

# Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren

*met strategische personeelsplanning en flexibilisering van arbeid<sup>1</sup>*

Hanneke Moonen en Bertrand Prinsen

*We leven in turbulente tijden. Technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit, we hebben te maken met een economische crisis zoals nog niet eerder is vertoond, de arbeidsmarkt staat op het punt een kanteling te maken wat betreft leeftijdsopbouw en door internet en globalisering is de wereld 'kleiner' geworden. Bovendien leiden individualisering, social media, de 24/7 maatschappij en mondiger consumenten tot hoge eisen aan diensten en producten. Ontwikkelingen die zowel in de profit- als de non-profitsector veel vragen van organisaties, zeker wanneer zij vanuit hun historie hier niet op ingericht waren. Succes wordt bepaald door de mate waarin organisaties kunnen inspelen op steeds veranderende wensen, van een steeds diverser publiek met in deze tijden vaak minder beschikbare middelen en een groter aantal concurrenten. Hoe dynamischer de omgeving is, hoe belangrijker anticiperen en plannen is, maar ook hoe lastiger het is: de zogenaamde planningsparadox (Kluijtmans, 2010). Er zijn immers veel onzekerheden. Dit vereist flexibiliteit en een proactieve aanpak van organisaties. Uit internationaal onderzoek van de Economist Intelligence Unit blijkt dat 90 procent van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal vindt voor het succes van het bedrijf. Meer dan een kwart geeft aan dat hun organisatie aan concurrentiekracht inboet, omdat ze niet wendbaar genoeg zijn om te anticiperen op fundamentele verschuivingen in de markt (Onderzoeksrapport Economist Intelligence Unit, 2009).*

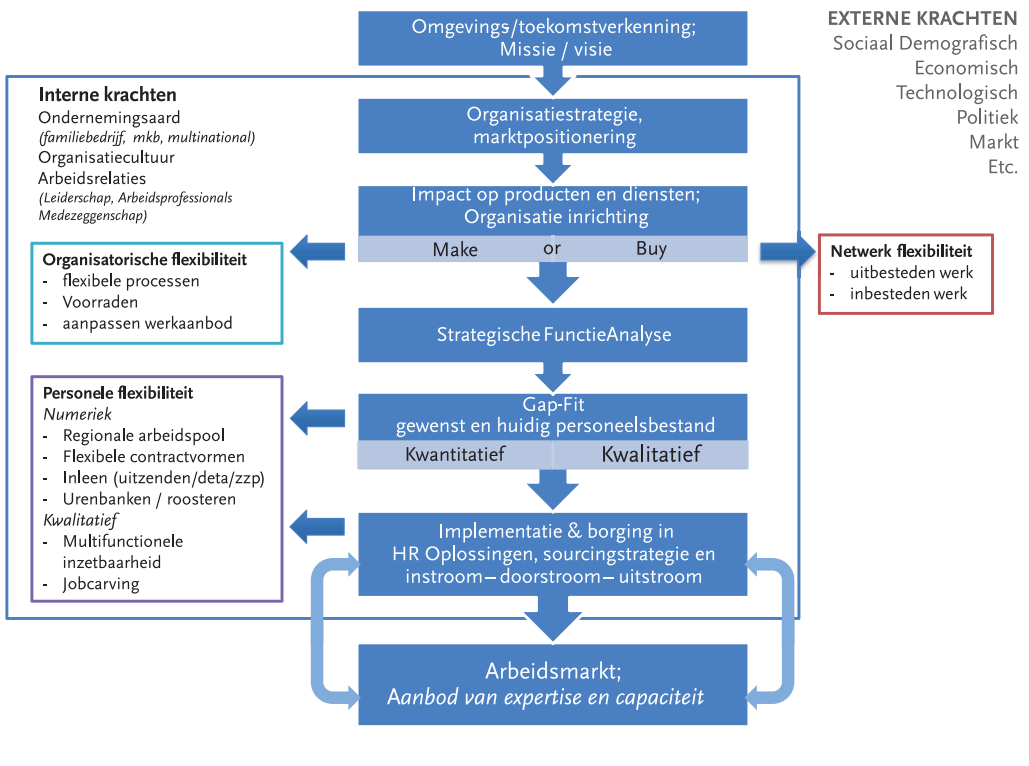
Organisaties en managers worstelen met vragen als: hoe overleven we in de markt, niet alleen op korte termijn, maar vooral ook op lange(re) termijn? Hoe zorg ik voor een wendbare en lenige organisatie en hoe krijg ik mijn mensen 'mee' in belangrijke ontwikkelingen? Hoe kan ik meer doen met minder mensen en toch kwaliteit blijven leveren? Hoe zorg ik ervoor dat ik schaarse expertise in huis krijg en houd? Hoe ga ik slim om met krimp, of andersom: hoe ga ik om met een grote bulk uitstroom van personeel over een x-aantal jaar? In dit artikel schetsen we hoe organisaties aan de slag kunnen met deze vragen.

---

Drs. H. Moonen is oprichter, adviseur en trainer bij Moonen HRM Consulting en auteur van het HOE-boek voor strategische personeelsplanning.  
B. Prinsen is oprichter en managing partner bij Labor Redimo, onafhankelijk inleenaadvies.

Twee hulpmiddelen om als organisatie wendbaarder en dus weerbaarder te worden zijn Strategische Personeelsplanning (SPP) en het Flexibiliseren van arbeid. Het SPP-proces is gericht op een betere afstemming van organisatie en personeel (vast en flex) op ontwikkelingen in de markt. Door te anticiperen op toekomstige knelpunten, en dit over afdelingsgrenzen heen te doen, vergroot een organisatie haar flexibiliteit en keuze in oplossingsmogelijkheden. Op basis van de uitkomsten van de SPP-analyse kan bovendien een effectieve mix van (flexibiliteit)maatregelen worden gekozen. Zo kan een organisatie ervoor kiezen om een flexibele *basissituatie* te creëren waardoor veranderingen in de dagelijkse praktijk makkelijker op te vangen zijn. Bijvoorbeeld door een brede inzetbaarheid van medewerkers, een gezonde in-, door en uitstroom, een goede balans tussen een kernbezetting en een flexibele schil of andere manieren van organiseren of samenwerken. Een meer flexibele uitgangssituatie zorgt ervoor dat het gat tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand zowel kleiner is, als makkelijker te overbruggen.

De samenhang tussen beide hulpmiddelen hebben we visueel gemaakt in onderstaand model:



In deze bijdrage zullen we de twee hulpmiddelen (SPP en het flexibiliseren van arbeid) in samenhang toelichten. Aan de hand van voorbeelden schetsen we hoe organisaties in de praktijk sturen op een toekomstbestendige organisatie en een hierbij passend personeelsbestand.

### **Fit for the future met SPP**

Strategische personeelsplanning is een handig hulpmiddel om te sturen op een optimaal en wendbaar personeelsbestand. Juist door managers gezamenlijk vanuit de toekomstvisie en strategie een vertaling te laten maken naar hun business, de meest relevante producten en diensten én de impact op het gewenste personeelsbestand (kwantitatief en kwalitatief) ontstaat een gedeeld en gedragen beeld van de koers en de impact op het personeelsbestand. Met dit toekomstplaatje in het hoofd houden leidinggevendens vervolgens hun teams en medewerkers tegen het licht. Dit maakt op hoofdlijnen duidelijk waar de grootste 'gaten' zitten wat betreft de vraag naar personeel in de toekomst (het gewenste personeelsbestand) en het aanbod van personeel nu (het huidige bestand aan werknemers – vast en flex – in de organisatie, inclusief ontwikkelpotentieel, marktwaarde en de trends die bekend zijn uit het verleden wat betreft in-, door- en uitstroom). Door te anticiperen op toekomstige knelpunten en over afdelings-/divisiegrenzen heen te kijken, ontstaan bovendien veel meer oplossingsmogelijkheden om knelpunten beet te pakken.

We merken overigens op dat de P van 'Planning' in SPP een wat ongelukkig woord is. Het gaat niet om het opzetten van een organisatiebreed planbord. Daarnaast, medewerkers laten zich niet 'plannen', zoals het schuiven met pionnen op een schaakbord. Integendeel, in een flexibele organisatie met moderne arbeidsrelaties trekken medewerkers hun eigen pad en zijn functies juist steeds flexibeler; verantwoordelijkheden en netwerken wisselen steeds meer (Moonen, 2012). Strategische personeelsplanning slaat eerder op het goed in beeld hebben (en houden!) van gewenste kwaliteiten om de organisatiestrategie te realiseren, *en* op het vaststellen wat er moet gebeuren om deze in de toekomst beschikbaar te hebben. Daarvoor is het noodzakelijk om zicht te hebben en te houden op aanwezige kwaliteiten en ambities van mensen. SPP gaat daarmee ook over het vinden van een goede balans tussen de behoefte van de organisatie en de behoefte van medewerkers, niet alleen nu maar ook voor de toekomst. Juist het continu blijven afstemmen is het proces waarin geïnvesteerd wordt bij het inzetten van SPP binnen een organisatie (Moonen, 2012). Ook, of misschien wel juist, in tijden van krimp.

## Flexibiliseren van arbeid

### **Balans kernbezetting en flexibiliteit**

Bij het flexibiliseren van arbeid gaat het om het optimaal gebruik maken van flexibiliteit in de organisatie en het personeel (vast én flex). Om succesvol te zijn en te blijven, moeten personeelsbestanden op- en afgeschakeld kunnen worden én kwalitatief wendbaar zijn. Belangrijk hierbij is een balans tussen enerzijds een (kern)bezetting die optimaal wordt benut en ontwikkeld en anderzijds flexibele vormen van arbeid. Belangrijk daarbij is een goede balans tussen de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van een organisatie voor de langere termijn. Die balans verschilt van organisatie tot organisatie. Het soort flexibele contracten dat werkgevers gebruiken bijvoorbeeld, hangt af van de sector en in het bijzonder van de dynamiek in de vraag naar goederen of diensten. Zo wordt er in de industrie veel in ploegendienst gewerkt, in de landbouw en horeca komen veel tijdelijke contracten voor en in de horeca en detailhandel veel deeltijd- en oproepcontracten (de Beer, 2011).

Hoe krijgt een organisatie zicht op een optimale inrichting van arbeid? Een strategische functieanalyse helpt daarbij, door in de eerste plaats te bepalen in hoeverre bepaalde functie(groepen) bedrijfskritisch zijn. Immers, de ene functie heeft een compleet andere impact op de organisatie, en dan met name op het primaire proces, dan de andere. Om onderbouwde keuzes rondom flexibilisering te kunnen maken, is het daarom van belang om te analyseren wat de kernfuncties van de organisatie zijn. Een geschikt model hiervoor is de FunctieAnalyseMatrix, die is ontwikkeld door Labor Redimo op basis van praktijkervaring en onder andere geïnspireerd is op de Inkoop Portfolio Matrix van Peter Kraljic (1983).

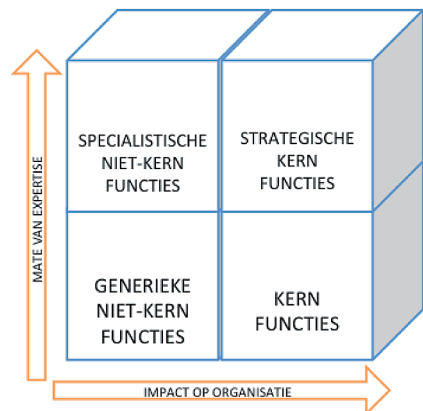
### *FunctieAnalyseMatrix*

Om te bepalen hoe bedrijfskritisch functies zijn, maken we onderscheid in twee hoofdcriteria, namelijk:

1. De impact die een functie heeft op de organisatie;
2. De mate van expertise die benodigd is voor het uitoefenen van de functie.

Op basis van deze criteria zijn vier kwadranten benoemd:

- Strategische kernfuncties
- Kernfuncties
- Specialistische niet-kernfuncties
- Generieke niet-kernfuncties

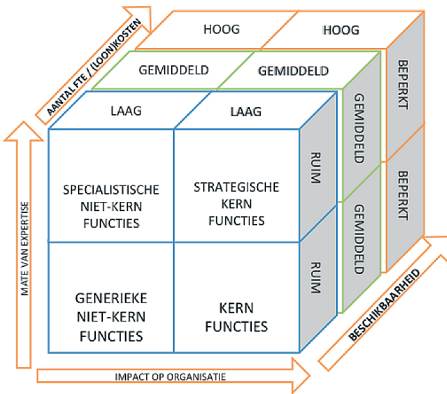


|  |  |
|--|--|
| <p><b>Specialistische niet-kern functies</b></p> <p>Deze functies vereisen een grote mate van expertise, maar hebben slechts indirect invloed op de betreffende producten/dienstverlening en als gevolg daarvan ook op het resultaat van de organisatie.</p> <p>Aangezien het specifieke expertise betreft die niet organisatiespecifiek is, kunnen deze functies ook op basis van uitbesteding of inhuur ingevuld worden, bijvoorbeeld marketingexpertise voor het MKB.</p> | <p><b>Strategische kernfuncties</b></p> <p>Deze functies hebben door hun impact en mate van expertise een grote invloed op de betreffende producten/dienstverlening en als gevolg daarvan ook op het resultaat. Indien deze functies niet goed ingevuld zijn, merkt de klant van de onderneming dit vaak ook. Het risico van niet-beschikbaarheid is dan ook hoog.</p> <p>De meeste organisaties streven er naar om deze functionarissen zelf op de eigen loonlijst te hebben. Deze werkzaamheden zullen niet uitbesteed gaan worden. Bijvoorbeeld accountants of juristen bij een fiscaal adviesbureau.</p> |
| <p><b>Generieke niet-kern functies</b></p> <p>Deze functies vergen vaak meer generiek verkrijgbare competenties. De impact op de organisatie is klein. Vaak zijn dit functies die uitbesteed of ingeleend worden (schoonmaak, catering, etc.)</p>  | <p><b>Kernfuncties</b></p> <p>De impact van deze functies is hoog. De mate van expertise is kleiner. Toch hebben ook deze functies een directe invloed op de betreffende producten/dienstverlening en als gevolg daarvan ook op het resultaat. Indien deze functies niet goed ingevuld zijn, merkt de klant van de onderneming dit vaak ook. Het risico van niet-beschikbaarheid is dan ook hoog. Bijvoorbeeld medewerkers van een klantenservice.</p>   |

De FunctieAnalyseMatrix wordt op twee niveaus ingezet. Ten eerste op strategisch niveau. Hier wordt de analyse gebruikt om te bepalen welke functies behoren tot de kernfuncties van de organisatie en welke niet. Leidinggevendenden delen, ieder voor zich, functies in op de twee criteria. Hun input wordt samengevoegd in een totaaloverzicht. Op basis hiervan kunnen verschillen van inzicht worden besproken en aanpassingen in de indeling gemaakt worden. Belangrijk hierbij is dat het niet de intentie is om functies heel zwart/wit in te delen. Belangrijkste doelstelling is dat men in de organisatie met elkaar in gesprek gaat om gezamenlijk tot een gedeelde analyse te komen. De strategische kernfuncties zijn de kritieke sleutelposities in de organisatie waarvoor de bezetting gewaarborgd moet zijn nu en in de toekomst. Vaak richt 'succession planning' zich op deze functiegroepen.

Naast het strategisch niveau wordt het model ook gebruikt op tactisch niveau, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de instroomstrategie (zowel recruitment als inleen), maar ook voor andere HR-oplossingen, zoals bijvoorbeeld het maken van ontwikkelplannen voor het opleiden van medewerkers. Daarvoor zijn nog twee aanvullende criteria toegevoegd:

3. Hoeveel FTE van de betreffende functie heeft de organisatie nodig? Deze kan, bijvoorbeeld bij de instroomstrategie, ook gemeten worden in de som van de loonkosten en inleenkosten.
4. Hoe goed is de functie beschikbaar op de arbeidsmarkt? Ook hiervoor geldt dat dit zowel van toepassing is op medewerkers uit het eigen personeelsbestand als op ingeleend personeel.



De totale FunctieAnalyseMatrix voor zowel strategisch als tactisch gebruik ziet er dan als nevenstaand uit.

Zo ontstaat een indeling in functiegroepen waarbij steeds verschillende ‘sourcing’ strategieën passen. Een voorbeeldcase maakt dit duidelijk.

### Case 1 Strategische doelgroep bepaling Recruitment

Bij een financiële instelling is in een regio het afgelopen anderhalf jaar een substantiële wijziging ingevoerd op het vlak van recruitment. Vroeger pakte men recruitment per vestiging op. Veelal werd er gekozen om dit dan bij werving- en selectiebureaus onder te brengen. Er werd geen onderscheid gemaakt naar type functies.

Om dit effectiever in te richten is ervoor gekozen de recruitmentactiviteiten onder te brengen bij een gezamenlijke regionale recruitmentafdeling. Los van de vele synergie-effecten die dit opleverde, is de wijze waarop men doelgroepen benaderd heeft eigenlijk het meest interessant. De nieuwe recruitmentafdeling ging zich namelijk expliciet richten op de strategische kernfuncties. De belangrijkste rationale hierachter was dat men zelf grip en regie wilde houden op de instroom van die functies, die het meeste impact hebben op de eigen organisatie.

Het beperkte aantal functies dat in dit kwadrant was ingedeeld, werd verdeeld onder de aangestelde recruiters. De belangrijkste taak van deze recruiters was om een database op te bouwen met geschikte kandidaten. Je zou de werkwijze kunnen vergelijken met hoe een headhunter normaliter werkt. De focus op de strategische kernfuncties zorgde er voor dat zij specifiek een database konden opbouwen voor de kernfuncties. Indien er een vacature geplaatst werd voor een strategische functie reagerden

er namelijk ook kandidaten die (nog) niet op dat niveau waren, maar wel interessant waren voor de organisatie. Hierdoor kon de instroom zowel kwalitatief als kwantitatief op een beter niveau komen. Tegen ook nog eens tegen lagere kosten.

Daarnaast werden ook nog wel werving- en selectiebureaus gebruikt. Maar dan met name voor de specialistische niet-kernfuncties. Indien men bijvoorbeeld een facilitair manager zocht, dan schakelde men daar een in die doelgroep gespecialiseerd bureau voor in.

### **Conclusie**

- Door de focus op de belangrijkste doelgroep voor de organisatie, de strategische kernfuncties, wist recruitment betere mensen te werven, tegen lagere kosten.
- Door de samenwerking op te zoeken met specialisten op andere doelgroepen, was men ook in staat om goede medewerkers te werven voor niet-kernfuncties.

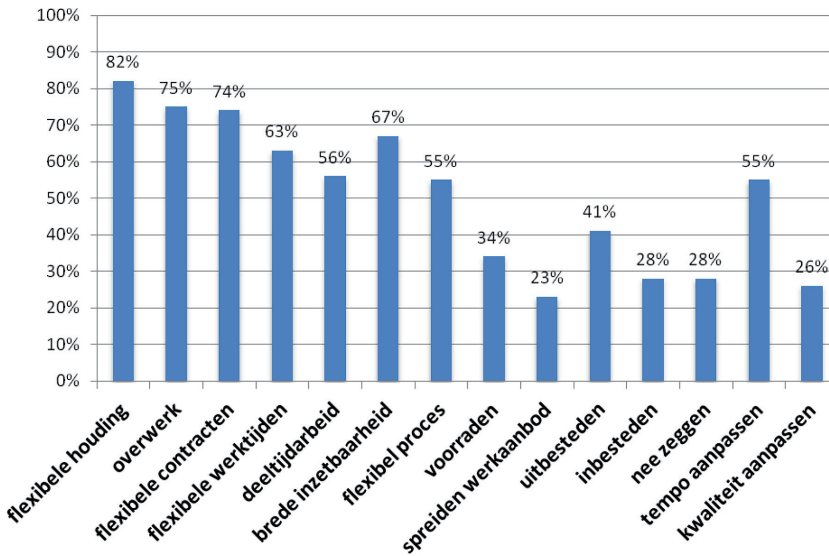
### **Het organiseren van flexibiliteit**

Bovenstaande functieanalyse maakt helder wat het hart van een organisatie is en waar flexibiliteitsmogelijkheden zitten. Belangrijk daarbij is een goede balans tussen de *flexibiliteitbehoefte* en het *flexibiliteitsvermogen* van een organisatie. Het is van belang om beiden in kaart te brengen om tot een effectief actieplan te komen. SPP helpt hierbij.

Hoe kan flexibiliteit worden georganiseerd? Flexibiliteitmaatregelen kunnen betrekking hebben op a. de organisatie en processen, b. het personeel en c. de markt of netwerken. Uit onderzoek van TNO blijkt dat de flexibiliteit van Nederlandse bedrijven en instellingen nog voor een belangrijk deel ad hoc, op de korte termijn gericht, weinig strategisch, weinig samenhangend en sterk rustend op de flexibiliteit van de medewerkers is (onderzoek TNO, 2007).

Hoe kunnen organisaties SPP en deze flexibiliteitmaatregelen benutten om wendbaarder te worden voor de toekomst? Nog even terug naar het totaalmodel uit de inleiding waarin de samenhang tussen SPP en de drie pijlers voor het flexibiliseren van arbeid duidelijk wordt.

Dit model laat zien dat SPP niet alleen gericht is op het flexibiliseren van personeel (zoals de naam doet vermoeden) maar ook op het flexibiliseren van 'organisatie & processen' en 'markten & netwerken'. Hieronder zoomen we in op de drie verschillende vormen van flexibilisering vanuit de theorie en de praktijk.



Figuur 2. Percentage bedrijven dat deze flexibiliteitsmaatregelen toepast (2007)

### Flexibele organisatie en processen

De gedachte achter de 'flexible firm' stamt uit de jaren 80 (Dijkstra, 2010). Kern is dat het personeelsbestand zowel qua omvang als samenstelling snel kan worden aangepast waardoor minder reorganisaties nodig zijn; organisaties kunnen organisch meebewegen met hun omgeving. In de jaren negentig ontstaat het inzicht dat de flexibele organisatie nog te weinig dynamisch is. Organisaties dienen zodanig te worden ingericht dat ze in zeer korte tijd in staat zijn belangrijke verschuivingen aan te brengen in hun doelstellingen, strategie en activiteiten (Dijkstra, 2010). In navolging van Argyris (1991) worden dergelijke organisaties 'agile' genoemd. Senge (1995) spreekt van 'lerende organisaties'; organisaties die in staat zijn ontwikkelingen in hun omgeving goed te volgen en snel te vertalen in nieuwe activiteiten en competenties die daarvoor nodig zijn. Vanuit dit inzicht kunnen competenties van individuele werknemers worden geëvalueerd en waar nodig ontwikkeld (Dijkstra, 2010). Precies dat is wat een SPP-proces omvat.

Flexibiliteit in organisaties wordt ook gerealiseerd door nieuwe manieren van organiseren (bijvoorbeeld het efficiënt herinrichten van processen rondom de klant, zoals bij LEAN production), nieuwe manieren van samenwerken (bijvoorbeeld in zelfsturende teams of in steeds wisselende projecten) of het flexibel inrichten van de 'harde' kant van organisaties (bijvoorbeeld het spreiden van werkaanbod en/ of het afstemmen van voorraden).



## Flexibele inzet van personeel

### *Vier soorten personele flexibiliteit*

Naast het flexibeler inrichten van organisaties wordt vaak flexibiliteit gevonden in het personeelsbestand. Hierbij wordt vaak onderscheid gemaakt tussen numerieke en functionele flexibiliteit. De eerste vorm van flexibiliteit heeft betrekking op de mogelijkheid om de personeelsomvang naar behoefte aan te passen, bijvoorbeeld door middel van oproep-, afroep- en uitzendkrachten, door flexibele werktijden of door een groter deel van het personeel voor bepaalde tijd in dienst te nemen. De tweede vorm van flexibilisering betreft de mogelijkheid om het beschikbare personeel al naar gelang daaraan behoefte is op verschillende plaatsen in de organisatie in te schakelen (Fouarge en Kerkhofs, 2000). In onze optiek gaat het met name om flexibiliteit die zich richt op een brede inzetbaarheid (het voorkomen van ervaringsconcentratie door bijvoorbeeld taakverbreding, taakverrijking, ontwikkeling etc.) en een flexibele houding ten opzichte van veranderingen in het werk.

Van oudsher is de functionele flexibiliteit vooral gericht op medewerkers binnen de organisatie. We zien dat de grenzen tussen 'binnen' en 'buiten' de organisatie steeds meer vervagen. Het functioneel flexibiliseren van personeel vindt niet alleen meer binnen de organisatie maar ook over organisatiegrenzen heen plaats; er ontstaan steeds meer regionale arbeidsmarkt- en mobiliteitsinitiatieven (zoals bijvoorbeeld Empower Limburg) en medewerkers met een hybride arbeidsrelatie zijn geen grote uitzondering meer. Wanneer we het onderscheid maken naar intern en extern flexibiliseren en functionele en numerieke flexibiliteit, ontstaan vier soorten flexibiliteitsmaatregelen:

| Flexibiliseren<br>Personeel | Intern   | Extern  |
|-----------------------------|--|---|
| Numeriek                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- collegiale inleen- overwerk/ deeltijdfactor</li> <li>- vakantieplanning/ jaaruren/ zelfroosteren</li> <li>- centrale resource pool (match vraag en aanbod op kwantiteit; match overcapaciteit en tekorten)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tijdelijke vervanging</li> <li>- flexibele schil (capaciteit)</li> <li>- regionaal werkgeverschap/ mobiliteit (opvangen tegengestelde tekorten en overschotten)</li> </ul>   |
| Functioneel                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- brede inzetbaarheid</li> <li>- flexibele houding</li> <li>- projectenpool (match vraag en aanbod op kwaliteit; match specifieke werkeisen en talenten)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibele schil (expertise; kenniswerkers)</li> <li>- externe expertisepool</li> <li>- regionaal werkgeverschap/ mobiliteit (verbreden expertise, frisse inbreng)</li> </ul> |

Tabel 1. Overzicht Mogelijkheden Personele flexibiliteit (numeriek versus kwalitatief & intern versus extern)

Onderstaande voorbeelden maken het onderscheid duidelijker.

| Flexibiliseren Personeel | Intern   | Extern   |
|--------------------------|--|--|
| <b>Numeriek</b>          | <p><b>Collegiale inleen</b><br/>Afdeling 1 van een bank heeft aan het einde van het jaar veel administratief werk (piek). Een andere afdeling binnen dezelfde bank heeft in december weinig werk. Een aantal medewerkers van afdeling 2 worden na een korte inwerkperiode ingezet in december bij afdeling 1.</p> <p><b>Centrale resource pool</b><br/>Bij een groot aannemersbedrijf zijn kostendeskundigen in dienst bij de regionaal georganiseerde vestigingen. Om de kostendeskundigen efficiënter te kunnen inzetten wordt een centrale poolmanager aangewezen om in samenspraak te bepalen welke kostendeskundige op welk project wordt ingezet in Nederland.</p> | <p><b>Tijdelijke vervanging</b><br/>Een verzekeraar heeft een contract met een uitzendbureau om bij ziekte, zwangerschapsverlof, et cetera vervanging te regelen.</p> <p><b>Flexibele schil – capaciteit</b><br/>Een bank heeft aan het einde van het jaar veel administratief werk (piek). Tijdens deze maand levert een bureau extra personeel om de werkzaamheden uit te voeren.</p>  |
| <b>Functioneel</b>       | <p><b>Functieverbreding</b><br/>Bij een technische dienstverlener worden werkvoorbereiders ook opgeleid in het begroten. Zodoende kan de werkgever deze medewerkers flexibeler op projecten inzetten.</p> <p><b>Projectenpool</b><br/>In een grote non-profit organisatie wordt bezuinigd op inhuur van externen. Tijdelijk werk wordt uitgezet als projectvacatures en ingevuld met eigen experts van andere organisatieonderdelen.</p>   | <p><b>Flexibele schil – expertise</b><br/>Een gemeente heeft elke 3 a 5 jaar een EU aanbesteding m.b.t. catering. Eens in de vijf jaar huurt de gemeente een inkoopexpert in die specifieke kennis heeft van de inkoop &amp; organisatie van catering.</p> <p><b>Externe expertisepool</b><br/>Een opleidingsbureau heeft een ZZP-community met trainers en docenten die zij regelmatig voor specifieke opdrachten inzetten.</p> |

Uit de SPP-gap-analyse van het gewenste en het huidige personeelsbestand blijkt welke flexibiliteitbehoefte een organisatie heeft én over welke mate van flexibiliteit het personeelsbestand op dat moment beschikt. Vragen die de behoefte aan *numerieke flexibiliteit* in kaart brengen, zijn bijvoorbeeld: gaan we het met meer of minder formatieplaatsen doen, voor welke functies of rollen? Op welke termijn ontstaan waar tekorten en overschotten? Hoe stabiel verwachten we dat de toekomstvoorspelling is? Waar kunnen tekorten en overschotten binnen de organisatie worden opgevangen, waar moeten we zoeken naar een uitwisseling met de externe arbeidsmarkt? Is er behoefte aan meer of minder dynamiek (in-, door- en uitstroom) en op welke plekken in de organisatie dan? Vragen die de behoefte aan *functionele flexibiliteit* in kaart brengen zijn: in hoeverre beschikken onze medewerkers over de benodigde expertise voor de toekomst en hoe borgen we de benodigde kwaliteiten? Hoe kunnen zij zich voortdurend toekomstgericht blijven ontwikkelen wetende dat de halfwaardetijd van kennis steeds sneller afneemt (Weggeman, 2007).

### **Flexibiliseren is maatwerk**

Op basis van de gap-analyse brengen MT's de belangrijkste knelpunten in kaart en kiezen zij de meest effectieve oplossingen. Bovenstaand overzicht laat een palet aan verschillende flexibiliteitsmaatregelen zien ter inspiratie. De vertaling van wat het meest passend is voor een organisatie is maatwerk en vloeit zoals gezegd voort uit de externe en interne krachten en de SPP-analyse. Onze ervaring is dat bijvoorbeeld de aard van de organisatie en de daarbij behorende bedrijfscultuur, heel bepalend zijn voor welke keuzes gemaakt worden in flexibiliteitsmaatregelen. En ook hoe succesvol dit dan kan zijn. Een korte voorbeeld case geeft dit duidelijk weer.

#### **Case 2 Flexibiliteitsmaatregelen en cultuur**

Recent kwamen wij in contact met twee verschillende bedrijven. Beide actief in dezelfde branche (de metaalbewerking) met dezelfde dynamiek en conjuncturele schommelingen. Ze hebben ongeveer dezelfde omvang qua omzet en aantal FTE. De werkzaamheden zijn eveneens vrij goed vergelijkbaar, net als de veelal technische competenties die men nodig heeft om de werkzaamheden te kunnen verrichten. De flexibiliteitsbehoefte is in beide bedrijven dan ook min of meer hetzelfde. Toch kozen de bedrijven voor een compleet verschillende aanpak om die flexibiliteit te realiseren.

De ene organisatie, een dochteronderneming van een grotere organisatie, heeft ingezet op externe numerieke flexibiliteit, en dan specifiek op inleen van personeel, door het inzetten van een grote flexibele schil. De werkzaamheden zijn in relatief kleine onderdelen opgesplitst waardoor het eenvoudiger is om op en af te schakelen met ingeleend personeel. Hierdoor kan zij snel inspelen op veranderingen in hun productie.

De andere organisatie, een familiebedrijf, heeft juist de focus op interne functionele flexibiliteit gelegd. Zij hebben als eerste hun multifunctionele inzetbaarheid verhoogd. Gecombineerd met zelfroosteren en een urenbank is zij in staat om fluctuaties in productie grotendeels op te vangen. Slechts incidenteel leent zij personeel in om een capaciteitsvraag in te vullen.

De vraag die voor de hand ligt, is welke organisatie nu succesvoller is. Het frappante is dat beide succesvol zijn.

**Conclusie**

- Er zijn meer wegen die naar Rome leiden, de ene aanpak is niet perse beter dan de andere.
- Een belangrijke sleutel tot succes is dat de gekozen aanpak past bij de specifieke organisatie, haar aard en cultuur. Indien men de flexibiliseringsaanpak andersom had toegepast, is het maar de vraag of het succesvol zou zijn geweest.

**Flexibele inzet van markten en/of netwerken**

Tot slot kan flexibiliteit gevonden worden door strategische samenwerking met andere organisaties en netwerken of strategische keuzes rondom het uitbesteden of inbesteden van werk. In sommige gevallen creëert het uitbesteden van werk flexibiliteit doordat het aanpassingsvermogen bij een externe partner wordt belegd en als het ware wordt 'ingekocht'. Een belangrijke voorwaarde is vaak dat deze partner sneller, beter en goedkoper mee kan bewegen met de markt dan een organisatie zelf. Een voorbeeld.

**Case 3 'Outsourcen' versus 'zelf doen': impact op het personeelsbestand**

De ICT afdeling van een middelgrote organisatie was van oudsher gericht op het zelf ontwikkelen, bouwen en beheren van de IT-systemen. Dit paste niet meer bij de verwachtingen uit de organisatie. Er was behoefte aan meer flexibiliteit, een snellere time-to-market, meer aandacht en tijd voor innovatie en een betere afstemming tussen business en IT. Het managementteam van de IT-divisie bepaalde met elkaar een scherpe sourcingstrategie, waarin voor alle werkprocessen werd bepaald wat een optimale mix was tussen zelf doen, uitbesteden en samenwerken. Zo werd bijvoorbeeld de front office zoveel mogelijk intern ingevuld om 'dicht bij de klant te blijven', maar werden veel applicaties niet meer zelf ontwikkeld maar ingekocht. Met het managementteam was stevig geïnvesteerd in een gedragen beeld van de strategie: iedereen was het ermee eens dat deze koers noodzakelijk was om een goede interne dienstverlener te blijven.

Het SPP-proces werd in drie sessies opgepakt. In de eerste sessie werd de strategie samengevat en vertaald naar de impact op het personeelsbestand: gaan we het met meer of minder mensen doen? Welke rollen en functies komen te vervallen, en welke zullen nieuw ontstaan? Waar mogelijk werd ook aangegeven op welke termijn men dit verwachtte en om hoeveel 'formatieplaatsen' het ongeveer zou gaan. Hieruit bleek

dat er veel minder mensen nodig waren voor het ‘technisch’ werk, een krimp van de afdeling qua formatieplaatsen. Bovendien veranderde de aard van het werk ingrijpend: in plaats van het ‘bouw’- en ‘beheer’-werk van systemen werd het veel belangrijker om de eisen aan de systemen goed in kaart te brengen bij interne klanten en te definiëren naar externe partijen. En vervolgens om de regierol en opdrachtgeverrol te vervullen richting externe partners. Een totaal ander profiel dus. In de sessie werd geconcretiseerd wat dit betekende voor benodigde kritieke kennis, vaardigheden en competenties.

Met dit toekomstplaatje in gedachten hielden leidinggevendenden hun individuele medewerkers tegen het licht en maakten zij een afdelingsanalyse: hoe staat mijn team ervoor gezien de toekomstige ontwikkelingen? Waar strookt mijn team met de toekomstplannen en waar gaat het wringen (zowel kwantitatief als kwalitatief)?

De transitie naar een nieuwe ICT-afdeling en nieuwe systemen en partners, maakte dat er een jaar of drie dubbele inzet nodig was: het onderhouden en in de lucht houden van oude systemen enerzijds en het kiezen, voorbereiden en uitrollen van nieuwe systemen in samenwerking met externe partners anderzijds. Door tijdig in kaart te brengen wat de consequenties zouden zijn voor het benodigde personeelsbestand en in kaart te brengen hoe medewerkers pasten in het nieuwe plaatje (en dit met hen te bespreken!), was er tijd en ruimte voor het ontwikkelen van medewerkers in de nieuwe lijn en, waar nodig, op een zorgvuldige manier afscheid te nemen van medewerkers.

### ***Conclusie SPP & flexibiliseren van arbeid***

- In het SPP-proces werd de nieuwe koers vertaald naar wat dit concreet betekende voor het werkpakket en wat dit vraagt van medewerkers. Een gap-analyse tussen het gewenste en het huidige personeel maakte helder waar kansen en knelpunten zaten kwantitatief (een overschot aan ‘technisch’ medewerkers) én kwalitatief (de nieuwe rollen).
- Flexibiliteit werd gevonden in:
  - de markt/ netwerken: het opvangen van fluctuaties in het werkaanbod werden voor de toekomst voor een belangrijk deel bij externe partners belegd;
  - personeel kwalitatief: het investeren in ontwikkeling zorgde voor een bredere inzetbaarheid van medewerkers die in het nieuwe profiel van de afdeling pasten of elders in de organisatie aan de slag konden;
  - personeel numeriek: door tijdig te anticiperen kon natuurlijk verloop al een deel van de krimp opvangen en waren er meer

mogelijkheden om uitstroom op een goede manier te faciliteren. Dit paste bij de organisatiecultuur die gericht was 'goed werkgeverschap'.

- Tot slot was de glasheldere en gedragen visie en een gezamenlijk plan van aanpak om de visie te realiseren een belangrijke succesfactor. Alle managers waren eigenaar van de strategie en het concrete plan van aanpak om dit waar te maken.

### Flexibiliteitsvormen in de praktijk

Hoe ziet het flexibiliseren van arbeid er in de praktijk uit? Onderstaand een voorbeeld van een ROC waarin de verschillende vormen van flexibiliteit naar voren komen.

#### Case 4 "Vaste kern" versus "flexibele schil"

Een ROC heeft verschillende beroepsopleidingen die opleiden tot vakmanschap. Door strategische keuzes en fluctuaties in leerlingenaantallen is er veel dynamiek in het palet van opleidingen. Sommige opleidingen groeien in studentenaantallen, andere opleidingen krimpen juist. Nieuwe opleidingen worden ontwikkeld, andere komen te vervallen. Aansluiten bij deze bewegingen vraagt veel flexibiliteit van de organisatie en het personeelsbestand van het ROC.

Ook binnen opleidingen is flexibiliteit noodzakelijk, beroepen zijn volop in ontwikkeling. Neem bijvoorbeeld het vak van etaleur: vroeger ging het voornamelijk om het statisch inrichten van etalages, tegenwoordig bieden apps en internet nieuwe mogelijkheden om het voor de Bühne brengen van producten veel interactiever en 'op maat' te maken. Nieuwe trends en mogelijkheden ontwikkelen zich razendsnel en vragen om steeds weer verse inbreng van buitenaf. Een belangrijke strategische vraag, naast het gebruikelijke SPP-proces, was: voor welke functies of rollen hebben we behoefte aan flexibiliteit en wat houdt die flexibiliteit dan in?

Aan de hand van verwachte toekomstige ontwikkelingen, de organisatievisie, de snelheid waarin de diverse opleidingen zich ontwikkelen, en de ramingen van leerlingenaantallen werd een analyse gemaakt door het managementteam: hoe ziet onze sourcingstrategie eruit; welk werk willen we binnen het ROC beleggen omdat het het 'hart' van de school vormt of van strategisch belang is (zoals bijvoorbeeld managementtaken en studieloopbaanbegeleiding) en welk werk moet juist van buitenaf ingekocht worden om fris of flexibel te blijven (bijvoorbeeld voor vak-

specifieke zaken die zich snel ontwikkelen, keuzedelen in opleidingen, gastcolleges, vervanging bij ziekte etc.)? Waar en op welke manier is flexibiliteit noodzakelijk? Wat zou voor ons (even los van de huidige bezetting) een wenselijke verdeling vast/ flexibel, intern/ extern zijn en hoe kunnen we dit realiseren de komende drie jaar?

De discussie over het gewenste en het huidige plaatje vast-flexibel leidde tot zinvolle discussies. Een belangrijke conclusie uit de analyse was dat flexibiliteit veel verder gaat dan alleen vaste of flexibele contracten. Er werd onderzocht welke mogelijkheden een herverdeling van taken over medewerkers zou bieden. Op sommige plaatsen in de organisatie wilden men verschillende taken combineren en moesten medewerkers meer all round inzetbaar worden om het wisselende werkpakket voor de komende jaren beter op te vangen. Op andere plekken was juist behoefte om specifieke taken te concentreren bij een beperkter aantal medewerkers (juist het niet-breder inzetbaar maken dus!) om de kwaliteit te borgen. Zo werden de mogelijkheden en onmogelijkheden van een effectieve inzet over opleidingsgrenzen in kaart gebracht. Er werd besloten om een aantal taken te centraliseren in een ondersteunde afdeling (zoals het administratieve werk en het werven van stageplaatsen) om effectiever te kunnen werken.

De analyse bracht bovendien aan het licht welke oplossingen opleidingsmanagers nu al inzetten. Bijvoorbeeld een strategische samenwerking van sommige opleidingen met andere vakscholen, inzet van vakgenoten uit beroepsgroepen, inzet van zzp'ers al dan niet met een hybride contract, het benutten van een netwerk van oud-leerlingen etc.

### ***Conclusie SPP & flexibiliseren van arbeid***

- Flexibiliteit bleek een noodzakelijk hulpmiddel om als ROC slim en effectief mee te bewegen met de markt. De mate waarin flexibiliteit nodig was varieerde binnen het ROC voor specifieke opleidingen, specifieke functies en specifieke taken.
- De opleidingsoverstijgende analyse bracht interessante oplossingsmogelijkheden aan het licht. Flexibiliteit werd gevonden in:
  - de organisatie (een herinrichting van de organisatie; het centraliseren van een aantal taken en werkprocessen);
  - de markt/ netwerken (samenwerking met strategische partners in het beroepsveld en met collega-scholen);
  - het personeel, intern (zowel numeriek: collegiale inzet over afdelingen heen, als functioneel: het structureel matchen en ontwikkelen van talenten van medewerkers met het werk dat gedaan moet worden en een herverdeling van taken);
  - het personeel, extern (inhuur zzp'ers voor frisse blik, gebruik van

hybride contracten, inzet van oud-leerlingen en uitwisseling met vakgenoten uit het beroepsveld).

- De grondige discussie leidde enerzijds tot mogelijkheden die niet voor mogelijk werden gehouden en anderzijds tot een scherpe ‘reality-check’ van de nieuwe strategische koers die was uitgestippeld. Door de discussie en het proces ontstond een meer realistische en meer gedragen koers en plan van aanpak.

## Discussie

### ***SPP breder dan alleen personele flexibiliteit***

SPP en het flexibiliseren van arbeid hangen nauw samen. SPP helpt om de flexibiliteitbehoefte en het vermogen van een organisatie in kaart te brengen en tot een gedragen en effectieve mix van flexibiliteitsmaatregelen te komen. Onze ervaring is dat SPP momenteel in de praktijk met name focust op de personele flexibiliteit, maar dat bij het bepalen van de visie, de strategie, de kernfuncties en het zoeken van oplossingen naar aanleiding van de gapanalyse, ook de andere twee pijlers van flexibiliteit aan bod komen.

Het onderscheid tussen de drie pijlers van flexibiliteit (personeel, organisatie en netwerk/markt) is in onze ogen niet zo zwart wit is als het lijkt. Het gaat in alle gevallen in zekere zin om een manier om arbeid te organiseren. In het ene geval gebeurt dit echter onder eigen regie, door bijvoorbeeld organisatorische of personele flexibiliteit en in het andere geval, zoals bij uitbesteding (netwerkflexibiliteit), wordt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij een ander neergelegd.

### ***Onderscheid vast-flexibel en intern-extern steeds meer diffuus***

Ook het onderscheid tussen de verschillende vormen van personele flexibiliteit is niet altijd even scherp. Er zijn organisaties die hun flexibele schil beschouwen als ‘hire and fire-capaciteit’ waarin je niet investeert (een CEO van een groot Amerikaans ICT-bedrijf vatte het samen als: “I never wash a rental car”), maar we zien in de praktijk ook veel organisaties die werken met een ‘warme flexibele schil’ waarbij ze wel meer langdurige relaties aangaan met preferred suppliers of ZZP-communities. Daarmee wordt zowel het onderscheid vast-flexibel als intern-extern diffuus.

### ***Organisatie- of medewerkerperspectief?***

In dit artikel benaderen we flexibiliteit in eerste instantie vanuit de organisatie en minder vanuit het perspectief van de medewerker. Dit betekent niet dat wij hiervoor geen aandacht hebben. In de media is veel aandacht voor een tweedeling in de arbeidsmarkt en de nadelige



gevolgen van flexibilisering voor bijvoorbeeld jongeren of laagopgeleiden die hierdoor kampen met lage inkomens en baanonzekerheid. Een kritische noot van de vakbeweging is dat flexibilisering werkgevers verleidt om te kiezen voor een 'low roadstrategie' van een flexibele arbeidsinzet en lage loonkosten, die op korte termijn weliswaar concurrentievoordelen oplevert, maar op langere termijn het innovatievermogen en de concurrentiekracht van de Nederlandse economie verzwakt (De Beer, 2011). Sommige arbeidsorganisaties zien juist risico's in te veel externe flexibilisering. Overmatige inzet van externe medewerkers zou afbreuk doen aan de continuïteit van de bedrijfsvoering en zou van negatieve invloed zijn op het kwalificatieniveau, de loyaliteit en het commitment van het personeel. Ook hebben bepaalde bedrijven, zoals in de ICT-sector, liever niet al te veel pottenkijkers van buiten (Nagelkerke, A., Plessen, W. en Wilthagen, A., 2003).

Door de huidige economische situatie en de hoge werkloosheid zit de arbeidsmarkt momenteel relatief gezien op slot: werknemers kiezen het zekere voor het onzekere. Bovendien zijn er vaak minder middelen beschikbaar voor de inhuur van externe capaciteit en expertise. Deze inhuur wordt soms terecht kritisch tegen het licht gehouden maar vaak ook worden tijdelijke contracten en inhuur van externen simpelweg beëindigd om op korte termijn kosten te besparen zonder een visie voor de lange termijn. De flexibiliteit die bedrijven eerst van buiten haalden, proberen zij nu binnenshuis te realiseren. Een brede inzetbaarheid (interne functionele flexibiliteit) en een goede match tussen werk en kwaliteiten binnen organisaties worden in dat geval cruciaal. In dit geval biedt flexibilisering juist kansen voor medewerkers. Belangrijk daarbij is dat men in de eerste plaats uitgaat van de kwaliteiten van mensen en niet van hun functie of hun contractvorm. SPP helpt om die goede match tot stand te brengen. Oplossingen worden vaak gevonden in veel vormen van uitwisseling, roulatie en interne mobiliteit waarbij mensen op meerdere plaatsen in de organisatie werken. Of in flexibele organisatievormen, zoals projectmatig werken waarbij goed naar de samenstelling van teams wordt gekeken. Als dit onvoldoende ruimte biedt wordt kan flexibiliteit ook over organisatiegrenzen heen gezocht worden in regionale samenwerkingsverbanden.

### ***SPP en flexibiliseren van arbeid voor de toekomst***

De huidige economische situatie is daarmee wellicht een goede hefboom om flexibilisering van arbeid meer strategisch in te zetten. We zien nieuwe duurzame ideeën voor flexibilisering ontstaan. Zoals een organisatieoverstijgend SPP-proces voor schaarse functies waarbij verschillende organisaties samen een SPP-proces doorlopen om te zorgen voor een optimale beschikbaarheid en inzet van schaarse medewerkers in de regio. Of een nieuwe herverdeling van flexibiliteit waarbij 'flex vast

wordt en zeker voor iedereen' (Jongejan, Donners, van de Ven en Nauta, 2012). In het artikel "Iedereen flex (met zekerheid), want vaste medewerkers zitten nu te vast en flexkrachten te los" pleiten de auteurs ervoor het onderscheid tussen medewerkers met een vast en flexibel contract op te heffen. Hun voorstel is om iedereen vast in dienst te nemen en de ruimte voor flexibiliteit te zoeken in een brede inzetbaarheid van vaste medewerkers over organisatiegrenzen heen.

De herverdeling van flexibiliteit ziet er in hun ideaalplaatje als volgt uit. Stel, een werkgever heeft 100 medewerkers in vaste dienst en 10 werknemers in een flexibele schil. In plaats daarvan neemt deze werkgever 110 mensen in vaste dienst. Met al deze 110 mensen spreekt de werkgever af dat zij gedurende 20 dagen per jaar flexibel werk doen, binnen én buiten de eigen onderneming. Deze afspraak geldt voor alle bedrijven in een regio. Daardoor kunnen bedrijven onderling piek- en ziekbelasting organiseren. Werknemers krijgen de kans om 20 dagen per jaar een kijkje in de keuken te nemen bij een andere afdeling of zelfs een andere organisatie. Hierdoor blijven zij alert op hun arbeidsmarktwaarde en doen ze nieuwe competenties en ervaringen op, wat ten goede komt aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Zij richten hun energie op groei en ontwikkeling in plaats van op de zekerheid van hun contract. Werkgevers worden er flexibeler van en profiteren van de ideeën en kennis die zowel hun vaste medewerkers elders op doen, als die 'flexibele' medewerkers van elders bij hen inbrengen. Herverdeelde flexibiliteit levert daarmee zowel sociale als economische meerwaarde op ((Jongejan et al., 2012).

In traditionele SPP-trajecten zijn het vaak leidinggevendenden die de match maken tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand en dit vervolgens in één op één gesprekken afstemmen met hun medewerkers. Een interessante nieuwe vorm, die past bij moderne arbeidsrelaties, is een SPP-proces waarbij de medewerkers zélf een SPP-analyse maken voor zichzelf en hun afdeling. Zo kan een manager mét zijn afdeling in kaart brengen wat er moet gebeuren om fit-for-the-future te zijn. Of hoe de match tussen het werkpakket en de specifieke talenten van medewerkers het beste 'past' in de toekomst. Niet 'praten over' maar 'praten met' tijdens het SPP-proces. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er voldoende transparantie en veiligheid is in een team.

### **Proces cruciaal voor succes**

Onze ervaring is dat een open en goed (SPP)proces cruciaal is om tot slimme en rechtvaardige keuzes te komen rondom het flexibiliseren van arbeid. Het is handig om de valkuilen in dit proces te kennen en te omzeilen. Het valt buiten de scope van dit artikel om dit uitgebreid toe te lichten, maar we stippen het toch aan gezien het grote belang voor succes in de praktijk.

**Flexibiliteit vanuit organisatieperspectief: passé?**

Al vanaf de jaren 90 wordt voorspeld dat organisaties zullen verdwijnen. Sommigen verwachten dat daarvoor in de plaats netwerken ontstaan van individuen die in steeds wisselende samenstellingen met elkaar samenwerken en geen hiërarchische relaties met elkaar hebben. Soms is de één opdrachtgever voor een ander, soms is het precies andersom (Dijkstra, 2010). Is dit artikel niet gedateerd al voordat het verschenen is aangezien wij de organisatie als vertrekpunt hebben genomen? Hoewel dit soort flexibilisering van arbeid zeker vaker voorkomt (zie bijvoorbeeld de groei van het aantal ZZP-ers), wordt het merendeel van het flexibiliseren van arbeid nog vanuit organisaties vormgegeven. Reden voor ons om dit vooralsnog als vertrekpunt te nemen.

**Tot slot**

In onze optiek biedt een brede kijk op het flexibiliseren van arbeid veel meer kansen en mogelijkheden voor organisaties én medewerkers. Als deze mogelijkheden worden meegenomen, worden er, wellicht, andere keuzes gemaakt dan het traditionele onderscheid 'vast versus flexibele schil'. Keuzes die zowel de flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties vergroten als de duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers versterken.

**Conclusie**

Het model en de praktijkcases laten zien dat:

- SPP en flexibilisering van arbeid beide een hulpmiddel zijn om 'fit-for-the future' te zijn en te blijven als organisatie;
- Indien beide gecombineerd worden en er een balans gezocht wordt tussen de juiste (kern)bezetting en flexibiliteit, maakt dit organisaties wendbaar en dus succesvol door:
  - Het op- en af kunnen schakelen van het personeelsbestand en kwalitatief wendbaar zijn.
  - Daarom is het noodzakelijk om optimaal gebruik te maken van flexibiliseringmogelijkheden, zonder de kernbezetting aan te tasten.
  - Het dient inzichtelijk te zijn hoe de kernbezetting er uit ziet, wat zijn de kritieke sleutelposities in de organisatie?
  - Het functiebelang moet veel meer op de voorgrond staan i.p.v. de contractvorm.
  - De focus moet gericht zijn op alle werkenden in de organisatie, niet alleen op die op de eigen loonlijst.
- Daarvoor is het van belang de flexibiliteitbehoefte en het de feitelijke flexibiliteit van een organisatie in kaart te brengen. Deze verschilt van organisatie tot organisatie. Met behulp van een SPP-analyse, gecombineerd met keuzes op het gebied van flexibilisering, kan bepaald

worden welke acties noodzakelijk zijn om die toekomstbestendigheid te vergroten.

- Dit is niet eenmalig, maar een cyclisch proces.
  - Er lijken meerdere wegen naar Rome te leiden, er is geen one-best-way.
  - Essentieel is dat de gekozen vorm past bij de aard en de cultuur van de organisatie!
- Het proces om dit in kaart te brengen luistert nauw, het is cruciaal om de valkuilen in dit proces te kennen en te omzeilen.
  - SPP leidt vaak tot personele flexibiliteit op strategisch en tactisch niveau. Vaak ontstaat echter een bredere mix van (flexibiliteits-) maatregelen die ook betrekking hebben op de organisatie, werkprocessen en/of netwerken en de markt. Een integrale benadering leidt tot meer oplossingsmogelijkheden.
  - Een heldere en gedragen koers is een absolute voorwaarde om de te nemen acties op tactisch niveau in te vullen.
  - Flexibilisering van arbeid wordt vaak nog niet systematisch ingezet. Uit onze praktijkervaring blijkt dat het vaak impliciet vooraan in het SPP-proces in de strategische keuzes wordt meegenomen of dat het aan de orde komt aan het einde van het SPP-proces bij het bedenken van oplossingen voor personele knelpunten in de toekomst. Een meer strategische en brede inzet van flexibiliteit is aan te bevelen om organisaties én medewerkers flexibeler en wendbaarder te maken.

## SUMMARY

### **Success in tumultuous times? Create Agility with Strategic Workforce Planning and labour flexibility**

**We live in a tumultuous times. Success is determined by the extent to which organizations can adapt to change. Organizations must be agile in their labour capacity. This requires flexibility and a proactive approach to labour in organizations. Strategic Workforce Planning and labour flexibility are both tools for organizations to be and remain 'fit for the future'. If both are combined and there is a balance between the right (core)capacity and flexibility, it can help organizations to be and remain successful.**

**Therefore it is necessary to make the best use of flexible capacity, without affecting the core function of the organization. Consequently, it is necessary to have an insight in to what these core functions really are. It starts with analysing the flexibility needs and capabilities of the organization. Using an SPP analysis can reveal possible flexibility options and the necessary actions to prevent a mismatch between future**

**staff demand en supply (quantitative and qualitative). It is essential to realize that this is not a single, but a cyclical process. And that there is no 'one-best-way'. It is therefore essential that the chosen mix of personnel, organizational or network flexibility, matches the nature and culture of the organization! A broad approach to flexibility of labour creates more opportunities for both organizations and employees. Such an approach enhances the flexibility and agility of organizations on one hand and increases the long-term employability and mobility of employees on the other hand.**

### Literatuurlijst

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. No. 91301.
- De Beer, P., Dekker, R. en Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering. De balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht / Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek Human Resources Management*. Assen: Van Gorcum.
- Economist Intelligence Unit (2009). Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. [www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309](http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309)
- Fouarge, D. en Kerkhofs, M. (2000). Krappe markt remt flexibilisering. *ESB*, 85e jaargang, Nr. 4240.
- Goudswaard, A., De Leede, J., Van Hooff, M., Brugman, T., Klein Hesselink, J., De Leeuw, M., Van Rhijn G. en Gruyters, R. (2007). *De toekomst van flexibele arbeid. Een onderzoek naar flexibiliteitsstrategieën van Nederlandse bedrijven in opdracht van de ABU*. Hoofddorp: TNO.
- Jongejan, J., Donners, M., van de Ven, C. en Nauta, A. (2012). Iedereen flex (met zekerheid), want vaste medewerkers zitten nu te vast en flexkrachten te los. *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 5.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek voor HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing Must Become Supply Management*, Harvard Business Review, No. 83509.
- Moonen, H. (2012). *HOE boek voor strategische personeelsplanning*. Zaltbommel: Thema.
- Nagelkerke, A., Plessen, W. en Wilthagen, A. (2003). Interne flexibilisering: wie trekt er aan de touwtjes? *Sociaal Maandblad Arbeid*, nr. 58.
- Senge, P. (1995). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum

### Noten

- 1 Graag bedanken we Anneke Goudswaard, Mariëlle Went, Rolf van der Gaast en Marlies Groothuis voor hun waardevolle feedback en inbreng op het conceptartikel.