

# Brede inzetbaarheid in het midden- en klein bedrijf

Sarika Verbiest  
Anneke Goudswaard  
Linda Drupsteen  
Nihat Dağ  
Gu van Rhijn  
Hardy van de Ven

*Brede inzetbaarheid van personeel wordt gezien als een manier voor bedrijven om in te spelen op fluctuaties in de marktvraag. Het kan daarmee een alternatief vormen voor een flexibele schil of in combinatie met een flexibele schil worden ingezet. Voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) kan brede inzetbaarheid een interessante optie zijn om flexibiliteit te verkrijgen. De effecten van brede inzetbaarheid voor personeel en organisatie kunnen uiteenlopen, afhankelijk van de manier waarop de brede inzetbaarheid exact wordt vormgegeven. In dit artikel is onderzocht wat de te verwachten effecten voor bedrijven en personeel zijn van verschillende uitwerkingen van brede inzetbaarheid. Hierbij is gekeken naar zes indicatoren: personele kosten, efficiency, innovatie, klanttevredenheid, vakmanschap en kwaliteit van arbeid. Daarnaast wordt de vraag beantwoord hoe binnen het mkb deze effecten praktisch in kaart kunnen worden gebracht bij het besluiten welke vorm van brede inzetbaarheid toe te gaan passen. Dit doen de auteurs aan de hand van twee casebeschrijvingen van mkb-bedrijven die verschillende opties tot brede inzetbaarheid hebben onderzocht binnen een regionaal project rondom arbeidsflexibiliteit. Geleerde lessen uit de cases worden beschreven en implicaties voor de HRM-praktijk in het mkb worden besproken.*

## Inleiding

In 2019 geeft 45% van de bedrijven aan in (zeer) sterke mate gebruik te maken van brede inzetbaarheid (Kraan, de Vroome, van der Zee, & Teeuwen, 2019). Brede inzetbaarheid van medewerkers houdt in dat zij op verschillende werkplekken ingezet kunnen worden, binnen een afdeling of over afdelingen heen. Dit wordt ook wel aangeduid met functionele flexibiliteit (Atkinson, 1994). In dit artikel beschouwen we brede inzetbaarheid als een

---

Sarika Verbiest is onderzoeker bij TNO, Anneke Goudswaard is onderzoeker bij TNO en lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen aan de Hogeschool Windesheim Flevoland, Linda Drupsteen is onderzoeker aan de Hogeschool Windesheim Flevoland, Nihat Dağ (onderzoeker aan de Hogeschool Windesheim Flevoland), Gu van Rhijn (onderzoeker bij TNO) en Hardy van de Ven (onderzoeker bij TNO).

manier voor een bedrijf om variaties in de vraag op te vangen. Bijvoorbeeld wanneer zij seizoensgebonden producten maken of wanneer de vraag naar diensten of producten moeilijk te voorspellen is. We zien het daarmee als flexibiliteitsmaatregel. Brede inzetbaarheid kan bijdragen aan de ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers, maar in dit artikel hanteren we niet de ontwikkeling van het individu maar de vraag vanuit de markt en de wijze waarop met flexibele personele inzet op deze vraag gereageerd, of geanticipeerd, kan worden als uitgangspunt. Wel wordt bij de resultaten bediscussieerd wat de verschillende vormen van brede inzetbaarheid betekenen voor ontwikkeling van medewerkers.

Brede inzetbaarheid werd jaren geleden al gezien als een manier voor bedrijven om in te spelen op fluctuaties in de markt (Brass, 1985; Blyton & Morris, 1992; Van den Beukel & Molleman, 1998). Het kan een alternatief vormen voor een flexibele schil, of in combinatie met een flexibele schil worden ingezet (Atkinson, 1984). Het is dus geen nieuw begrip, maar gezien de toenemende behoefte van bedrijven aan flexibiliteit en duurzaam inzetbaar personeel, verdient het wel steeds meer aandacht. De Commissie Regulering van Werk adviseerde begin 2020 bovendien dat werkgevers vormen van interne flexibiliteit (flexibiliteit met het vaste personeel) inzetten alvorens gebruik te maken van externe flexibiliteit (flexibele contracten en zzp'ers), gezien de nadelige gevolgen van flexibele arbeidsrelaties voor werkenden en de maatschappij als geheel (Commissie Regulering van Werk, 2020). Het voordeel van brede inzetbaarheid van het vaste personeel ten opzichte van het inzetten van een flexibele schil, is dat de werknemers meer werkzekerheid hebben en dat de werkgever meer zekerheid heeft dat er op piekmomenten personeel met de juiste vaardigheden en kennis van het bedrijf beschikbaar is dat direct ingezet kan worden (Dekker, 2011). Bovendien is brede inzetbaarheid geschikt voor de opvang van frequente kleine fluctuaties of productvariaties, terwijl een flexibele schil met name handig is om grote volumefluctuaties op te vangen (Atkinson, 1984).

In dit artikel geven we een divers beeld van de mogelijke effecten van brede inzetbaarheid op organisatie- en medewerkersniveau en zoomen we bij twee midden- en klein bedrijven (mkb) in de techniek in op de specifieke invulling van brede inzetbaarheidsopties. We brachten in het case-onderzoek niet het daadwerkelijke effect van brede inzetbaarheid in kaart, maar faciliteerden een onderbouwd en door verschillende stakeholders gedragen keuzeprocess. We ondersteunden de dialoog tussen werkgever en werknemers over de mogelijke effecten van brede inzetbaarheid voor personeel en organisatie en legden vast wat de argumenten waren om voor een bepaalde vorm van brede inzetbaarheid te kiezen. De onderzoeksvraag voor dit artikel luidt:

*Wat zijn de mogelijke effecten van brede inzetbaarheid voor bedrijf en personeel en hoe kunnen die mogelijke effecten in kaart worden gebracht bij het maken van een afweging in de invulling van brede inzetbaarheid, in het bijzonder voor het mkb?*

In dit artikel beschrijven we eerst wat bekend is over de effecten van brede inzetbaarheid voor organisatie en medewerkers, en wat daarover bekend is

ten aanzien van het mkb. Daarna wordt de onderzoeksaanpak toegelicht en komen de onderzoeksbevindingen aan bod. We sluiten af met een conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk.

### **Effecten van brede inzetbaarheid voor organisatie en medewerkers**

Er bestaat een traditie van onderzoek naar brede inzetbaarheid onder de noemer functionele flexibiliteit, gekoppeld aan sociotechniek, flexibele organisatieconcepten en innovatievermogen van organisaties (e.g. Michie & Sheehan Quinn, 2001; Goudswaard, 2003; Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez & de-Luis-Carnicer, 2008; Goudswaard et al., 2009). In deze wetenschappelijke literatuur worden met name positieve effecten van brede inzetbaarheid naar voren gebracht. Brede inzetbaarheid zou in theorie positieve effecten met zich meebrengen voor de organisatie én voor de medewerkers. Zo zou het kunnen zorgen voor verbeterde samenwerking (Molleman & Van den Beukel, 2004) en innovatie (Oeij, Jongkind & Vaas, 2005). Voor medewerkers zou het kunnen zorgen voor meer ontwikkelmogelijkheden (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994), uitdaging in het werk (Jongkind, Oeij & Vaas, 2003), en vermindering van de werkbelasting (Carnahan, Redfern, & Norman, 2000).

#### *Effecten op organisatieniveau*

Onderzoek laat zien dat brede inzetbaarheid inderdaad positieve effecten heeft voor de organisatie: uit een reviewstudie van De Spiegelaere, Van Gyes, en Van Hoetegem (2014) blijkt dat er een positieve relatie is tussen functionele flexibiliteit en organisatie-innovatie. Een recente studie toont tevens dat functionele flexibiliteit een positieve relatie heeft met innovatief werkgedrag van werknemers (Yasir & Majid, 2020). Een studie onder ruim 4.000 bedrijven laat zien dat brede inzetbaarheid naast innovatie ook een positieve relatie heeft met de productiviteit van organisaties (Preenen, Vergeer, Kraan, & Dhondt, 2017). Een studie die de relatie met bedrijfsresultaten (efficiency, kwaliteit van producten en diensten en innovatie) heeft onderzocht, toont echter ook dat daarop sprake kan zijn van negatieve effecten (Molleman & Van den Beukel, 2004). De uiteindelijke effecten op organisatieniveau blijken afhankelijk van situationele factoren, zoals de mate waarin er ook sprake is van taakautonomie en de mate waarin medewerkers al hun vaardigheden kunnen benutten.

#### *Effecten op medewerkersniveau*

Op medewerkersniveau blijken uit onderzoek tevens positieve effecten. Bijvoorbeeld extra ontwikkelingsmogelijkheden en werkplekieren (Burke & Moore, 2000; Creager, 2007). Dit komt omdat medewerkers meer taakvariatie hebben (De Oliveira Sato, 2009) en dus ook nieuwe taken kunnen uitvoeren waarvoor ze nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen. Daarnaast blijkt dat brede inzetbaarheid tot verhoogde autonomie in het bepalen van de werkvolgorde leidt (Leider, Boschman, Frings-Dresen & van der Molen, 2015). Dit komt omdat er simpelweg meer taken zijn om tussen af te wisselen. Tot slot leidt brede inzetbaarheid onder bepaalde omstandigheden tot een betere spreiding en vermindering van de fysieke en mentale belasting (Kuijer, 2004; Leider et al., 2015). Dit komt omdat de medewerker bijvoor-

beeld fysiek zware taken kan afwisselen met lichtere taken. Echter blijkt ook dat brede inzetbaarheid een negatieve invloed kan hebben op fysieke belasting (de Oliveira Sato & Coury, 2009), en juist kan leiden tot een gebrek aan variatie in het werk (Leider et al., 2015) en tot verminderde taakkennis (specialistische kennis) binnen de functiebeschrijving (Leider et al., 2015). Dat laatste geeft aan dat brede inzetbaarheid wellicht onwenselijk is daar waar zeer specialistische kennis nodig is.

### **Vele manieren van brede inzetbaarheid**

Op organisatie- en medewerkersniveau zijn dus tegenstrijdige effecten van brede inzetbaarheid gevonden. Deze tegenstrijdige effecten kunnen worden verklaard door het feit dat brede inzetbaarheid een breed begrip is dat op veel verschillende manieren kan worden vormgegeven. Zo kan er sprake zijn van taakverrijking of juist meer taken met dezelfde belasting. Of er kan bijvoorbeeld sprake zijn van brede inzetbaarheid binnen afdelingen, maar ook tussen afdelingen. Daarbinnen kan de inzetbaarheid ook nog eens op diverse manieren worden vormgegeven met verschillende effecten tot gevolg. Een voorbeeld dat dit illustreert is: als werknemers worden ingezet op verschillende taken waarvoor verschillende vaardigheden nodig zijn, kan dit bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. Maar, als het om allemaal dezelfde soort taken gaat, draagt het daar niet aan bij. Tegelijk kan dit laatste voor de organisatie juist wel weer een efficiënte manier zijn om pieken en dalen op verschillende werkplekken op te vangen met het eigen personeel en daarmee interne flexibiliteit te creëren.

### **Het mkb en brede inzetbaarheid**

Mkb staat voor midden- en kleinbedrijf<sup>1</sup>, bedrijven die bestaan uit maximaal 250 medewerkers. Van alle Nederlandse bedrijven valt 99% in deze categorie en ongeveer 70% van de werkgelegenheid komt voort uit het mkb (mkbserVICES.nl). Voor het mkb kan het interessant zijn om na te denken over brede inzetbaarheid van het personeel om meer flexibiliteit te verkrijgen. Zo heeft voor het mkb het winnen/verliezen van een aanbesteding of het binnenhalen/verliezen van een klant grotere gevolgen dan voor het grootbedrijf, omdat één nieuwe opdracht een groter aandeel vormt van de totale werkvoorraad. Dit maakt de behoefte aan flexibiliteit groter. Bovendien zijn de piekmomenten door het krijgen van een nieuwe opdracht redelijk onvoorspelbaar en dan is vaak op korte termijn personeel nodig. Dat vraagt om veel flexibiliteit.

Met de coronacrisis is het belang van flexibiliteit voor mkb's nog evidentier geworden. Wendbaar kunnen zijn in een omgeving die plotseling verandert, een krimp in de vraag of juist een veranderde vraag kunnen opvangen, vereist flexibele inzet van medewerkers. Brede inzetbaarheid is niet alleen van belang voor mkb om flexibeler te worden en zo marktfluctuaties op te vangen, maar kan ook bijdragen aan groei van de onderneming. Ten eerste biedt een brede inzet van medewerkers de mogelijkheid om het productassorti-

1 In Vlaanderen wordt dit aangeduid met de term klein en middelgrote onderneming (KMO).

ment te verbreden en nieuwe markten aan te boren. Een bedrijf dat nieuwe markten weet aan te boren, kan blijven groeien (Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering, 2017). Maar nieuwe markten betekenen voor mkb's vaak ook nieuwe producten en een verbreding van het productassortiment, wat vraagt om verandering van de werkprocessen. Daarom zijn hiervoor breed inzetbare medewerkers nodig. Ten tweede kan er meer werkzekerheid worden geboden wanneer mensen breder inzetbaar zijn en zich gemakkelijker nieuwe producten of diensten eigen kunnen maken.

Hoewel brede inzetbaarheid dus bij kan dragen aan de flexibiliteit en de groei van mkb is dit in de praktijk soms moeilijk te organiseren. Er is in mkb vaak geen aparte HRM-afdeling met HRM-opgeleide specialisten: keuzes over de inzet van personeel worden gemaakt in praktische overleggen, bijvoorbeeld tussen een werkvoorbereider en productiechef. Om brede inzetbaarheid toe te passen in het mkb, is het nodig dat er een aanpak wordt gekozen die aansluit bij de werkwijze in het mkb. Dat wil zeggen: een aanpak die toe te passen is door de personen die HRM in hun takenpakket hebben, die past bij de bedrijfscultuur en die helpt om onderbouwde keuzes te kunnen maken in het treffen van HRM-beleidsmaatregelen. De aanpak moet de dialoog ondersteunen tussen HR, de lijn en medewerkers, bij het treffen van flexibiliteitsmaatregelen. De lijntjes binnen het mkb zijn vaak kort, waardoor deze dialoog goed mogelijk is, mits er een praktische vorm voor gekozen wordt. Een dergelijke praktisch aanpak wordt in dit artikel behandeld.

### **Aanpak case-onderzoek**

#### *Definiëring brede inzetbaarheid en effectmaten*

In deze paragraaf beschrijven we wat we in het case-onderzoek verstaan onder brede inzetbaarheid en welke verschillende factoren we in het onderzoek hebben meegenomen waarop brede inzetbaarheid effect kan hebben (de effectmaten). Tevens beschrijven we hoe we tot die effectmaten zijn gekomen.

#### BREDE INZETBAARHEID

In het case-onderzoek is brede inzetbaarheid opgevat als de mate waarin medewerkers binnen de eigen afdeling of over afdelingen heen inzetbaar zijn op verschillende taken en werkplekken met als doel om als organisatie de flexibiliteit te hebben om de vraag van de markt te kunnen volgen (bij wisselende volumes en/of variatie in producten). Een hoge mate van brede inzetbaarheid ontstaat als veel medewerkers inzetbaar zijn op verschillende werkplekken binnen de afdeling en over afdelingen heen. Bij een lage mate van brede inzetbaarheid zijn medewerkers vooral gespecialiseerd op enkele taken of werkplekken en niet inzetbaar op andere afdelingen.

#### EFFECTMATEN

De effectmaten hebben we ingedeeld in maten die er voor een bedrijf en het personeel toe kunnen doen bij het nemen van een beslissing om een maatregel door te voeren. Een eerste set aan effectmaten en de operationalisatie daarvan is opgesteld in een expertsessie met onderzoekers op het terrein van arbeidsflexibiliteit. De onderzoekers brachten kennis over de mogelijke effectmaten in uit onderzoeks- en praktijkprojecten en literatuurkennis.

Vervolgens zijn deze voorgelegd in een werksessie met vertegenwoordigers vanuit tien mkb's. Aan hen is gevraagd wat voor hen relevante effectmaten van flexibiliteit zijn: wat zijn belangrijke prestatie indicatoren waar rekening mee gehouden moet worden als een maatregel ingevoerd zou worden, gezien vanuit het perspectief van de organisatie en de klant en gezien vanuit het perspectief van de medewerkers. Op basis van die werksessie zijn de effectmaten door de onderzoekers verder aangescherpt en geoperationaliseerd. De uiteindelijke set effectmaten betreft: personele kosten, klanttevredenheid, efficiency, innovatie, vakmanschap en kwaliteit van arbeid. Deze werken we hieronder uit.

- *Personele kosten:*  
Kosten kunnen een belangrijke factor zijn om mee te nemen in de afweging in de keuze voor bepaalde flexibiliteitsmaatregelen. Zo zou brede inzetbaarheid kunnen leiden tot hogere personele kosten omdat medewerkers een breder takenpakket krijgen. De effectmaat 'personele kosten' bestaat uit de volgende aspecten: de directe loonkosten (salarissen), de indirecte loonkosten (zoals toeslagen en overwerkvergoeding), de verplichte premies en bijdragen (sociale lasten; werkgeverspremie), de verzuimkosten en de implementatiekosten van de maatregel. Implementatiekosten betreffen kosten voor een verandertraject dat nodig is om brede inzetbaarheid in te voeren, om bijvoorbeeld weerstanden om te buigen of voor trainingen van medewerkers en leidinggevenden. Deze implementatiekosten zijn eenmalig, maar kunnen een belangrijk element zijn voor bedrijven om mee te nemen in hun besluit een maatregel wel of niet in te voeren.
- *Klanttevredenheid:*  
Ten tweede gaven de bedrijven aan dat klanttevredenheid een belangrijke factor is om mee te wegen. Klanttevredenheid wordt bepaald door de leverbetrouwbaarheid van producten/diensten, de productkwaliteit of kwaliteit van de dienstverlening, het klantcontact (bijv. bereikbaarheid; klantvriendelijkheid) en de prijs van het product of de dienstverlening. Bij brede inzetbaarheid zou het bedrijf bijvoorbeeld een snellere levering kunnen verwachten wat de klanttevredenheid kan verhogen, maar te veel verschillende contactpersonen zou de klanttevredenheid juist weer kunnen verlagen.
- *Efficiency:*  
Van efficiency is sprake als met de (financiële, personele en materiële) middelen een zo hoog mogelijk resultaat wordt behaald met zo min mogelijke verspilling van diezelfde middelen (ensie.nl). Dit is een korte termijn effect dat in de literatuur over arbeidsflexibiliteit vaak wordt benoemd (Atkinson, 1984; Goudswaard, 2003). Efficiency wordt bepaald door de orderdoorlooptijd, de kans op overcapaciteit, het benutten van kapitaalgoederen, het voorkomen van verspillingen (faalkosten; rework; wachttijd) en de omschakeltijd (op- en afschaaltijd bij nieuwe producten of volumes). Brede inzetbaarheid zou naar verwachting goed moeten zijn voor de efficiency omdat er geen medewerkers zouden moeten zijn die niets te doen hebben. Tegelijkertijd zijn er ook grenzen aan de inzetbaarheid van het vaste personeel als de fluctuaties te groot zijn.

- Innovatie:*

Innovatie wordt in de literatuur over arbeidsflexibiliteit vaak aangehaald als een lange termijn effect (Preenen et al., 2013, 2017; Smulders, Pot & Dhondt, 2013; Goudswaard et al., 2009). ‘Innovatie’ verwijst naar het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en/of werkprocessen. We focussen ons hier op het innovatief vermogen van medewerkers. Dit wordt ook wel aangeduid met innovatief werkgedrag (Bos-Nehles et al., 2017) en intrapreneurship (Preenen et al., 2015): het creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën vanuit je rol in je werk met als uiteindelijk doel de organisatieprestaties te verbeteren. Dit kan ook in hele kleine verbeteringen zitten en op elke laag in de organisatie worden gestimuleerd. De mogelijkheid tot innovatie wordt vergroot door variatie in het werk te bieden, autonomie, externe contacten (met klanten, leveranciers, concurrenten, collega’s van andere teams, afdelingen, vestigingen) en de tijd die medewerkers krijgen om nieuwe ideeën en verbeteringen te bedenken. Brede inzetbaarheid zou positief kunnen zijn voor innovatie omdat werknemers op meer plekken komen en het werkproces beter begrijpen (Molleman & Van den Beukel, 2004 en Martínez-Sánchez et al., 2008).
- Vakmanschap:*

Vakmanschap refereert aan de mate waarin medewerkers hun kennis bijhouden en ontwikkelen om hun werk goed uit te kunnen blijven oefenen bij het bedrijf of elders inzetbaar zijn als zij hun baan verliezen. Dit wordt in de literatuur over arbeidsflexibiliteit ook vaak aangehaald als een lange termijn effect (Goudswaard et al., 2009). Vakmanschap wordt bepaald door de formele ontwikkelmogelijkheden (opleiding, doorgroeien) van de medewerkers, de mate waarin ze hun vakkennis en vaardigheden op peil houden (cursus, training), de informele ontwikkelmogelijkheden (mate waarin medewerkers nieuwe ervaringen kunnen opdoen in het werk) en de mate waarin medewerkers inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt (de kans op een andere baan). De mate waarin dit positief uitwerkt, hangt naar verwachting samen met de manier waarop de brede inzetbaarheid wordt vormgegeven, zoals in de inleiding van dit artikel is toegelicht.
- Kwaliteit van arbeid:*

Kwaliteit van arbeid definiëren we als de mate waarin de werkinhoud en de werkomgeving aansluiten op de belastbaarheid en behoeften van medewerkers. Ook dit wordt in de literatuur naar arbeidsflexibiliteit vaak aangehaald als een lange termijn effect (Goudswaard et al., 2009). Kwaliteit van arbeid wordt bepaald door de optimalisatie van de fysieke belasting voor medewerkers, de werkdruk voor medewerkers (bijvoorbeeld hoog werktempo, deadlines, tijdsdruk), de optimalisatie van de mentale belasting voor medewerkers (bijvoorbeeld moeilijk werk of juist saai werk), de teambinding/sfeer (sociale steun, samenwerken, collegialiteit) en de werk-privé balans. Ook de resultaten voor deze effectmaat hangen naar verwachting erg af van de vorm die de brede inzetbaarheid krijgt, zoals in de inleiding van dit artikel geschetst.

*Selectie van cases en methoden*

De twee cases waar dit artikel zich op richt, maakten onderdeel uit van een breder onderzoek naar arbeidsflexibiliteit. We hebben in dat bredere onderzoek diepgaande casestudies uitgevoerd bij in totaal tien mkb-bedrijven in Flevoland (in de periode eind 2016- begin 2019). Het betrof bedrijven in de techniek, die een flexibiliseringsvraag hadden als gevolg van een fluctuerende en groeiende marktvrage. De wens van deze bedrijven was om te komen tot een flexibiliteitsstrategie die passend zou zijn bij de groeifase van hun bedrijf.

In het project werd door een team van praktijkgerichte onderzoekers een generieke tool<sup>2</sup> ontwikkeld voor het mkb om onderbouwde keuzes te maken voor flexibiliteitsmaatregelen met oog voor de markt, organisatie, klant en het personeel. De flexibiliteitsmaatregelen betroffen niet alleen brede inzetbaarheid (zoals bij de twee cases in dit artikel), maar konden ook gaan over flexibele contracten of bijvoorbeeld flexibele werktijden.

Voor het werven van de bedrijven zijn kennis- of inspiratiesessies gehouden op verschillende locaties, met in totaal 50 bedrijven. Deze sessies dienden in de eerste plaats om vragen op te halen waar mkb-bedrijven tegen aanliepen en om tot een gemeenschappelijk vraagstuk te komen waarbij meerdere bedrijven ondersteuning wilden krijgen. Gaandeweg bleek er een groep technische bedrijven te zijn die een vergelijkbare vraag had rondom het thema flexibilisering. Met deze aangescherpte vraag en focus zijn vervolgens bedrijfsbezoeken afgelegd bij twintig tot 25 bedrijven en hieruit hebben we uiteindelijk tien deelnemers voor het project geworven, waarvan er twee zich uiteindelijk richtten op brede inzetbaarheid als flexibiliteitsmaatregel en waar dit artikel dieper op ingaat. De eisen voor inclusie waren:

- Dat het bedrijf een mkb-bedrijf was;
- Dat het bedrijf een vraag had op het terrein van flexibiliteit en met deze vraag aan de slag wilde;
- Dat het bedrijf strategischer naar het flexibiliteitsvraagstuk wilde kijken en bereid was hier tijd in te steken;
- Dat het bedrijf openstond om te leren van en met andere bedrijven;
- Dat het bedrijf een productiebedrijf of technisch bedrijf was, zodat de bedrijven onderling min of meer dezelfde taal spraken.

Voor het onderzoek hebben we bij de bedrijven face-to-face (groeps)interviews van een tot 1,5 uur afgenomen. De interviews hadden als doel om te achterhalen welke behoefte het bedrijf had aan personele flexibiliteit (de flexibiliteitsbehoefte) en wat op dat moment het vermogen van het bedrijf en haar personeel was om op die behoefte in te spelen (het flexibiliteitsvermogen). Bij flexibiliteitsbehoefte kan men denken aan het opvangen van grote pieken in de vraag, snel moeten kunnen schakelen of steeds nieuwe producten of diensten op de markt moeten brengen. Het flexibiliteitsvermogen ontstaat

<sup>2</sup> De uiteindelijke tool is te raadplegen en toe te passen via <https://toekomstbestendigondernemen.com/aan-de-slag-2/>



door maatregelen op verschillende niveaus (De Leede & Goudswaard, 2008). Denk hierbij aan het beïnvloeden van de markt vraag, aanpassen van de planning, inzet van flexkrachten of juist brede inzetbaarheid van het personeel.

Aan de interviews deden stakeholders met verschillende perspectieven (werkgever- en werknemerzijde) mee om een zo compleet mogelijk beeld en dialoog te krijgen: de persoon die binnen het bedrijf verantwoordelijk is voor de P&O taken, één of meer leden van het lijnmanagement, planners- of werkvoorbereiders, een OR-lid/personeelsvertegenwoordiging en werknemers. Deze betrokkenen hebben ook een vragenlijst ingevuld met betrekking tot de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van organisatie en personeel.

Daarna hebben we met dezelfde vertegenwoordiging van het bedrijf een werksessie gehouden van twee tot drie uur om een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de belangrijkste elementen in de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen. Vervolgens werd in deze werksessie de ervaren mismatch tussen flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen besproken en werden oplossingsrichtingen en acties geformuleerd. De resultaten uit de vragenlijst vormden input voor deze werksessie. Bij de twee cases waar dit artikel dieper op ingaat, heeft de werksessie geleid tot het formuleren van de behoefte om de mogelijkheden van brede inzetbaarheid nader te onderzoeken. De andere cases richtten zich niet op brede inzetbaarheid als flexibiliteitsmaatregel, maar op andere vormen van arbeidsflexibiliteit (bijvoorbeeld in de werktijden) of juist op maatregelen die de werkprocessen zouden moeten verbeteren, zodat minder personele flexibiliteit nodig is.

Bij de twee bedrijven is bij dezelfde respondenten een tweede vragenlijst afgenomen om de te verwachten effecten van de voorgestelde maatregelen in kaart te brengen. Deze vragenlijst bevatte vragen zoals: "Welk effect verwacht u op de kwaliteit van de producten wanneer de werknemers 20% specialist zijn en 80% allround?" De antwoordschaal varieerde van de kwaliteit wordt 'veel lager' tot de kwaliteit wordt 'veel hoger' (5-puntsschaal). De respons op de vragenlijst is door de onderzoekers in een staafdiagram per effectmaat verwerkt en in een samenvattend spinnenwebdiagram dat de zes effectmaten bevatte (zie figuur 2 en 3 als voorbeeld). Deze diagrammen vormden de basis voor een gestructureerde dialoog met dezelfde groep betrokkenen van de bedrijven. In een tweede werksessie van twee uur zijn de gemiddelde scores per effectmaat besproken en is de redenatie van de verschillende betrokkenen achter de te verwachten effecten opgehaald. Aan deze werksessie deed weer dezelfde vertegenwoordiging van het bedrijf mee. De werksessie begon met een presentatie van de gemiddelde scores op de vragenlijst per effectmaat (de diagrammen). De deelnemers reageerden op deze presentatie door per persoon toe te lichten waarom zij zelf een bepaalde score hadden gegeven. Vervolgens werd vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers een dialoog gevoerd over de te verwachten effecten. Dit leidde uiteindelijk tot een afgewogen keuze voor de maatregel die het bedrijf vervolgens wilde doorvoeren.

Samenvattend betekent dit dat per bedrijf de volgende onderzoeksactiviteiten zijn uitgevoerd: interviews, eerste vragenlijst, werksessie, gevolgd door een tweede vragenlijst en tweede werksessie. De informatie die deze activiteiten gezamenlijk opleverden, hebben we samengevoegd in gestructureerde case-beschrijvingen. We hebben de interviewverslagen, vragenlijstresultaten en werksessieverslagen geanalyseerd door per thema de bijbehorende teksten bij elkaar te brengen, te beoordelen op relevantie voor ons onderzoek en samen te vatten. Hieronder beschrijven we de resultaten bij de twee casebedrijven die ervoor hebben gekozen brede inzetbaarheid als mogelijke maatregel nader te onderzoeken. We bespreken elke case afzonderlijk, waarbij we eerst kort uitleggen wat het bedrijf doet en welke behoefte aan flexibiliteit en brede inzetbaarheid zij hebben, om vervolgens in te gaan op de maatregelen, de effecten en de hulpmiddelen die in het traject zijn ingezet.

### **Resultaten van case-bedrijf 1**

Casebedrijf 1 installeert en onderhoudt specialistische veiligheidsproducten bij hun klanten. Er werken 65 service monteurs, verdeeld over de verschillende regio's in Nederland. Dit bedrijf is gericht op verschillende typen klanten en tegelijk op het leveren van gespecialiseerde service en diensten. Sinds 2000 is dit bedrijf veranderd van een bedrijf wat slechts een beperkte selectie van producten installeerde en onderhield, tot een full-service bedrijf met gecombineerd aanbod van diensten en producten én preventief onderhoud.

#### *De behoefte aan flexibiliteit*

De klantvraag in dit bedrijf is redelijk voorspelbaar en goed op te vangen. Met name het proces van onderhoud en vervanging is redelijk continu. Wel zijn er twee belangrijke uitdagingen: ten eerste is het werk verdeeld over verschillende regio's. Dit betekent dat er soms veel werk is in de ene regio, terwijl in een andere regio mensen beschikbaar zijn omdat het wat rustiger is. Ten tweede worden vaak bij het geplande onderhoud extra werkzaamheden geconstateerd. Deze worden dan ter plekke uitgevoerd. Dit vraagt flexibiliteit in de planning. Deze twee uitdagingen zijn goed op te vangen. De grootste uitdaging voor dit bedrijf is de toekomstige behoefte aan flexibiliteit. De verwachting is dat als gevolg van verandering in regelgeving, de klantvraag onvoorspelbaarder wordt en de werkzaamheden (taken) veranderen. Het onderhoud zal meer een projectmatig karakter krijgen in plaats van een structureel karakter zoals in de huidige situatie. Dit betekent ook dat per opdracht (klantvraag) gekeken moet worden naar de best passende service. Hierdoor wordt de toekomstige inhoud van het werk van monteurs complexer. Communicatievaardigheden en adviesvaardigheden gaan naast de technische vaardigheden een steeds belangrijker rol spelen bij de monteurs.

#### *De behoefte aan brede inzetbaarheid*

Voor de organisatie is de vraag of de huidige monteurs meekunnen met de veranderingen. Zijn de monteurs inzetbaar, of kunnen de monteurs inzetbaar worden voor de verwachte werkzaamheden? Om de toekomstige inzetbaarheid van de monteurs in kaart te brengen, is een inzetbaarheidsmatrix opgesteld waarmee de huidige taken van de monteurs zijn geïnventariseerd. Vervolgens is door het bedrijf geanalyseerd welke monteurs op de verschil-

lende taken inzetbaar zouden kunnen zijn. Nieuwe taken waar de benodigde competenties (m.b.t. communicatievaardigheden en adviesvaardigheden) voor nodig zijn, zijn eveneens in de inzetbaarheidsmatrix opgenomen.

#### *Opties van brede inzetbaarheid vergeleken*

Op basis van de inzetbaarheidsmatrix zijn er twee profielen voor typen monteurs afgeleid die over de juiste set aan vaardigheden beschikken voor de verwachte werkzaamheden. De twee typen monteurs zijn: 'Technisch monteurs (T)' en de breder inzetbare 'Technisch & Advies monteurs (T&A)'. T-monteurs kunnen naast de technische onderhoudstaken bij de klant basisadvies geven over de producten. T&A-monteurs kunnen bovendien adviseren op het vlak van aanvullende diensten. Dit betekent dat zij extra kennis moeten opdoen over deze aanvullende diensten en extra adviesvaardigheden moeten ontwikkelen, zoals probleemanalyse, vragen formuleren, actief luisteren, voorstellen doen en argumenteren. Vervolgens is bepaald in hoeverre de huidige monteurs in de toekomst breed inzetbaar zijn als T- of als T&A-monteur. De mogelijke effecten van deze inzetbaarheid van monteurs is in kaart gebracht door twee opties met elkaar te vergelijken. De opties verschillen van elkaar qua mogelijke inzetbaarheid van huidige monteurs.

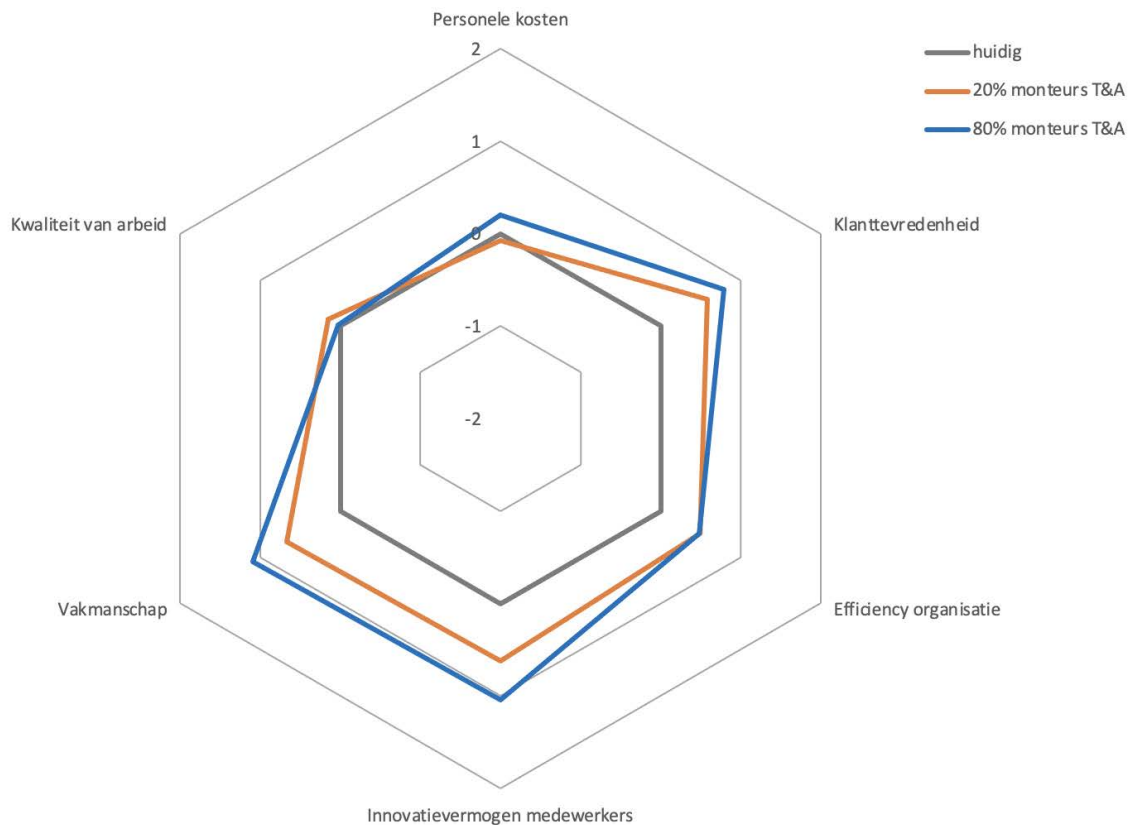
De vergeleken opties van brede inzetbaarheid zijn:

- Optie 1: 20% van de huidige monteurs zijn in de toekomst breed inzetbaar als T&A-monteur en de overige monteurs als T-monteur.
- Optie 2: 80% van de huidige monteurs zijn in de toekomst breed inzetbaar als T&A-monteur en de overige monteurs als T-monteur.

#### *Verwachte effecten*

Onderstaande figuur 1 vat de verwachte effecten van beide opties samen. De figuur toont het gemiddelde van de scores die de respondenten in de vragenlijst hebben gegeven, op een 5-puntschaal van -2 tot +2. Het betreft dus een inschatting van de respondenten. In deze figuur wordt het overall oordeel getoond. Op detailniveau zijn de te verwachten effecten echter genuanceerder. Na figuur 1 worden deze effecten verder toegelicht.

	huidig	20% monteurs T&A	80% monteurs T&A
Personele kosten	0	-0,07	0,2
Klanttevredenheid	0	0,58	0,79
Efficiency organisatie	0	0,49	0,48
Innovatievermogen medewerkers	0	0,62	1,04
Vakmanschap	0	0,67	1,09
Kwaliteit van arbeid	0	0,15	0,03



Figuur 1. Vergelijking opties brede inzetbaarheid bedrijf 1.

- Personele Kosten:**  
De deelnemers in de sessies gaven aan minder verzuimkosten te verwachten wanneer monteurs breder inzetbaar zijn (80% T&A), omdat het werk fysiek minder eenzijdig wordt. Bovendien kan men meer voor advieswerk worden ingezet wanneer men fysieke klachten heeft. Wel verwacht men hogere loonkosten en implementatiekosten voor opleiden van T&A-monteurs.
- Klanttevredenheid:**  
De verwachting is dat meer inzet van T&A-monteurs (optie 2) zorgt voor grotere klanttevredenheid. Meer klantcontact, meer betrokkenheid en meer kennis van de monteur zal naar verwachting leiden tot hogere kwaliteit van de dienstverlening. De verwachting is dat bij breder opgeleide monteurs er een betere match is tussen wat de klant wil aan diensten (klantbehoefte) en het leveren van diensten.
- Efficiency organisatie:**  
Voor beide opties wordt verwacht dat het zal leiden tot meer efficiency dan de huidige situatie. Wel werd er in de sessies aangegeven dat de kans op leegloop bij 20% T&A groter is dan bij 80% T&A (monteurs die tijdelijk niets te doen hebben omdat ze niet inzetbaar zijn). Bij 80% T&A zijn er juist meer monteurs die elkaars (advies)werk kunnen overnemen in geval van bijvoorbeeld ziekte.

- *Innovatievermogen medewerkers:*  
De verwachting is dat bij 80% T&A-monteurs het innovatievermogen van medewerkers toeneemt. Deze verwachting is gebaseerd op dat de monteurs meer inzichten en ervaringen opdoen bij de klanten en meer taakautonomie krijgen. Bij 20% T&A-monteurs verwacht men nauwelijks verandering ten opzichte van de huidige situatie.
- *Vakmanschap:*  
Het vakmanschap scoort op beide opties hoger dan de huidige situatie. Wel zien we verschillen tussen beide situaties. T&A-monteurs hebben meer ontwikkelmogelijkheden en kunnen nieuwe ervaringen opdoen. De technisch monteurs die niet de advieskant op willen/kunnen, kunnen zich verder juist weer verder specialiseren en ontwikkelen in de monteur technische zaken en hebben meer ruimte om hun vakkennis op peil te houden. In beide gevallen is de inschatting dat de monteurs een betere positie op de arbeidsmarkt krijgen.
- *Kwaliteit van arbeid:*  
De kwaliteit van de arbeid wordt voor de inzet van beide opties iets lager gescoord dan de huidige situatie. Verwacht wordt dat voor T&A-monteurs het werk afwisselender wordt, maar tegelijkertijd de mentale belasting of werkdruk hoger kan zijn. Dit zal met name het geval zijn als er targets gesteld worden. Of dat advieswerk meer tijd kost dan is ingepland. Of als de monteur (nog) niet competent is voor het advieswerk.

Overall scoort optie 2 in de verwachting van de betrokkenen in het bedrijf beter op klanttevredenheid en innovatievermogen. Dit betreft schattingen van de betrokkenen. Op het punt van vakmanschap hebben beide varianten voordelen. Er is ten tijde van het project nog niet voor een van beide opties gekozen, maar zijn er vervolggesprekken met monteurs over hun behoeftes aan bredere inzetbaarheid gehouden om langzaamaan te komen tot een optimale mengvorm. Dat zal een geleidelijk proces zijn, waarbij de praktijk gaat uitwijzen wanneer het optimum is bereikt.

#### *Hulpmiddelen*

Het bedrijf heeft op basis van de competentiematrix een inventarisatie gemaakt van de aanwezige vaardigheden van de huidige monteurs. De leidinggevenden gebruikten deze inventarisatie voor het voeren van ontwikkelgesprekken met de monteurs. Daarnaast zette het bedrijf trainingen op waarmee de benodigde competenties voor de functies van de twee typen monteurs ontwikkeld kunnen worden. De ontwikkelgesprekken dienden als basis voor te volgen trainingen en zodoende ook de inzetbaarheid voor de toekomst.

#### **Resultaten van case-bedrijf 2**

Casebedrijf 2 maakt en installeert producten voor de bouwsector. Vroeger was het bedrijf onderdeel van een groter bedrijf, maar sinds vijftien jaar is het een zelfstandig BV onder een holding. Er werken 63 mensen, verdeeld over een productieafdeling en een serviceafdeling. De verwachting is dat dit bedrijf in vijf jaar zal groeien naar 120 medewerkers.

*Behoeftte aan flexibiliteit*

De servicemedewerkers installeren de eigen producten bij de klanten, bijvoorbeeld binnen bouwprojecten. Zij ervaren een grote behoefte aan flexibiliteit, omdat de hoeveelheid werk door het jaar heen, maar ook van dag tot dag verandert. Het werk is lastig te voorspellen en er vinden vaak wijzigingen plaats op het laatste moment. Dit kan komen doordat de klantvraag verandert of opschuift, maar ook doordat er nieuwe ad hoc klussen bijkomen en de vraag dus toeneemt. Omdat een groot deel van het werk buiten plaatsvindt, is de planning ook afhankelijk van het weer. Voor de productiemedewerkers is er minder behoefte aan flexibiliteit. Zij kunnen redelijk vooruit plannen en in rustige periodes worden voorraden aangemaakt.

*Waarom brede inzetbaarheid*

Ten tijde van het onderzoek werd het werk in de serviceafdeling vaak opgevangen door teams op te splitsen, over te werken of waar mogelijk mensen uit productie in te zetten om pieken op te vangen. In de praktijk was de personele capaciteit eigenlijk net te krap en dit kwam steeds meer onder spanning te staan. Voor dit bedrijf was de vraag welke mensen nodig waren in de toekomst en hoe door een flexibele serviceafdeling het werk kon worden opgevangen. Het bedrijf wilde graag mensen in eigen dienst hebben, in plaats van externe krachten in te huren. Inhuur van zzp'ers brengt het risico met zich mee dat deze personen de specifieke kennis van producten en werkwijzen waar het bedrijf zich mee onderscheidt, meenemen en buiten het bedrijf bij klanten gaan aanbieden. Met het inhuren van uitzendkrachten heeft het bedrijf geen goede ervaringen, omdat ze niet goed snel inzetbaar zijn op de taken (te lange inwerktijd).

*Opties van brede inzetbaarheid vergeleken*

Om ook in de toekomst flexibel te blijven had het bedrijf twee opties :

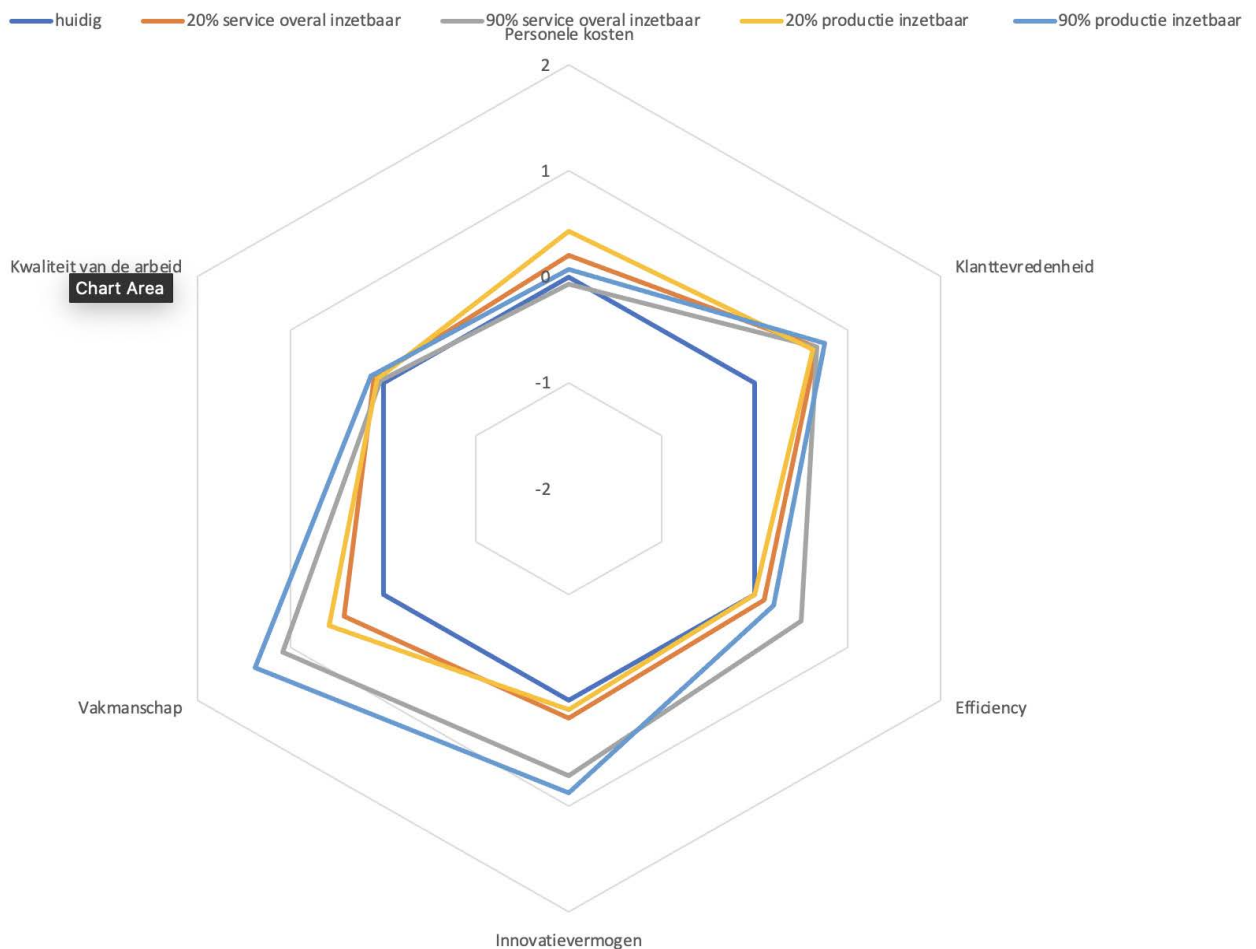
- Optie 1: Uitbreiden van de brede inzetbaarheid van de productie- naar de serviceafdeling;
- Optie 2: Uitbreiden van de brede inzetbaarheid van medewerkers binnen de serviceafdeling.

Voor beide opties zijn twee uiterste scenario's onderzocht: 20% breed inzetbaar (meer specialisatie van medewerkers met slechts een paar allrounders) en 90% breed inzetbaar.

*Verwachte effecten*

Figuur 2 toont het gemiddelde van de scores die de respondenten in de vragenlijst hebben gegeven, op een 5-puntschaal van -2 tot +2. Het betreft dus een inschatting van de respondenten. In de figuur is te zien dat bij bredere inzetbaarheid met name positieve effecten werden verwacht voor de klanttevredenheid, het innovatievermogen en het vakmanschap. Ook bij 20% inzetbaarheid, met juist meer specialisten, was de verwachting dat klanttevredenheid en vakmanschap toenemen. Er zijn op detailniveau wel verschillen tussen de verschillende varianten voor wat betreft de te verwachten effecten.

	huidig	20% service overall inzetbaar	90% service overall inzetbaar	20% productie inzetbaar	90% productie inzetbaar
Personele kosten	0	0,20	-0,07	0,43	0,07
Klanttevredenheid	0	0,67	0,67	0,63	0,75
Efficiency	0	0,10	0,50	0,00	0,20
Innovatievermogen	0	0,17	0,71	0,08	0,88
Vakmanschap	0	0,42	1,08	0,58	1,38
Kwaliteit van de arbeid	0	0,10	0,03	0,07	0,13



Figuur 2. Vergelijking optie brede inzetbaarheid bedrijf 2.

- *Personele kosten:*  
Voor wat betreft de personele kosten verwacht men bij alle vormen van brede inzetbaarheid implementatiekosten. Dit zijn kosten die moeten worden gemaakt voor het opleiden van medewerkers. Ook zou meer breed inzetbaar personeel tot hogere lonen kunnen leiden. Daarentegen verwacht men bij meer brede inzetbaarheid lagere verzuimkosten omdat het werk meer afwisseling biedt en leuker wordt (uitgaande van de vrije keuze van medewerkers voor hun inzetbaarheid).

- *Klanttevredenheid:*  
De klanttevredenheid zou naar verwachting in het algemeen toenemen, zowel bij een bredere inzetbaarheid onder servicemedewerkers als bij de bredere inzetbaarheid van productiemedewerkers op de serviceafdeling. Bij meer brede inzetbaarheid werd een hogere leverbetrouwbaarheid verwacht en het klantcontact zou verbeteren. Een breed inzetbare vakman zal eerder raakvlakken met andere producten zien en daardoor de klant beter kunnen adviseren. Een specialist die een handeling vaak uitvoert zal naar waarschijnlijkheid weer een betere kwaliteit product afleveren.
- *Efficiency organisatie:*  
Vooraf werd de efficiency hoger ingeschat bij een bredere inzetbaarheid, omdat werknemers ingezet kunnen worden waar nodig is (beter inzetbaar) en daarmee ook de doorlooptijd kon worden verkort. Tijdens de discussie in de sessie bij het bedrijf kwam naar voren dat het moeilijk is om te schatten of de efficiency inderdaad omhoog gaat door bredere inzetbaarheid. Brede inzetbaarheid kan immers ook leiden tot een verdunning van vaardigheden. De omschakeltijd zal voor een ervaren team minder zijn dan bij constant afwisselen.
- *Innovatievermogen medewerkers:*  
Figuur 3 laat zien dat de deelnemers aan de sessie verwachtten dat brede inzetbaarheid van invloed zou zijn op het innovatievermogen. Dit kwam vooral doordat brede inzetbaarheid geassocieerd werd met meer variatie in het werk en meer externe contacten. Door meer contact met externen en de inzet op verschillende posities was de verwachting dat men meer zicht zou krijgen op het gehele werkproces en van daaruit het proces ook zou kunnen verbeteren.
- *Vakmanschap:*  
Vakmanschap zou naar verwachting hoger zijn bij meer brede inzetbaarheid in beide opties, ten opzichte van de huidige situatie én ten opzichte van specialisatie. Dit komt doordat de formele ontwikkelmogelijkheden zouden toenemen en doordat medewerkers meer moeten doen om de vakkennis op peil te houden. Naar verwachting zou dit medewerkers ook aantrekkelijker maken op de arbeidsmarkt. Overigens werd dat ook als een nadeel ervaren, omdat het risico bestaat dat de meest breed inzetbare medewerkers door andere organisaties worden benaderd.
- *Kwaliteit van arbeid:*  
In de figuur lijken er weinig verschillen tussen de varianten en het effect op kwaliteit van de arbeid. In de werksessie werd de kwaliteit van arbeid beter beoordeeld bij de inzet van specialisten dan bij brede inzetbaarheid. Hoewel het beter zou zijn voor de fysieke belasting (meer afwisseling), zou een brede inzetbaarheid ook kunnen zorgen voor een hogere werkdruk: meer taken doen, frictieverliezen tussen wisselingen van taken en meer verantwoordelijkheden. Dit vormt daarmee een punt van aandacht bij de implementatie. De deelnemers in de sessie verwachtten bij brede inzetbaarheid wel meer teambinding, doordat medewerkers meer met elkaar in contact zouden komen.



Samenvattend zou het bedrijf graag meer servicemedewerkers breed inzetten, met name vanwege een verwacht groter vakmanschap en innovatief vermogen. Echter, niet in de variant van 90% van de medewerkers, vanwege de te verwachten werkdruk. Voor de productiemedewerkers ging de voorkeur uit naar de 20%-optie, maar de meerwaarde van enkele werknemers die inzetbaar zijn in de serviceafdeling werd wel erkend, met name vanuit het oogpunt van ontwikkelperspectief voor het personeel. Voor het bedrijf, met het oog op de groeistrategie, waren met name vakmanschap en innovatievermogen van belang bij het maken van de keuze voor één van de opties.

#### *Hulpmiddelen*

Ter ondersteuning van de beweging naar meer breed inzetbaar personeel is door het bedrijf een competentiematrix ingevuld voor medewerkers van de serviceafdeling, om goed overzicht te krijgen van de vaardigheden van medewerkers en de potentiële ontwikkeling van vaardigheden. Dit om enerzijds de huidige inzetbaarheid in kaart te brengen en anderzijds de behoefte en mogelijkheden voor het inzetten van productiemedewerkers in beeld te krijgen.

#### **Conclusie**

De onderzoeksvraag in dit artikel was:

*Wat zijn de mogelijke effecten van brede inzetbaarheid voor bedrijf en personeel en hoe kunnen die mogelijke effecten in kaart worden gebracht bij het maken van een afweging in invulling van brede inzetbaarheid, in het bijzonder voor het mkb?*

De casebedrijven laten zien dat bredere inzetbaarheid van medewerkers zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op diverse factoren die voor het bedrijf en de medewerkers van belang zijn. Het ging bij de invulling deels om de mate van brede inzetbaarheid (welk percentage medewerkers zou breed inzetbaar moeten zijn en welk percentage specialist) en deels om welke vorm van brede inzetbaarheid (op de eigen serviceafdeling of over afdelingen heen van productie naar service).

- De personele kosten zouden door lagere verzuimkosten, door een grotere afwisseling van fysiek- en mentaal werk (techniek/productie en advies/service), bij beide bedrijven omlaag kunnen gaan. Aan de andere kant gaan de personele kosten naar verwachting juist omhoog door de kosten die opleiding van personeel en een hogere beloning van het veelzijdige personeel.
- De klanttevredenheid zou in beide bedrijven omhoog kunnen gaan door bredere inzetbaarheid door een verbeterd klantcontact. Maar de casebedrijven laten ook zien dat een combinatie van brede inzetbaarheid én specialisatie beiden kunnen leiden tot meer kwaliteit.
- Qua efficiency kan brede inzetbaarheid de kans op leegloop verminderen omdat flexibeler kan worden ingespeeld op de behoefte aan capaciteit op verschillende plekken. Aan de andere kant zien de bedrijven ook dat het juist kan leiden tot een hogere omschakeltijd door verminderd kennison-

derhoud. Dit strookt met eerder onderzoek dat liet zien dat brede inzetbaarheid kan leiden tot verminderde taakkennis (Leider et al., 2015). Dit suggereert dat brede inzetbaarheid onwenselijk kan zijn wanneer er veel behoefte is aan specialisten, zoals die nodig is voor hoogwaardige productontwikkeling.

- Het innovatievermogen zou volgens beide casebedrijven door brede inzetbaarheid toenemen door meer kennis op te doen op verschillende plekken en door meer autonomie in het werk. Bovendien zou een beter zicht op het hele werkproces medewerkers helpen te zien waar verbeteringen en dus innovatie van het werkproces nodig zijn.
- Wat betreft vakmanschap verwachte men in beide organisaties dat het vakmanschap van medewerkers bij brede inzetbaarheid versterkt wordt, mits het in aansluiting bij de wensen en mogelijkheden van het personeel wordt geïmplementeerd. Daarom hebben beide organisaties tevens een inzetbaarheidsmatrix opgesteld en ingevuld.
- Wat betreft kwaliteit van arbeid zou brede inzetbaarheid een hogere mentale belasting met zich mee kunnen brengen in beide casebedrijven, maar aan de andere kant wel voor meer teambinding zorgen. Die teambinding zou een buffer kunnen vormen voor de mentale belasting omdat er sprake kan zijn van meer sociale steun.

### Discussie

Dit artikel betreft twee casebedrijven in een specifieke omgeving (technisch). Dit betekent dat de resultaten niet per definitie te generaliseren zijn naar andere mkb-bedrijven, bijvoorbeeld naar de dienstensector. Onze stelling is dat een bedrijfsspecifieke analyse bij de keuze in de invulling van brede inzetbaarheid van belang is. Ieder bedrijf zal specifieke kenmerken en een specifieke context hebben die van invloed zijn op een passende vormgeving van de brede inzetbaarheid. Het bredere onderzoek inclusief de acht andere cases, laat ook zien dat het van belang is de verschillende perspectieven met de verschillende stakeholders uit te wisselen om een breed beeld te verkrijgen van de mogelijke effecten. De in het onderzoek ontwikkelde aanpak is daarom bewust ontwikkeld als dialoogtool om de te verwachten effecten bespreekbaar en concreet te maken, en niet om een objectief oordeel te kunnen geven over het effect van flexibiliteitsmaatregelen.

Dit artikel richt zich op het in kaart brengen van de verwachte effecten vanuit het perspectief van werkgever (zoals kosten en efficiency) en werknemer (zoals kwaliteit van de arbeid en vakmanschap) en niet op de daadwerkelijke effecten na de invoering van een flexibiliteitsmaatregel. Het doel was ook niet om het uiteindelijke effect te meten, maar om een onderbouwd en door verschillende stakeholders gedragen keuzeprocess te faciliteren. Bedrijven die op zoek zijn naar alternatieven voor een flexibele schil, zoals de commissie Borstlap begin 2020 adviseerde, zouden de beschreven methode kunnen toepassen. Na de keuze en invoering voor een bepaalde flexibiliteitsmaatregel zou de methode wel een keer herhaald kunnen worden om de daadwerkelijke effecten in kaart te brengen. hoewel het gebruik van een vragenlijst en

een sessie onder stakeholders in dat geval te subjectief zou kunnen zijn om feitelijke effecten te meten. Voor een meer objectieve effectmeting kunnen de verschillende effectmaten binnen het bedrijf nader onderzocht worden. Voor personele kosten zouden dan bijvoorbeeld bedrijfsgegevens kunnen worden benut en voor klanttevredenheid zouden klanttevredenheidsonderzoeken geraadpleegd kunnen worden.

Ten slotte hebben we gezien dat de gekozen aanpak, waarbij in een werksessie werd besproken welke effecten men verwachtte, meerwaarde had in het proces. Het gaf veel ruimte om ieders argumenten te horen. Bovendien hielp de dialoog in het keuzeproses van het bedrijf met betrekking tot te nemen flexibiliteitsmaatregelen. Dit bleek niet alleen uit de twee cases die we in dit artikel hebben besproken, maar ook bij de acht andere cases uit het bredere onderzoek. De combinatie van een vragenlijstonderzoek, waardoor ieder individu zelf afwegingen kon maken, en de dialoog hierover in de werksessie leidde tot een hoge mate van betrokkenheid van alle deelnemers uit de organisatie. De discussie leidde tot een gezamenlijk beeld van de mogelijke opbrengsten van bredere inzetbaarheid, terwijl aspecten die minder gunstig naar voren kwamen als aandachtspunten werden meegenomen bij de verdere uitwerking van de beoogde flexibiliteitsmaatregel.

### **Implicaties voor de HRM-praktijk in het mkb**

Wat leren we nu specifiek voor het mkb en wat is de rol van HRM? Flexibiliteit in het mkb vraagt om anders organiseren van werkprocessen en personeelsplanning. Bij iedere groeifase passen andere processen. Voor kleine mkb-bedrijven die groeien zien we bijvoorbeeld dat de planning niet meer in het hoofd van de planner past en niet meer 'met een potlood op een A4-tje worden gekrabbeld' kan worden. Om tot een optimale inzet van personeel te komen, moet er goed inzicht zijn in de werkplanning. De eerste stap in het bepalen of brede inzetbaarheid een goede optie is voor een bedrijf heeft betrekking op deze planning: op welke momenten en op welke plekken is er welke hoeveelheid behoefte aan capaciteit met bepaalde vaardigheden?

De casebedrijven laten zien dat het voor mkb's nuttig is om vervolgens zicht te hebben op wat de medewerkers (potentieel) aan vaardigheden bezitten alvorens aan de slag te gaan met bredere inzetbaarheid. Bij groei ontstaan ook ontwikkel-/doorgroeimogelijkheden voor mensen. Daarvoor moet men de inzetbaarheid van medewerkers beter in kaart brengen en het typische mkb heeft daar geen (omvangrijke) HRM-afdeling voor in huis. De casebedrijven hebben beiden gebruik gemaakt van een competentiematrix als hulpmiddel. Dit is een praktisch instrument dat de HRM-verantwoordelijke kan inzetten om teams te helpen ontwikkelplannen op te stellen met elkaar.

Met name in het mkb bestaat ook het risico dat er te weinig personeel is, waardoor brede inzetbaarheid onder druk komt te staan (iedereen heeft het druk). Brede inzetbaarheid is geen oplossing voor een structureel capaciteitsprobleem. In dat geval zal er nieuw personeel geworven moeten worden. Brede inzetbaarheid en inzicht in taken en inzetbaarheid van personeel kan het mkb helpen om instroomfuncties te definiëren, zodat niet alle functies

vragen om ‘schapen met vijf poten’. Ook daar kan de HRM-verantwoordelijke een rol in vervullen.

Tot slot kan de HRM-verantwoordelijke afstemming tussen verschillende afdelingen en de dialoog tussen belanghebbenden in het bedrijf faciliteren. Dat kan door gebruik te maken van zoiets als het spinnenwebdiagram (zie figuur 1 en 2) om de voor- en nadelen van verschillende opties van brede inzetbaarheid helder in beeld te brengen. In het onderzoek hebben we gezien dat HRM-verantwoordelijken (voor zover aanwezig) een belangrijke rol hadden als aanjager van de discussie en als organisator van de werksessies. De uitwerking kon echter niet zonder nauwe samenwerking met de lijn. Juist in het mkb zijn de lijnen kort, waardoor het eenvoudig moet zijn om de verschillende partijen bij elkaar te brengen. Dat vraagt wel om een moment van rust in de dagelijkse hectiek. We hebben in de cases gezien dat het lastig was om in de drukke dagelijkse bezigheden ruimte te creëren voor een dergelijke dialoog, maar daar waar men die ruimte nam loonde het wel. Zoals een van de ondernemers verwoordde: ‘het project heeft uiteindelijk veel meer rust gebracht in de organisatie’.

### Dankbetuiging

De auteurs bedanken de casebedrijven voor hun medewerking aan het onderzoek, de bij de uitvoering van het onderzoek betrokken studenten en onderzoekers, de Provincie Flevoland voor hun participatie in het project en Regieorgaan SIA voor de sponsoring.

---

### SUMMARY

Functional flexibility enables companies to respond to market demand fluctuations. It can be an alternative to contract flexibility, or it can be used in combination with it. Especially in Small and Medium Enterprises (SMEs), fluctuations in demand can have a large impact, and functional flexibility may provide the flexibility that these organisations need to cope with such fluctuation. In this article the authors examine different types of functional flexibility, and the expected effects on staff and organisation when using these types of functional flexibility in SMEs. The following six effect indicators were examined: personnel costs, efficiency, innovation, customer satisfaction, craftsmanship and job quality. In addition, we examined how SMEs can best decide which form of functional flexibility would be most suitable for their situation, with use of the effect indicators. This was done in two case studies in SMEs, where various options for functional flexibility and the expected effects for each of the indicators were discussed in dialogue with employer and employees. The case studies were part of a regional project concerning labour flexibility. Lessons learned from the cases are described and implications for the HRM practice in SMEs are discussed.

---

### Literatuur

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Atkinson, J. (1994). The flexible firm. In: Clark, H., Chandler, J. & Barry, J. (Eds.) *Organizations and Identities: Text and Readings in Organizational Behaviour*. Cengage Learning EMEA.
- Beukel, E. van den, & Molleman, A. (1998). Multifunctionality: driving and constraining forces. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8, 303-321.
- Blyton, P. & Morris, J. (1992). HRM and the limits of flexibility. In P. Blyton & P. Turnbull (eds.), *Reassessing Human Resource Management* (pp. 116-130). London: Sage Publications.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.
- Brass, D. (1985). Technology and the structuring of jobs: employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 216-240.
- Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. & Stevens, M.J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Carnahan, B. J., Redfern, M. S., & Norman, B. (2000). Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search. *Ergonomics*, 43(4), 543-560.
- Commissie Regulering van Werk (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk, 23 januari 2020.
- Creager, P. L. (2007). Building management bench strength: A qualitative look at a job rotation program. University of San Diego.
- De Oliveira Sato, T., & Coury, H. J. C. G. (2009). Evaluation of musculoskeletal health outcomes in the context of job rotation and multifunctional jobs. *Applied Ergonomics*, 40(4), 707-712.

- Dekker, F. (2011). Werkzekerheid door functionele flexibiliteit. *ESB*, 96, 510-511.
- Goudswaard, A. (2003). Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering. Hoofddorp: TNO.
- Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T., & De Jong, T. (2009). Good practice guide to internal flexibility policies in companies. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/efo919.htm>
- Jongkind, R., Oeij, P. R. A., & Vaas, S. (2003). Slimmer werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K., Vroome, E. de, Zee, F. van der, & Teeuwen, P. (2019). *Werkgevers Enquête Arbeid, 2019*, Leiden: TNO.
- Kuijer, P.P.F., Vries, W.H. de, Beek, A. J. van der, Dieen, J.H. van, Visser, B., & Frings-Dresen, M.H. (2004). Effect of Job Rotation on Work Demands, Workload, and Recovery of Refuse Truck Drivers and Collectors. *Human Factors*, 46(3), 437-448.
- Leede, J. de, & Goudswaard, A. (2008). Flexibele organisatie: Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces. In S. Dhondt & F. Vaas (Red). *Waardevol werk: Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie* (pp. 216-230). Den Haag: Lemma.
- Leider, P. C., Boschman, J. S., Frings-Dresen, M. H., & Molen, H. F. van der, (2015). When is job rotation perceived useful and easy to use to prevent work-related musculoskeletal complaints?. *Applied Ergonomics*, 51, 205-210.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., Pérez-Pérez, M., & de-Luis-Carnicer, P. (2008). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37(6), 647-665.
- Michie, J., & Sheehan Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Molleman, E., & Beukel, A. van den (2004). Brede inzetbaarheid en haar gepercipieerde bijdrage aan team performance; de modererende rol van taakkenmerken. *Ge-drag & Organisatie*, 17, 472-486.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering (2017). Jaarbericht Staat van het MKB 2017. Groeiplafond dreigt voor het MKB. Digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit. Den Haag: Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering.

- Oeij, P. R. A., Jongkind, R., & Vaas, S. (2005). Slimmer werken in de praktijk. Hoofddorp: TNO.
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties, 5(3), 51-58.
- Preenen, P., Vergeer, R., & Goudswaard, A. (2013). Kan arbeidscontractflexibiliteit samengaan met innovatie? In R. Van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering* (pp. 83-97). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Preenen, P. T., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.
- Smulders, P., Pot, F. & Dhondt, S (2013). Flexkenmerken van innovatieve werknemers. *ESB* 98 (4653), 88-89.
- Spiegelaere, S. de, Gyes, G. van, & Hootehem, G. van, (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic and Industrial Democracy*, 35(4), 653-666.
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*.