

# Duurzame flex: aan de slag met een balans tussen werkgever en werknemer

Workshop tijdens SPDI Festival Duurzame  
inzetbaarheid, Utrechtse Stadsvrijheid

Anneke Goudswaard

7 November 2023

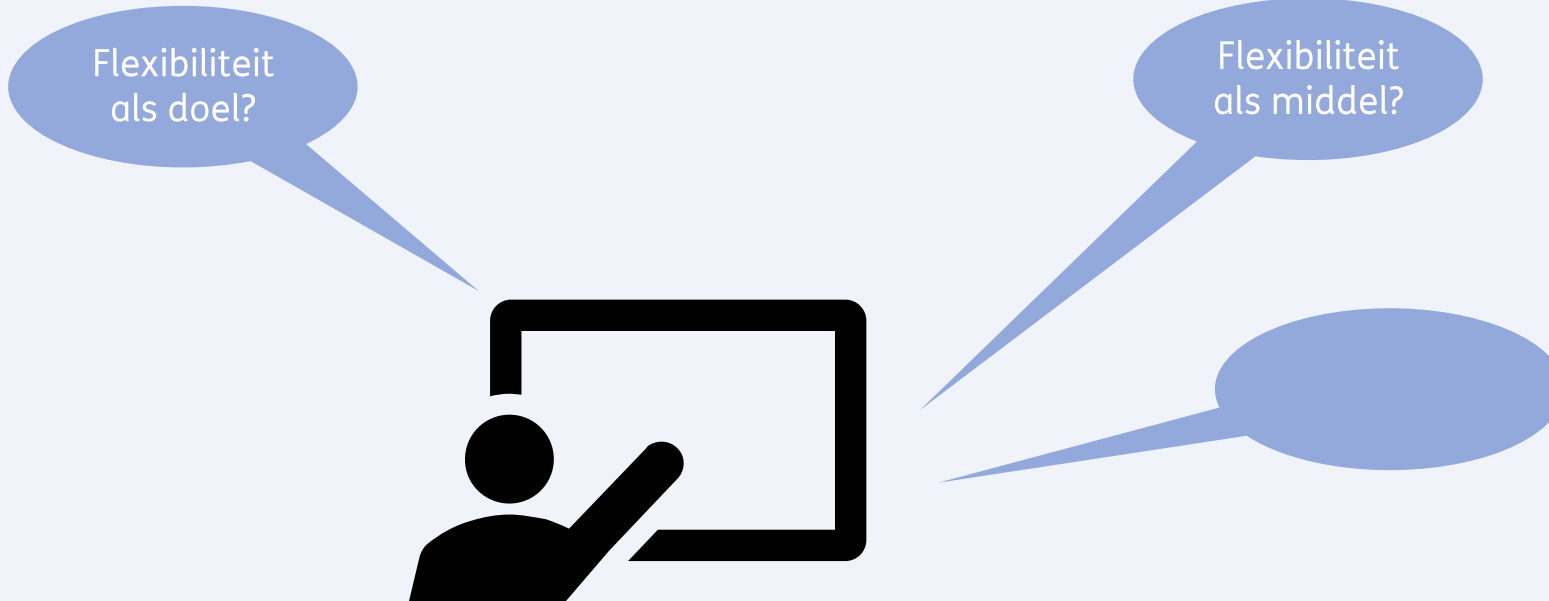


# Inhoud



1. Gebalanceerde flexibiliteit
2. Flexdiagnose
3. Aan de slag (1)
4. Duurzame flexibiliteit
5. Flexeffect
6. Aan de slag (2)

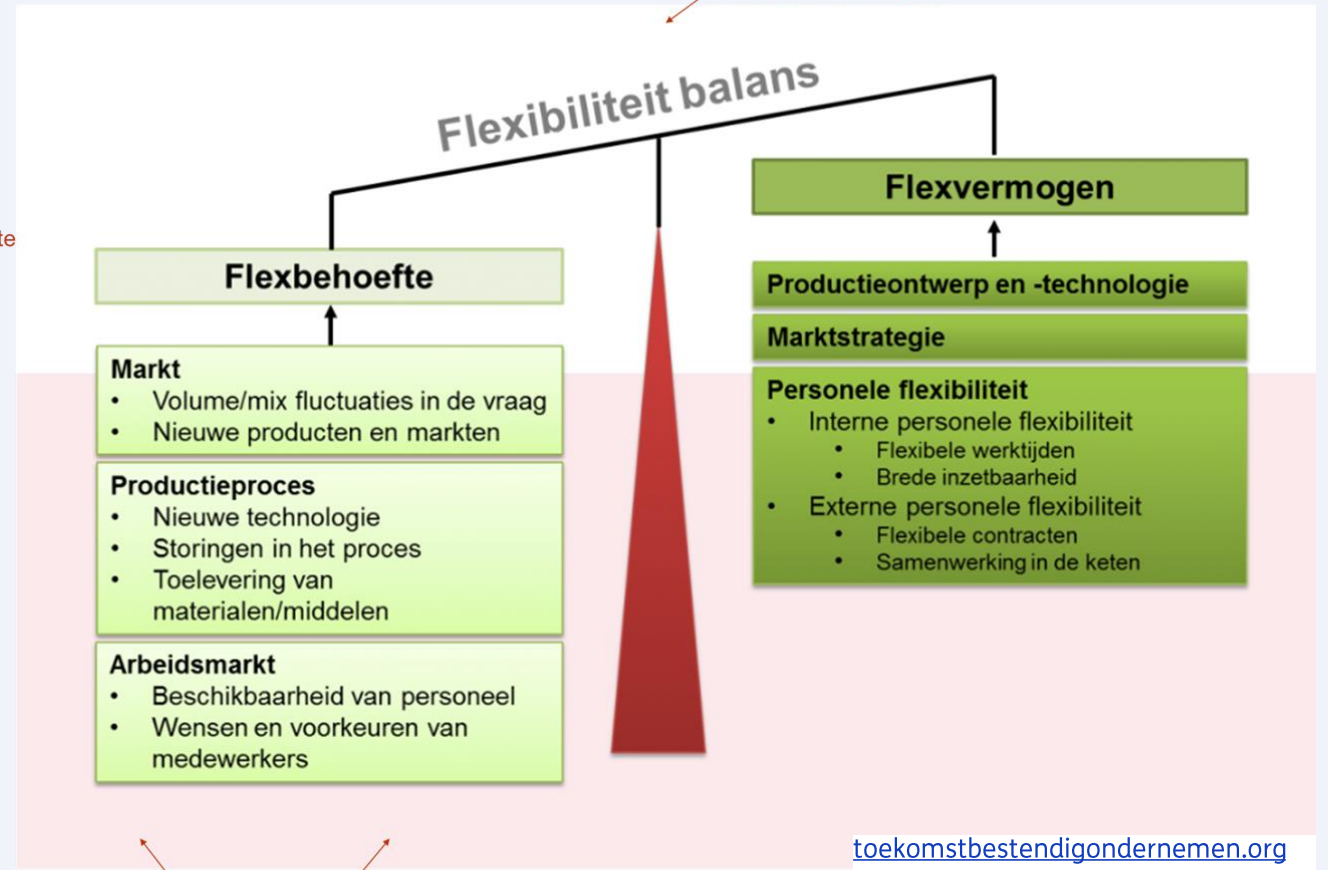
# Welke associaties hebben jullie bij het begrip flexibiliteit?



# TNO Balansmodel

Balans tussen korte en lange termijn

Balans tussen flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen



Balans tussen mensgerichte en marktgerichte flexibiliteit

# In drie stappen naar een flexibele organisatie

## A

A: Marktbenadering. Eerst dempen van de flexbehoefte door een passende marktstrategie en overleg met klanten; hiermee voorkom je (deels) dat je steeds ad hoc moet reageren en vaak moet schakelen.

## B

B: Procesbenadering. Professionaliseren van processen, management en HR; door intern beter te organiseren kan vaak al ruimte worden ingebouwd kijk daarom eens kritisch naar je huidige werkwijzen. En ook naar de ideeën en wensen van het eigen personeel.

## C

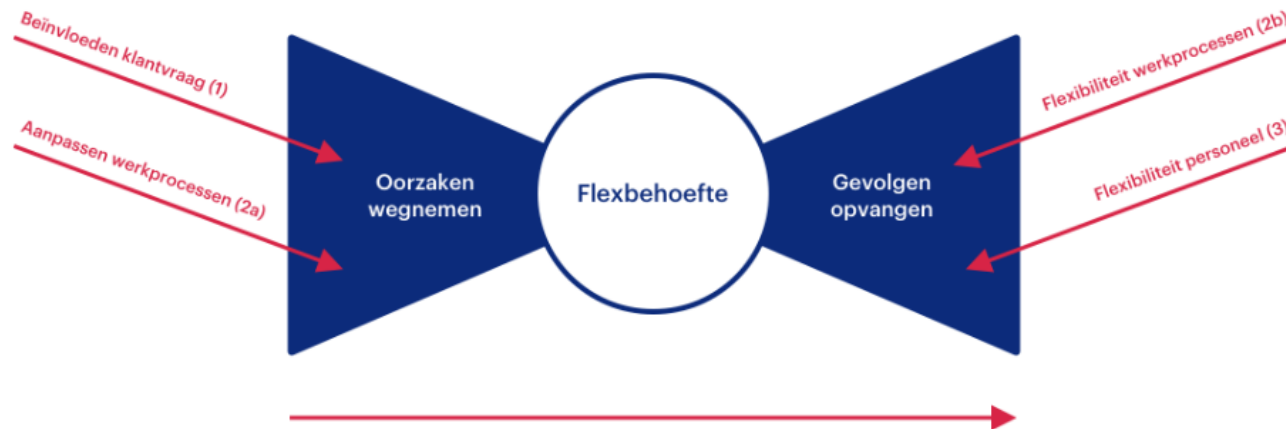
C: Personele Flexibiliteit. Pas als dat gedaan is adviseren wij het kiezen van de juiste mix aan personele flexmaatregelen om pieken en dalen op te vangen.



# Naar een match tussen flexbehoefte en flexvermogen



Naar een match tussen flexbehoefte en flexvermogen







## Flexbehoefte

### Marktfluctuaties

- Aantal keer opschalen
- Snelheid opschalen
- Hoogte pieken
- Aantal keer afschalen
- Snelheid afschalen
- Diepte dalen

### Voorspelbaarheid

- Planningshorizon
- Betrouwbaarheid planning
- Planbaarheid

### Innovatie

- Productvariatie
- Klantaanpassingen
- Levensduur product
- Productinnovatie
- Procesinnovatie

## Flexvermogen

### Beïnvloeden klantvraag

- Nee zeggen
- Tempo aanpassen
- Kwaliteit aanpassen
- Klantgesprek over voorspelbaarheid
- Keuze klanten/producten

### Flexibele werkprocessen

- Inzicht fluctuaties
- Geen storingsen
- Flexibel proces
- Spreiding werkaanbod
- Voorraden
- Uitbesteden werk

### Flexibel personeel

- Collegiale in- en uitleen, uitzendkrachten, zzp-ers, overige flexcontracten
- Deeltijdcontracten, overwerk, urenbank, overige flexibele werktijden
- Inzetbaarheid op taken, afdelingen
- Rekening met werknemerswensen



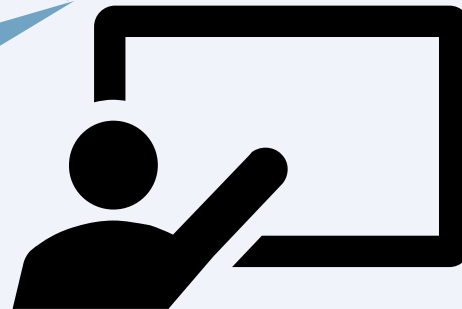
# Opdracht (1): neem een casus uit je eigen praktijk

Welke vraag staat centraal?

Worden bij het beantwoorden van deze vraag het ABC gevolgd?

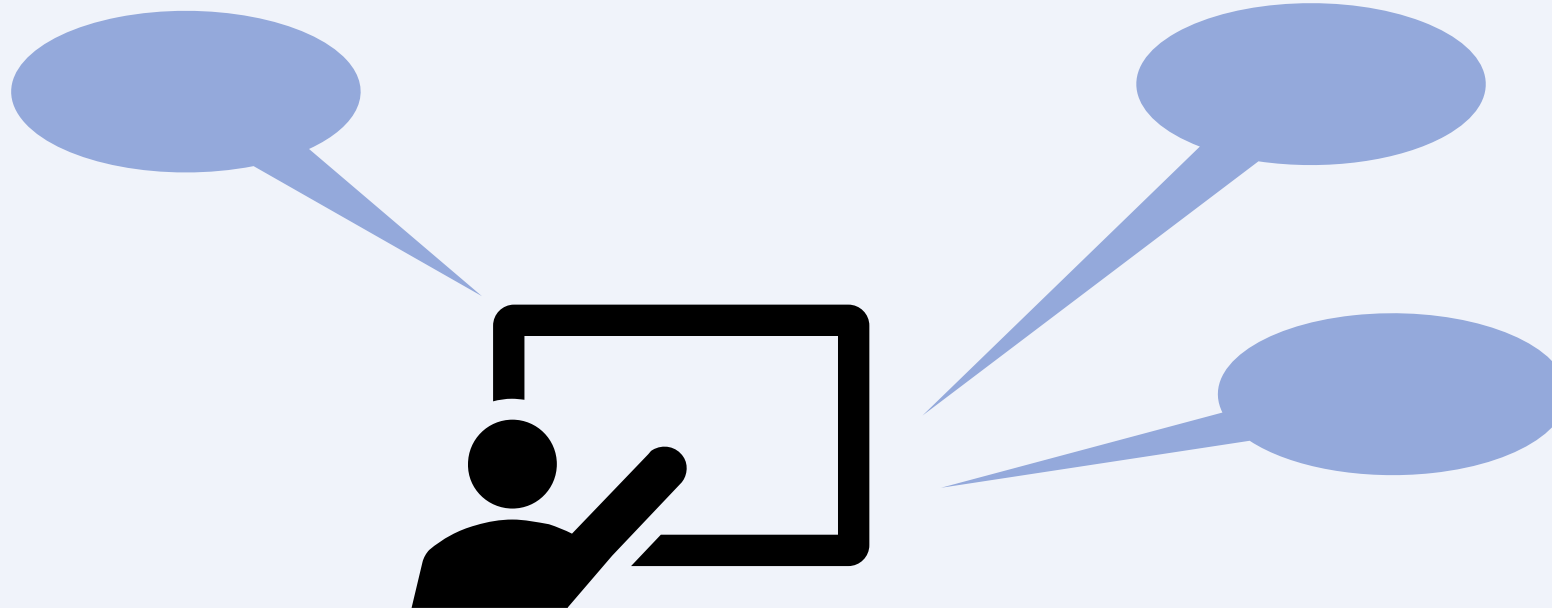
Zou je het gesprek over flex anders kunnen/willen voeren?

Gaat het gesprek zowel over de flexbehoefte als het vermogen?





# Welke relatie(s) zien jullie in de praktijk tussen flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid?



# Mogelijke voor- en nadelen van personele flexibiliteit

Vormen van flexibiliteit	Voor- en nadelen voor de organisatie	Voor- en nadelen voor de werknemers
<b>Flexibele contracten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijke krachten</li> <li>Uitzendkrachten</li> <li>Op- en afroepkrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opvangen sterke fluctuaties in de markt</li> <li>Vermijden van overcapaciteit</li> <li>Selectie van personeel</li> <li>Geringe investering in arbeid</li> <li>Risico op kwaliteitsverlies</li> <li>Vergt goede planning en personeelsbeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebrek aan werkzekerheid</li> <li>Risico op betrokkenheid en employability</li> <li>Extra druk op vast personeel</li> <li>Mogelijkheid tot combineren met zorgtaken</li> <li>Opdoen werkervaring</li> </ul>
<b>Functionele flexibiliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Multi-inzetbaarheid binnen afdelingen</li> <li>Multi-inzetbaarheid over afdelingen heen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opvangen van variatie in werkaanbod</li> <li>In potentie gunstig voor betrokkenheid en innovatief vermogen</li> <li>Vergt competentie management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employability</li> <li>Kan fysieke belasting verminderen</li> <li>Risico op werkdruk</li> </ul>
<b>Flexibele werktijden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deeltijdwerk</li> <li>Gecomprimeerde werkweek</li> <li>Flexibele verlofregelingen, urenbank</li> <li>Ploegendienst, individuele roosters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlenging bedrijfstijden, snelle levertijden</li> <li>Opvangen (voorspelbare) fluctuaties in het werk</li> <li>Opvangen fysiek belastend werk</li> <li>Aantrekkelijk werkgever</li> <li>Vergt capaciteitsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combinatie met zorgtaken, aansluiting bij levensfasen, afhankelijk van voorspelbaarheid en zeggenschap</li> <li>Risico op betrokkenheid en verlies employability (kleine contracten)</li> <li>Gezondheidsrisico's afhankelijk van roostersysteem</li> </ul>



### Personele kosten

- Directe loonkosten
- Indirecte loonkosten
- Premies
- Verzuimkosten
- Implementatiekosten

### Klanttevredenheid

- Leverbetrouwbaarheid
- Prijs product/dienst
- Kwaliteit product/dienst
- Klantcontact

### Efficiency

- Doorlooptijd orders
- Benutten kapitaalgoederen
- Verspillingen
- Omschakeltijd
- Kans op leegloop

### Innovatievermogen

- Variatie in het werk
- Taakautonomie
- Externe contacten
- Tijd voor nieuwe ideeën/verbeteringen

### Vakmanschap

- Opleiding, training
- Op peil houden kennis/vaardigheden
- Nieuwe ervaringen opdoen
- Inzetbaarheid op arbeidsmarkt

### Kwaliteit van de arbeid

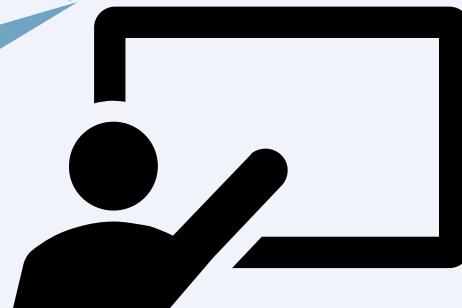
- Fysieke belasting
- Mentale belasting
- Werkdruk
- Teambinding
- Werk-privé balans



# Opdracht (2): neem een casus uit je eigen praktijk

Welke voordelen herken je?

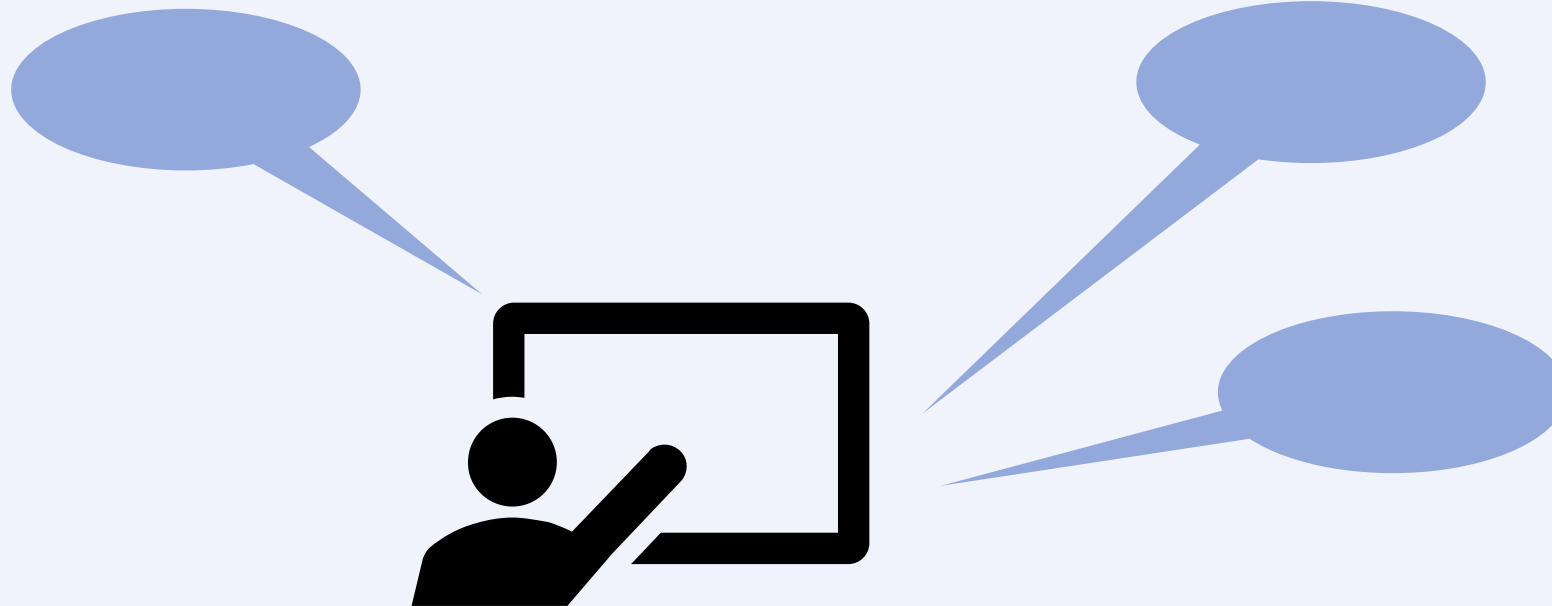
Welke nadelen herken je?



Worden de voor- en nadelen in de praktijk tegen elkaar afgewogen?

Zou je het gesprek over flex anders kunnen/willen voeren?

# Wat neem je mee van deze workshop?







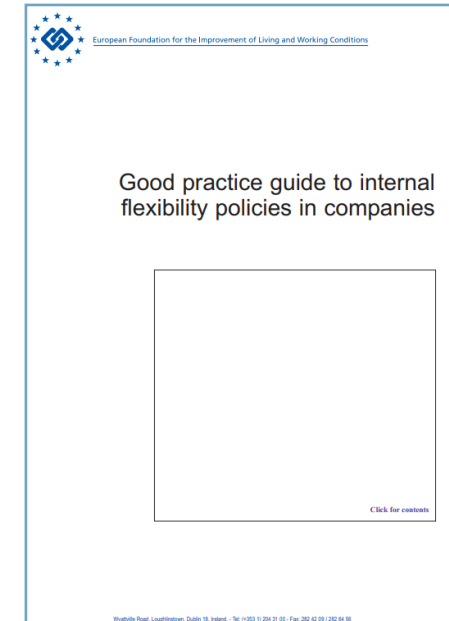
**Bedankt voor de aandacht**

Contact: [anneke.goudswaard@tno.nl](mailto:anneke.goudswaard@tno.nl)

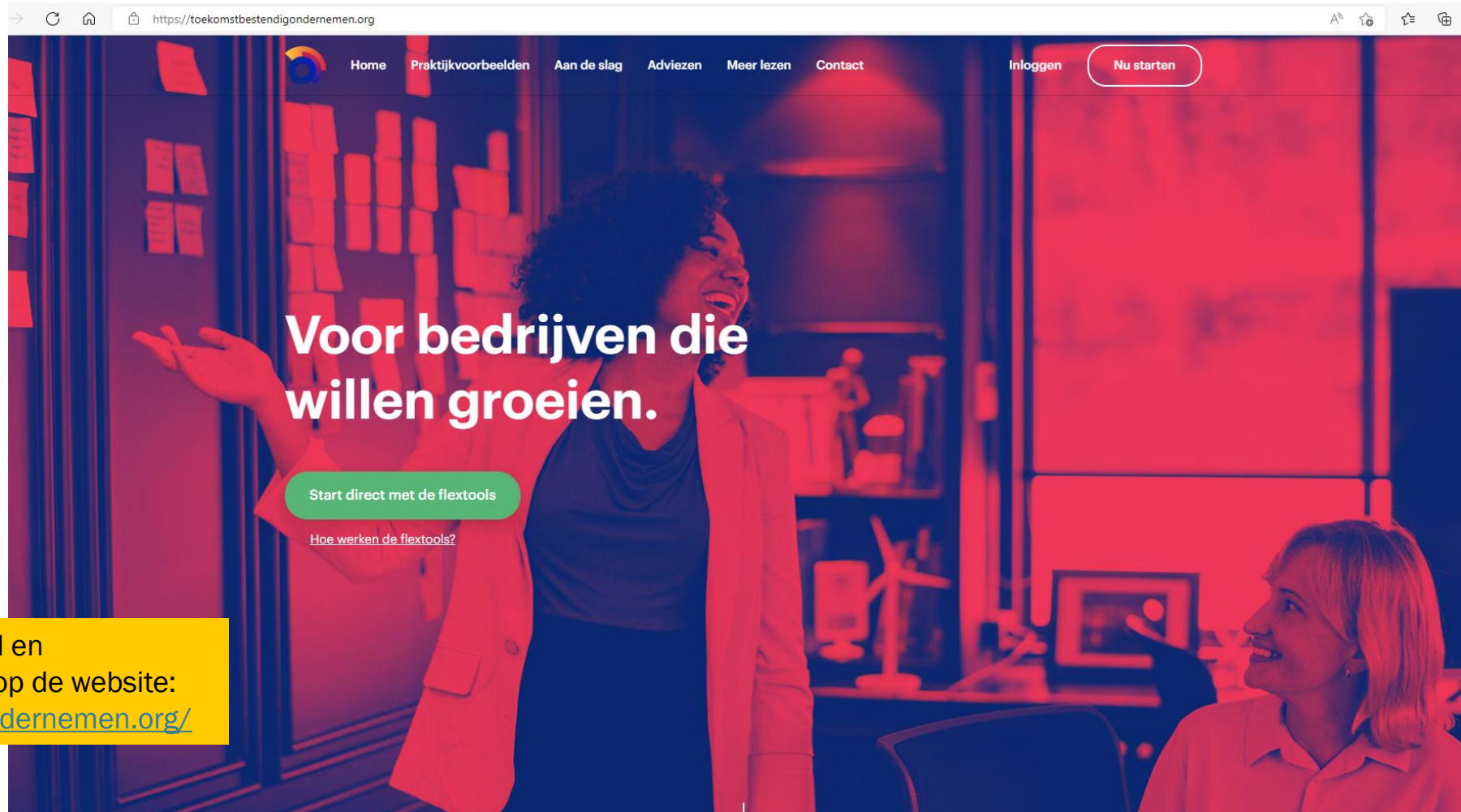


## VERDER LEZEN

- <https://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/whitepaper-flexibele-schil-het-kan-anders>
- <https://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/gebalanceerde-flexibiliteit>
- <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/zeggenschap-voor-flexwerkers/>
- <https://repository.tno.nl/islandora/object/uuid%3A674ee5e9-3463-4da6-bbe0-d23565eba4f1>
- [https://www.tno.nl/media/4336/maatwerk\\_voor\\_ploegendienst.pdf](https://www.tno.nl/media/4336/maatwerk_voor_ploegendienst.pdf)
- <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/working-conditions-labour-market/good-practice-guide-to-internal-flexibility-policies-in-companies>



# WEBSITE TOEKOMSTBESTENDIG ONDERNEMEN ONTWIKKELD I.S.M. MKB BEDRIJVEN IN DE TECHNIEK



Meer toelichting op het model en achtergronden zijn te vinden op de website:  
<https://toekomstbestendigondernemen.org/>

## Welkom! Hier kunt u zelf aan de slag in uw bedrijf.

U vindt hier twee tools: de flexdiagnose tool en de flexeffect tool. Beide tools ondersteunen de dialoog binnen uw bedrijf. Deze tools helpen u deze dialoog op een gestructureerde wijze te voeren: met een vragenlijst en een werksessie. U kunt deze tools los van elkaar gebruiken, maar ook na elkaar, om de flexibiliteit van uw bedrijf meer in balans te brengen met de behoeften van uw markt en uw personeel. Voor meer informatie kunt u de handleiding downloaden.

Resultaat: een persoonlijke bedrijfsrapportage met de uitkomsten van de dialoog en de gemaakte afspraken om de flexibiliteit te verbeteren.



De Flexdiagnose tool helpt u om een betere balans te vinden tussen de eisen vanuit de markt en de flexibiliteit van uw bedrijf en personeel.

[Lees hier meer over de flexdiagnose tool](#)

Of download hier de handleiding: [Handleiding Flexdiagnose tool](#)



De Flexeffect tool helpt u om voor- en nadelen van mogelijke flexmaatregelen af te wegen.

[Lees hier meer over de flexeffect tool](#)

Of download hier de handleiding: [Handleiding Flexeffect tool](#)

U kunt ook de kennisclips uit onze masterclass bekijken

De Flextool bestaat uit twee onderdelen, die de dialoog over flexibiliteit binnen een bedrijf faciliteren. Beide onderdelen kunnen afzonderlijk van elkaar worden ingezet. Beide onderdelen bestaan uit een vragenlijst – in te vullen door een werkgroep – en een gestructureerde werksessie.

Wil je zelfstandig aan de slag met de Flextool?

Neem dan contact op:  
[anneke.goudswaard@tno.nl](mailto:anneke.goudswaard@tno.nl)



Gevalideerde enquêtes

werksessie



Concreet actieplan

werksessie

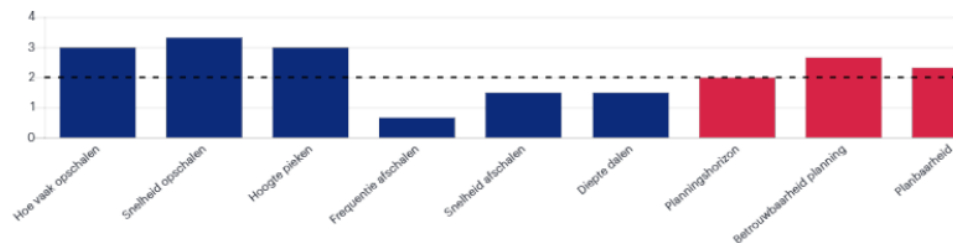


Maatregelen

Ontwikkeld door

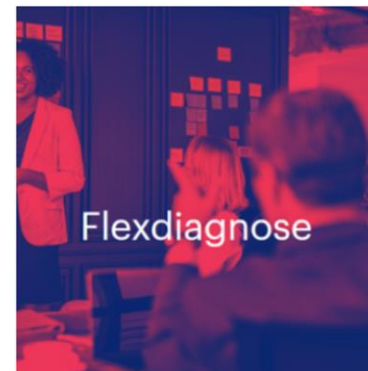
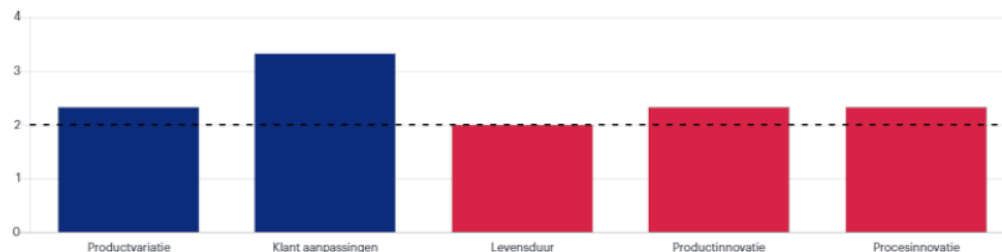
### Flexdiagnose: behoefte vanuit de markt

In onderstaande figuur ziet u de uitslag van de vragenlijst. Aan de linkerkant ziet u hoe vaak of snel er op- of afgeschaald moet worden en hoe hoog of diep de pieken en dalen zijn. Aan de rechterkant ziet u hoe voorspelbaar de klantvraag is. Een score van 2 of hoger betekent dat er meer dan gemiddelde flexibiliteit van de organisatie wordt gevraagd als gevolg van eisen van de markt.



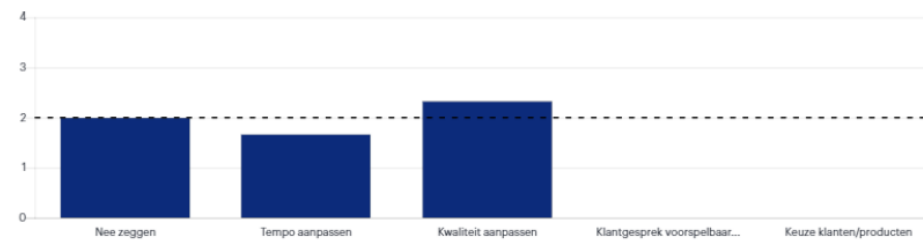
### Flexdiagnose: behoefte aan innovatie

In onderstaande figuur ziet u wederom de uitslag van de vragenlijst. Aan de linkerkant ziet u of er sprake is van een grote variatie in producten of diensten. Aan de rechterkant ziet u hoe snel u moet innoveren. Een score van 2 of hoger betekent dat er meer dan gemiddelde flexibiliteit van de organisatie wordt gevraagd als gevolg van eisen van de markt.



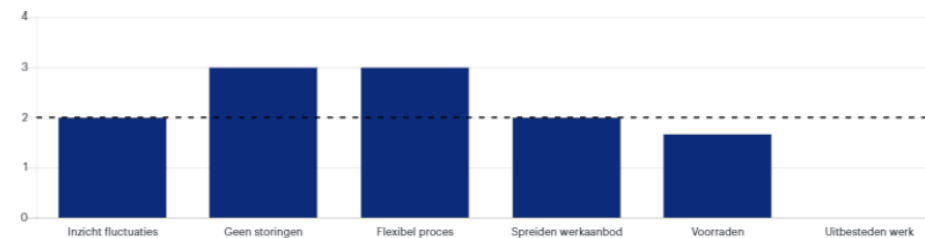
### Flexvermogen markt: beïnvloeden klantvraag

In onderstaande figuur ziet u vijf manieren om de klantvraag te beïnvloeden en die daarmee dempend werken op de flexbehoefte. U heeft deze vragen in de vragenlijst ingevuld. Een score van 2 of hoger betekent dat jullie deze maatregel (heel) vaak toepassen. Een score lager dan 2 wordt weinig tot nooit ingezet.



### Flexvermogen werkprocessen

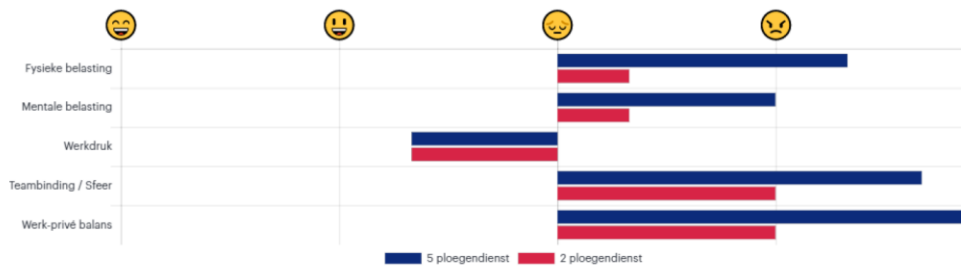
In onderstaande figuur ziet u verschillende zaken in uw werkprocessen die het flexibiliteitsvermogen van uw organisatie beïnvloeden. Een score van 2 of hoger betekent dat uw huidige flexvermogen goed is. U maakt dan bijvoorbeeld het werkaanbod voldoende voorspelbaar, past een slimme combinatie van producten of diensten toe of heeft weinig te maken met storingen in het werk.



Voorbeelden van scores op flexdiagnose vragen, die tijdens de werksessie worden besproken







Voorbeelden van scores op flexeffect vragen die tijdens de werksessie worden besproken

