



# Elf adviezen voor een toekomstbestendige en wendbare organisatie

Zo zet je strategische personeelsplanning effectief in



Houd bij het opstellen van nieuwe vacatures al rekening met de brede inzetbaarheid van nieuwe medewerkers. Geef de voorkeur aan kandidaten die binnen verschillende functies, rollen of afdelingen hun nut kunnen bewijzen.

Formeer kleine clubjes van mensen met verschillende expertises. Geef hen de opdracht om met concrete voorstellen te komen voor het oplossen van belangrijke organisatievraagstukken.

Een simpele methode om medewerkers uit het keurslijf van hun functieomschrijving te halen, is daarnaast het vrij besteedbaar maken van een deel van hun werktijd.

Denk bovendien in rollen in plaats van functies: geef medewerkers binnen projectgroepen rollen die los staan van hun functieomschrijving. Zo kun je vastgeroeste taakverdelingen doorbreken en laat je medewerkers nieuwe talenten van zichzelf ontdekken.

Besteed minder opdrachten uit. Kijk of er medewerkers zijn die het leuk vinden om iets nieuws te proberen.

Zoek naar manieren om minder goed functionerende medewerkers in beweging te laten komen. Stimuleer hen om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden, zelf de regie in handen te nemen en zich intern of extern te oriënteren op een nieuwe baan.

Laat medewerkers doorstromen in plaats van ze te ontslaan. Voorkom dat je het ene jaar een groep medewerkers ontslaat, die je het volgende jaar weer zou willen aannemen. Kijk eerst of je ze misschien alsnog breder kunt inzetten.

Vermijd outplacement. Bereid medewerkers in kwetsbare functiegroepen nu al voor op mogelijke toekomstige krimp. Wanneer medewerkers vertrekken, zorg dan dat ze met een goed gevoel weggaan. Dat is niet alleen onderdeel van goed werkgeverschap, maar leidt er ook toe dat ex-medewerkers ambassadeurs voor de organisatie worden.

Een toekomstbestendige organisatie vaart niet alleen een duidelijke koers, maar heeft bovenal flexibele medewerkers die bereid zijn zich continu te ontwikkelen in reactie op de behoefte uit de markt. Zo ontstaat een organisatie die gezond en wendbaar is, aantrekkelijk als werkgever en optimaal voorbereid op een succesvolle toekomst.

# Inhoud

• Inleiding	5
ZORG DAT MEDEWERKERS UP-TO-DATE BLIJVEN	5
1. Creëer een klimaat waarin leren normaal is	6
2. Zie je medewerkers als trainers en coaches	7
ZORG DAT MEDEWERKERS FLEXIBEL INZETBAAR ZIJN	8
3. Laat taken en functies rouleren	8
4. Richt het aannamebeleid op brede inzetbaarheid	9
5. Creëer broedplaatsen en innovatielabs	10
6. Geef medewerkers vrijheid	11
7. Denk in rollen in plaats van functies	12
8. Besteed minder opdrachten uit	13
ZORG DAT MEDEWERKERS HUN WAARDE OP DE ARBEIDSMARKT BEHOUDEN	14
9. Laat medewerkers die minder goed functioneren in beweging komen	14
10. Laat medewerkers door- in plaats van uitstromen	15
11. Voorkom outplacement	16
• Conclusie	17

# Inleiding

Voor een toekomstbestendige en wendbare organisatie zijn flexibel inzetbare medewerkers nodig, die zelf werken aan hun eigen ontwikkeling.

Om zover te komen, is strategische personeelsplanning (SPP) een belangrijk hulpmiddel. Daarbij is ontwikkeling geen doel op zich, maar een manier om de kennis en vaardigheden van medewerkers beter aan te laten sluiten bij de zakelijke doelen van de organisatie. In deze whitepaper komen elf manieren aan bod om medewerkers up-to-date te houden, flexibel inzetbaar te maken en te mobiliseren. Daarvoor is gebruik gemaakt van de expertise van Hanneke Moonen van adviesbureau Moon.

Dit is de derde in een serie van drie whitepapers over strategische personeelsplanning. In de eerste whitepaper is beschreven hoe je in twaalf stappen een succesvol strategisch personeelsplan kunt opstellen, dat breed gedragen wordt binnen de organisatie. In de tweede whitepaper is aandacht besteed aan de krappe arbeidsmarkt: hoe kunnen organisaties strategische personeelsplanning inzetten om inventief om te gaan met tekorten binnen bepaalde beroepsgroepen?

## Hanneke Moonen



Hanneke Moonen is oprichter en eigenaar van adviesbureau Moon. Ze ontwikkelde een praktische en procesgerichte aanpak van strategische personeelsplanning, is organisatieadviseur en spreker. Daarnaast is ze procesbegeleider van SPP-workshops en train-de-trainer trajecten. In 2012 verscheen bij uitgeverij Thema van haar hand het 'HOE-boek voor strategische personeelsplanning'.

## ZORG DAT MEDEWERKERS UP-TO-DATE BLIJVEN

Hoe stimuleer je medewerkers om hun vakkennis bij te houden, nieuwe vaardigheden op te doen, zich persoonlijk te ontwikkelen en hun ontwikkelvermogen te behouden? Moonen: "Dat is nodig, want de technologische mogelijkheden en de samenleving veranderen continu. Daardoor blijft ook de inhoud van het werk veranderen." Het aanbieden van opleidingsmogelijkheden is een eerste stap om medewerkers up-to-date te houden, maar biedt nog geen garantie dat medewerkers actief blijven leren. Hoe kun je medewerkers stimuleren om zich continu te ontwikkelen?

# 1. Creëer een klimaat waarin leren normaal is

Maak voldoende budget en tijd vrij voor bijscholing en ontwikkeling. Verminder waar nodig de taaklast van medewerkers.

Het is ook na het afronden van een opleiding immers essentieel om je te blijven verdiepen in nieuwe ontwikkelingen binnen je vakgebied. Moonen: "Alleen zo blijven vakkennis en kunde up-to-date."

Communiceer duidelijk aan medewerkers dat 'goed functioneren' ook betekent dat je je continu blijft ontwikkelen. Zorg daarnaast voor een organisatiecultuur waarin het niet bedreigend is om toe te geven dat je iets niet weet of kunt. "Moedig medewerkers aan om zelf aan te geven hoe de organisatie hen daarbij kan ondersteunen."

"Maak voldoende budget en tijd vrij voor bijscholing en ontwikkeling".



## 2. Zie je medewerkers als trainers en coaches

Maak het voor medewerkers mogelijk om van elkaar te leren. Stimuleer de samenwerking tussen generaties. Stel ervaren medewerkers als coach van nieuwe medewerkers aan.

Moedig medewerkers met veel ict-kennis aan om die te delen. Creëer duo's van collega's die van elkaar kunnen leren. Moonen: "Op die manier kunnen medewerkers hun eigen leerproces faciliteren."

Wanneer een grote groep medewerkers specifieke bijscholing nodig heeft, onderzoek dan of je een interne cursus op kunt zetten. "Zo ontwikkelen niet alleen de cursisten, maar ook de interne opleiders zich. Ze moeten zich immers opnieuw verdiepen in hun vak en de nieuwste ontwikkelingen spotten. Ze versterken spelenderwijs hun didactische en pedagogische kwaliteiten, omdat ze hun kennis gestructureerd moeten overbrengen op een manier die aansluit bij de achtergrond van hun cursisten."

Op deze manier laat de organisatie niet alleen waardering blijken voor de kennis en ervaring van de eigen medewerkers, maar maakt er ook optimaal gebruik van. Interne trainingen kunnen tevens een open dialoog tussen afdelingen op gang brengen. Medewerkers krijgen zo ook de kans om hun interne netwerk te vergroten.

Ook klanten en ketenpartners kun je zien als leeromgeving. "Om klanten beter van dienst te kunnen zijn, werken organisaties steeds vaker in netwerken samen. Ziekenhuizen en verzorgingshuizen overleggen over de overdracht van patiënten. Waterschappen communiceren met maatschappelijke partners over de aanpak van projecten. Woningcorporaties onderzoeken samen met gemeentes en welzijnsorganisaties hoe bewoners met psychische of lichamelijke problemen het beste gehuisvest kunnen worden." Deze klantgerichte samenwerkingsverbanden bieden aan medewerkers een uitgelezen kans om interessante collega's te ontmoeten die zich vanuit een andere invalshoek met hetzelfde probleem bezig houden. "Zonder van organisatie of functie te veranderen, kunnen ze nieuwe kennis opdoen binnen een interdisciplinair team. Omdat de klant binnen deze overlegstructuren bovendien centraal staat, krijgen medewerkers daarnaast de kans hun eigen klantgerichtheid te versterken."

Meer weten over het stimuleren van de samenwerking tussen generaties op de werkvloer? Lees de Visma-whitepaper 'Millennials in vergrijzende organisaties'.



## ZORG DAT MEDEWERKERS FLEXIBEL INZETBAAR ZIJN

Het kan de organisatie veel opleveren wanneer medewerkers niet in hun eigen functie blijven hangen, maar ook in andere rollen en op andere plekken in de organisatie van nut zijn. Hoe krijg je dat voor elkaar?

### 3. Laat taken en functies rouleren

Zie elke verandering in het totale takenpakket van je team als een kans om medewerkers nieuwe ontwikkelingskansen te geven die aansluiten bij hun specifieke wensen.

Moonen: "Wees niet bang om taken opnieuw te verdelen en teamleden uit te dagen. Geef ze opdrachten waarmee ze nog weinig ervaring hebben, maar waarmee ze nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opdoen onder begeleiding van ervaren collega's. Probeer hun leervermogen continu op te rekken."

Veel organisaties laten daarnaast niet alleen taken, maar ook functies rouleren. Dat kan op organisatieniveau, maar ook binnen teams. Zo kun je medewerkers in staat stellen hun talenten optimaal te benutten op de juiste plek in de organisatie. Daardoor hoef je bovendien minder vacatures extern in te vullen.

"Wees niet bang om taken opnieuw te verdelen en teamleden uit te dagen".





## 4. Richt het aannamebeleid op brede inzetbaarheid

Houd bij het opstellen van nieuwe vacatures al rekening met de brede inzetbaarheid van nieuwe medewerkers. Geef de voorkeur aan kandidaten die binnen verschillende functies, rollen of afdelingen hun nut kunnen bewijzen.

Moonen: "Als een rechtbank per direct een familierechter nodig heeft, kan het verstandig zijn om iemand te zoeken die daarnaast ook nog een andere specialisatie heeft." Natuurlijk is zo'n dubbele specialisatie niet binnen elk vakgebied een reële eis. "Zo zul je niet snel een chirurg vinden die eveneens als anesthesist is afgestudeerd. Je kunt echter wel op zoek gaan naar een chirurg die daarnaast ook onderzoeker is, of bijvoorbeeld managementervaring heeft."

Streef ernaar medewerkers aan te nemen met een zogeheten 'T-profiel'. "Die medewerkers combineren diepgaande expertise met brede inzetbaarheid. Dat maakt ze duurzaam inzetbaar en draagt bij aan de wendbaarheid van de organisatie." Wanneer medewerkers breed ontwikkeld zijn, zal dat bovendien meestal een positief effect hebben op de kwaliteit van producten en diensten doordat medewerkers vaker kunnen samenwerken en feedback geven binnen één van elkaars vakgebieden.

## 5. Creëer broedplaatsen en innovatielabs

Benut nieuwe, multidisciplinaire projecten om medewerkers breder inzetbaar te maken. Formeer kleine clubjes van mensen met verschillende expertises. Geef hen de opdracht om met concrete voorstellen te komen voor het oplossen van belangrijke organisatievraagstukken.

Betrek hen bij het realiseren van die oplossingen. Het kan gaan om het ontwerpen van nieuwe diensten of producten, die nodig zijn om concurrerend te blijven op de markt. Maar het is ook mogelijk om bijvoorbeeld een interne denktank op te richten, die zich bezighoudt met het bedenken van vernieuwende methoden om schaars talent te werven en aan de organisatie te binden.

Moonen: "Creëer een energieke sfeer en zorg voor een inspirerende projectruimte. Deze opzet kan niet alleen verrassende ideeën en goede oplossingen opleveren, maar helpt medewerkers ook om buiten hun comfortzone te treden."

"Creëer een energieke sfeer en zorg voor een inspirerende projectruimte".



## 6. Geef medewerkers vrijheid

Een simpele methode om medewerkers uit het keurslijf van hun functieomschrijving te halen, is door een deel van hun werktijd vrij besteedbaar te maken.

Dit idee is bekend geworden door Google. Die laat medewerkers twintig procent van hun tijd doen wat ze willen, zolang het maar ethisch verantwoord is en binnen de wet valt. Ze mogen in die tijd assisteren bij andere projecten, experimenteren met nieuwe technologie, maar ook sporten of slapen. De 80-20 regel zorgt er niet alleen voor dat medewerkers zich ontwikkelen in nieuwe richtingen, maar heeft daarnaast ook vernieuwende producten opgeleverd.

Niet elke organisatie lijkt geschikt voor deze methode. Denk aan organisaties met een hiërarchische organisatiestructuur en een daaruit voortvloeiende strikte taakverdeling. Binnen die organisaties kan het voor medewerkers bijzonder lastig zijn om uit hun functiekeurslijf te ontsnappen. Toch krijgen ook dit soort organisaties af en toe te maken met situaties die mogelijkheden bieden om medewerkers een andere kant van zichzelf te leren ontdekken.

Moonen: "Een bepaalde gemeente werd in 2016 geconfronteerd met de komst van een grote groep vluchtelingen. Tot dan toe was iedereen gewend en gehecht aan zijn eigen werkpakket. Door de komst van de vluchtelingen moest er echter in korte tijd voldoende opvang, voeding en warme kleding geregeld worden. Dat klussenpakket viel geheel buiten de normale verantwoordelijkheden. Het was zowel urgent als betekenisvol. De gemeentesecretaris riep daarom iedereen waar mogelijk op om zijn of haar steentje bij te dragen. Dat gaf ambtenaren de kans om een activiteit te kiezen die aansloot bij de eigen talenten en ambities. Omdat het project van hogerhand prioriteit had gekregen, kregen ze bovendien de vrijheid om zich daar volledig op te storten. Het project inspireerde iedereen tot grote daadkracht. Het gaf ambtenaren de kans los te breken uit hun dagelijkse routine en in nieuwe verbanden samen te werken. Er werd in korte tijd veel bereikt."

Resultaatgericht leidinggeven is een excellente manier om medewerkers meer verantwoordelijkheid te schenken. Zo krijgen ze meer vrijheid om hun werk naar eigen inzicht in te delen en zichzelf in de juiste richting te ontwikkelen.

## 7. Denk in rollen in plaats van functies

Geef medewerkers rollen die los staan van hun functieomschrijving.

Moonen: "Wanneer iemand bijvoorbeeld als ontwikkelaar deelneemt aan een projectgroep over het vormgeven van een nieuwe website, kan hij of zij daarnaast ook de rol vervullen van voorzitter, of de interne communicatie verzorgen voor het project."

Zo week je iemand los uit zijn of haar vakgebied, waardoor de persoon andere kwaliteiten kan benutten of ontwikkelen. "Onderzoek bij elke nieuwe klus opnieuw: welke rollen zijn er te verdelen? Wie is daarvoor het meest gemotiveerd? Wie kan optimaal van deze rol leren? Kies niet de medewerker die op het eerste gezicht het meest geschikt lijkt. Treed juist buiten je eigen en andermans comfortzone. Zo kun je vastgeroeste taakverdelingen doorbreken en laat je medewerkers nieuwe talenten van zichzelf ontdekken."

Wat is de beste manier om rollen opnieuw te verdelen? Moonen: "Laat medewerkers in eerste instantie op basis van vrijwilligheid achter gesloten deuren zelf overleggen over een nieuwe rolverdeling. Mocht deze bijeenkomst tot niets leiden, dan kan de leidinggevende achteraf altijd nog een knoop doorhakken."

"Kies niet de medewerker die op het eerste gezicht het meest geschikt lijkt".



## 8. Besteed minder opdrachten uit

Besteed nieuwe opdrachten niet automatisch uit. Kijk of er medewerkers zijn die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor deze opdracht en het leuk vinden ermee aan de slag te gaan. Dan blijkt meestal dat de organisatie veel meer expertise in huis heeft dan verwacht.

Moonen: "Ik ken een gemeente die besloot om alle externe opdrachten eerst intern aan te bieden via een klussenbank. Het streven daarbij was om tachtig procent van de uitbestede klussen voortaan intern in te vullen. Dit concept bleek te werken: veel medewerkers grepen de mogelijkheid om zich breder te ontwikkelen met beide handen aan." Let bij deze aanpak overigens wel op dat de extra taken van medewerkers niet te veel ten koste gaan van hun primaire taken.

"Besteed minder opdrachten uit".





## ZORG DAT MEDEWERKERS HUN WAARDE OP DE ARBEIDSMARKT BEHOUDEN

Moonen: "Organisaties durven niet altijd te investeren in medewerkers, omdat ze bang zijn dat ze hen daardoor kwijtraken. Alleen vergeten ze dan dat ze zelf gebaat zijn bij een goede doorstroom en uitstroom. Baanzekerheid bestaat niet meer. Het is goed als medewerkers daarvan doordrongen zijn. Als medewerkers wendbaarder worden, wordt ook de organisatie wendbaarder." Hoe zorg je ervoor dat medewerkers de regie in eigen hand nemen, aan de slag gaan om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt en zich intern en extern oriënteren op nieuwe kansen?

## 9. Laat medewerkers die minder goed functioneren in beweging komen

Zoek naar manieren om minder goed functionerende medewerkers in beweging te laten komen.

Moonen: "Voorkom een situatie waarin mensen geen waarde meer hebben op de arbeidsmarkt. Veel organisaties hebben een klein groepje mensen in dienst die al jaren niet meer goed functioneert. Er wordt al die tijd al om hen heen georganiseerd. Ze worden uit de wind gehouden, vaak met goede bedoelingen. Zelf zitten ze vast, want ze zijn inmiddels kansloos geworden op de arbeidsmarkt. Dan wordt bij het definitief verdwijnen van het werk hun ontslag extra pijnlijk.

Daarom moeten organisaties in een vroeg stadium medewerkers op allerlei manieren stimuleren om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden. Medewerkers moeten zelf de regie in handen nemen en zich intern of extern oriënteren op een nieuwe baan. Zo kunnen organisaties voorkomen dat ze mensen ontslaan die geen enkele kans meer maken op de arbeidsmarkt, met alle gedoe en financiële consequenties van dien."

Houd echter niet krampachtig vast aan medewerkers die minder goed functioneren, enkel uit angst dat je geen vervanging voor ze zult vinden of vanwege 'goed werkgeverschap'. Moonen: "Juist in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het belangrijk om tijdig afscheid te nemen van medewerkers die niet meer functioneren. Deze medewerkers zitten vaak gedemotiveerd op hun werkplek. Dat is niet alleen onprettig voor henzelf, maar heeft ook een slechte invloed op de werksfeer en de verdeling van de werklust. Doe dat je medewerkers niet aan. En voorkom dat nieuwe instroom al vrij snel weer haar biezen pakt vanwege een slechte sfeer."



## 10. Laat medewerkers door- in plaats van uitstromen

Onderzoek nieuwe mogelijkheden om medewerkers te laten doorstromen. Zo voorkom dat je het ene jaar een groep medewerkers ontslaat, die je het volgende jaar weer zou willen aannemen.

Kijk eerst of je ze misschien alsnog breder kunt inzetten. Moonen: "Dat is bijvoorbeeld binnen de ouderenzorg relevant. Doordat mensen tegenwoordig langer thuis blijven wonen, is er meer vraag naar ziekenverzorgers in de thuiszorg. "Je kunt niet van elke verpleeghuismedewerker verlangen dat die zomaar ambulantly wordt, maar je kunt wel vragen of er medewerkers zijn die dat leuk zouden vinden. Op die manier kun je deels voorkomen dat je alleen maar bezig bent met instroom en uitstroom."

Denk bovendien anticyclisch. "Verpleeghuizen moesten drie jaar geleden nog ziekenverzorgers ontslaan omdat er geen financiering meer voor hen was. Nu is er echter een tekort aan deze mensen. Daarom is het belangrijk om een langetermijnvisie te ontwikkelen op het gebied van in-, door- en uitstroom." Natuurlijk, de realiteit is vaak weerbarstiger. Het is lastig om de toekomst altijd en op alle vlakken juist te voorspellen. Ook kan het uitdagend zijn om in periodes van economische malaise schaars budget vrij te maken om te investeren in projecten die pas op termijn vruchten zullen afwerpen. Toch is het goed om af en toe uit de waan van de dag te stappen. Denk daarom tijdig na over mogelijke toekomstige ontwikkelingen en kijk met een brede visie naar de arbeidsmarkt.

## 11. Voorkom outplacement

Bereid medewerkers in kwetsbare functiegroepen nu al voor op mogelijke toekomstige krimp. Dat geldt bijvoorbeeld voor mensen in beroepen die door automatisering op termijn overbodig worden.

Moonen: "Geef hen voldoende tijd om zelf de regie te nemen over hun loopbaan. Steun hen bij het ontwikkelen van toekomstgerichte competenties. Help medewerkers bij het ontwikkelen van een 'plan B'. Laat hen nadenken over de vraag: wat zou jij gaan doen als je baan ophield te bestaan?" Denk creatief mee. "Veel administratief medewerkers zullen binnen allerlei organisaties de komende jaren overbodig worden. Onderzoek nu al of ze zich binnen hun functie zouden willen doorontwikkelen, bijvoorbeeld van data-invoer naar data-analyse."

Ondersteun medewerkers van wie het werk uiteindelijk gaat verdwijnen bij een eventuele externe zoektocht. Wanneer medewerkers graag iets heel anders willen gaan doen, steun ze dan bij het geven van een nieuwe draai aan hun carrière. Moonen: "Als iemand graag een eigen nagelstudio zou willen beginnen, steun die persoon daar dan bij, bijvoorbeeld door een deeltijdopleiding te vergoeden." Stimuleer medewerkers daarnaast om bijvoorbeeld werkgeversbeurzen te bezoeken. "Daar kunnen ze contact leggen met organisaties die zitten te springen om nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld binnen de zorg, het onderwijs of de logistiek."

"Bereid medewerkers in kwetsbare functiegroepen nu al voor op mogelijke toekomstige krimp".



## Conclusie

Een toekomstbestendige organisatie vaart niet alleen een duidelijke koers, maar heeft bovenal flexibele medewerkers. Ze zijn bereid zich continu te ontwikkelen in reactie op de behoefte uit de markt en de veranderde inhoud van het werk.

Daarvoor is een organisatiecultuur nodig waarin medewerkers de kans krijgen hun ontwikkelpunten te verbeteren, hun talenten te ontwikkelen en hun ambities na te streven. Zo kunnen ze hun waarde binnen de organisatie en op de arbeidsmarkt behouden. Zo voegen ze waarde toe, blijven ze gemotiveerd en zijn ze flexibel en breed inzetbaar. Op die manier ontstaat een organisatie die gezond en wendbaar is, aantrekkelijk als werkgever en optimaal voorbereid op een succesvolle toekomst.

## Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, Human Resource Management en salarisverwerking.

### Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

[www.vismasoftware.nl](http://www.vismasoftware.nl)  
[info-amersfoort@visma.com](mailto:info-amersfoort@visma.com)



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief Elsa vertelt... met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)

“Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, HRM en salarisverwerking”.

