



Group  
Benelux



# U doet vast aan flex

Randvoorwaarden voor succesvolle flexconstructies

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

<b>1. Opzet onderzoek en onderzoeksmodel</b>	09
1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag	09
1.2 Onderzoeksmodel	10
<b>2. De cases</b>	13
Distributiecentra detailhandel	15
Infrabeheerder	17
Verzekeraar	19
Truckfabrikant	21
Toeleverancier automotive	23
Bank/verzekeraar	25
Gemeente	27
<b>3. Randvoorwaarden voor succes</b>	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Strategische fit	30
3.3 Organisatorische fit	31
3.4 Operationele fit	32
3.5 Persoonlijke fit	33
3.6 Culturele fit	34
<b>4. Beslisboom voor flexconstructies</b>	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Drie keuzes	35
4.3 Beslisboom	36
<b>5. Doorkijk naar de toekomst</b>	41

## Bijlagen

- Checklist
- Comenius Consult
- TNO
- ModernWorkx

Eddy Hus en Margriet de Langen van Comenius Consult  
Anneke Goudswaard van TNO Kwaliteit van Leven  
Jan de Leede van ModernWorkx

Dit onderzoek is gefinancierd door Adecco en door TNO en is uitgevoerd in een samenwerking tussen Comenius Consult, TNO en ModernWorkx.

# Voorwoord

Het vereist inzicht en expertise om de specifieke flexibiliteitbehoefte van bedrijven te vertalen naar kwantiteit en kwaliteit. Er zijn uiteenlopende leveringsmodellen mogelijk, die elk een andere behoefte dienen: Neutral Vendor, Master Vendor, Multi Vendor, enzovoorts. Niet alleen de vereiste capaciteit en mate van flexibiliteit zijn van invloed op de te maken keuze, factoren als bedrijfscultuur, organisatievorm en inrichting van bedrijfsprocessen zijn in sterke mate medebepalend. Zorgvuldige analyse en afwegingen zijn vereist om flexoplossingen te realiseren, die goed op alle factoren aansluiten.

Om organisaties in staat te stellen de beste keuzes te maken, laat Adecco met regelmaat onderzoek verrichten. Onze doelstelling daarbij is inzichtelijk te maken welke flexconstructies garant staan voor de beste resultaten in verschillende situaties. Daarbij staan waarden als uitvoerbaarheid, doelmatige organisatie van de gewenste flexibiliteit bij de juiste kosten-batenverhouding, kwaliteit en continuïteit centraal. Om onze klanten met min of meer gecompliceerde flexstromen op maat en vanuit hun specifieke behoeften te kunnen bedienen, nu, maar ook bij veranderende marktomstandigheden, heeft Adecco het initiatief genomen om de diverse op de flexmarkt gehanteerde flexconstructies/leveringsmodellen

te analyseren in relatie tot relevante behoeften en randvoorwaarden, gebaseerd op de dagelijkse praktijk bij verschillende bedrijfsvormen. TNO was vanuit haar eigen kennisprogramma bezig met een soortgelijk onderzoek naar de effectiviteit van samenwerkingsrelaties tussen inleners en flexleveranciers. Er is vervolgens besloten om beide onderzoeken te combineren en tot samenwerking over te gaan. Het gezamenlijke onderzoek is uitgevoerd door Comenius Consult, TNO en ModernWorkx. De resultaten van dit onderzoek bevelen wij u van harte aan.

Bij de start van dit onderzoek stond de zon nog hoog aan de economische hemel. Inmiddels weten we dat het tij in extreem

korte tijd kan keren. De economische crisis slaat hard om zich heen. Ook de uitzendbranche weet zich geconfronteerd met de negatieve gevolgen van de recessie.

Dit is inherent aan onze dienstverlening. Wij bieden bedrijven immers flexibiliteit. Hierdoor kunt u uw arbeidscapaciteit goed afstemmen op marktveranderingen en wisselingen in het economisch klimaat. Een haperende economie betekent automatisch dat uw behoefte aan flexpersoneel tijdelijk afneemt. Dit is voor ons geen enkele reden om bij de pakken neer te zitten. Integendeel, de huidige situatie biedt eerder extra argumenten om goed na te denken over inrichting en organisatie van

flexibele arbeid als vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

Juist nu is het van eminent belang om de juiste keuzes te maken! De bevindingen van TNO en Comenius Consult, terug te vinden in deze rapportage die Adecco u graag aanbiedt, bieden nuttige handvatten die u bij dit ingewikkelde keuzeproces van dienst kunnen zijn. Namens Adecco wens ik u bij het maken van uw uiteindelijke keuze veel succes toe.

**Patrick Bakker**  
Director General Staffing

# Samenvatting

Aandacht voor de organisatie van flexibele arbeid is een hot issue. Zeker grote organisaties beginnen zich steeds meer te realiseren dat hun 'flexschil' inmiddels de omvang en complexiteit heeft gekregen van een middelgrote onderneming. Dit maakt dat het organiseren van deze schil niet alleen geld oplevert, maar vanuit HR-perspectief ook gewoon keihard nodig is. Het nadenken over je belevingsmodel kan dus echt verschil maken!

In het organiseren van de flexschil wordt door de leveranciers van flex gewerkt met diverse modellen waarin met name de keuzes van belang zijn tussen (1) het aantal leveranciers en (2) het wel of niet hebben van een intermediair tussen de interne organisatie en de arbeidsmarkt. Daarbij constateren wij dat het volume van inlenen alsook de diversiteit in dit volume specifiek van invloed zijn op het model dat gekozen wordt. Daarnaast hebben wij geconstateerd dat het succes afhangt van de mate waarin er sprake is van een vijftal fits, namelijk:

## **Strategische fit**

- Zorg als inlener voor een grondig inzicht in de eigen context en de eigen behoefte. Zeker bij grotere organisaties is dit 'key' in het succes van de constructie.
- Onderken differentiatie in flexbehoefte in de organisatie. Flexconstructies zijn alleen succesvol als de contracten met de leveranciers zorgen voor

de juiste mensen.

- Zorg voor een goede business case met duidelijke kwantitatieve en kwalitatieve baten.
- Wees als inlener en leverancier(s) klip en klaar over de wederzijdse verwachtingen. Een flexconstructie is een vorm van samenwerken, zoals in elke relatie vraagt dit bij de start en later ook periodiek het expliciet maken van verwachtingen.

## **Organisatorische fit**

- Zorg voor eigenaarschap op de flexconstructie, vooral ook binnen de lijnorganisatie. Begeleid de werking van de flexconstructie, leer elkaar kennen. Na het afsluiten van de raamcontracten is het succes van de flexconstructie dus niet automatisch geregeld.
- Organisatiemodellen en besturingsmodellen van de inlener en de leverancier(s) moeten bij elkaar passen; bepalende factoren hierin zijn de sturing (centraal of decentraal) en de spreiding



in vestigingen van zowel inlener als leverancier.

- De business case bepaalt de implementatieverantwoordelijkheid, kies bewust uit het beleggen van het eigenaarschap bij óf de top óf de lijn óf HR óf inkoop.
- Key Performance Indicators (KPI's) moet zorgen voor consistente 'prikkel' voor de gehele constructie. Voorkom dat de prikkels alleen leveranciers prikkelen, ook de interne organisatie van de inlener moet geprikkeld worden, denk bijvoorbeeld aan compliancy op het proces of contracten.

#### Operationele fit

- Ontzorging van 'de lijn': werving en selectie kan een tijdrovende aangelegenheid zijn, zeker bij een groot inleenvolume. Een inhouseconstructie kan dan tijd besparen door het regelen van praktische zaken of zelfs het gehele selectieproces overnemen.
- Organiseer als inlener de eigen processen: een intermediair in het wervings- en selectieproces functioneert alleen als zijn rol in het operationele proces is vastgelegd. Een sleutelvraag daarbij is; hoe komt in deze organisatie een vacature tot stand?
- Operationele excellentie door de Inhouse: een inhouse kan het 'onboarding' en 'offboarding' verbeteren door het goed regelen van toegangspas, emailaccount, werkplek en introductie.
- 'Incubatietijd': het duurt gemiddeld anderhalf jaar voordat een flexconstructie zich heeft genesteld in een organisatie. Succes ontstaat als verwachtingen op deze termijn gestoeld zijn.

#### Persoonlijke fit

- Vertrouwen in 'de top': bij de totstandkoming van de flexconstructie, zien we dat vertrouwen en een persoonlijke klik tussen de beslissers bij de klant en de flexleverancier een zeer belangrijke voorwaarde is voor een goede samenwerking en daarmee vaak resulteert in een duurzame relatie. Er moet iets van een persoonlijke klik zijn en overeenstemming in visie op HR en flexibiliteit.
- Vertrouwen in de operatie: een persoonlijke 'klik' tussen intercedenten en managers, het kennen van de cultuur zijn cruciaal voor de wijze waarop wordt samengewerkt.
- Waarborging in continuïteit: de persoonlijke fit vraagt zorgvuldig managen van opgebouwde relaties, zowel in de Inhouse als in de uitzendvestiging(en).

#### Culturele fit

- Acceptatie van elkaars cultuur: succes ontstaat alleen als de tijd genomen wordt om elkaars cultuur te leren kennen. Er zijn nu eenmaal verschillen tussen productgerichte (overheids)organisaties en beursgenoteerde dienstverleners.
- People management en Performance Management ook in de flexibele schil: de verbinding tussen het individu (de inhuur of uitzendkracht), de leverancier en de inlenende organisatie is van groot belang voor succes voor inzet en binding.

Hiermee wordt invulling gegeven aan goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap in flexconstructies, waardoor de samenwerking succesvol kan verlopen!

# 1. Opzet onderzoek en onderzoeksmodel

## 1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

Flexibiliteit en blijft een belangrijk thema voor organisaties. Dat blijkt ook nu weer in de financiële en economische crisis. Organisaties lijken soms alleen te kunnen overleven als gevolg van de flexibiliteit van hun personeelsbestand.

Werkgevers willen flexibiliteit, maar werknemers ook. Het blijkt dat ook tijdens de huidige recessie een relatief hoog aantal medewerkers van baan wisselt. Tevens zien we een trendmatige toename van het aantal zelfstandigen in Nederland. Maar ook 'vaste' werknemers willen in toenemende mate meer flexibiliteit. Vooral van middelgrote en grote bedrijven vraagt dit andere wijze van besturen, 'vullen' en Human Resource Management (HRM). Verder blijkt uit onderzoek van TNO<sup>1</sup> dat de zogenaamde flexibele schil binnen organisaties verder zal groeien, van 20% naar 25%. Met de groei van de schil zal er meer aandacht besteed moeten worden aan het organiseren van de instroom en het management hiervan. Per slot van rekening gaat het om substantiële bedragen; sommige van de door ons onderzochte organisaties hadden flexibele schillen met omvang van meer dan 75

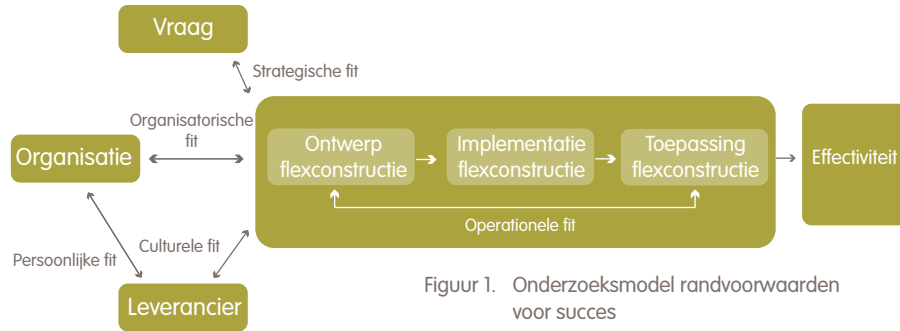
miljoen euro. Organisaties willen niet langer op een ad hoc wijze met deze flexibele schil om gaan, maar deze juist betrekken in de strategische personeelsplanning. Daarom zoeken ze naar de juiste flexconstructie en de meest optimale samenwerking met één of meer flexleveranciers of intermediairen. Deze samenwerking wordt veelal via zogenaamde (inhouse-) flexconstructies vormgegeven, waarbij in meer of mindere mate in- of outsourcing van business processen plaatsvindt.

Een belangrijke vraag is hoe deze flexconstructies vormgegeven moeten worden. Welke doelen zijn belangrijk, welke aanpak past bij de situatie? In sommige gevallen blijken de flexconstructies goed te functioneren. De lijnorganisatie voelt zich ondersteunt in haar werving en selectie en krijgt via een inhouse-constructie de goede tijdelijke mensen geleverd tegen de

<sup>1</sup> Goudswaard A, et al. (2007). De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland? TNO, Hoofddorp

juiste prijs. In andere gevallen werken deze constructies niet. De lijnorganisatie blijft via haar eigen kanalen in de arbeidsmarkt tijdelijke mensen zoeken en vertikt het om van de inhouse en centrale raamcontracten gebruik te maken. Waarom is een flexconstructie in de ene situatie wel en in een andere niet succesvol? De vraag die dan ook in dit onderzoek centraal staat is:

Wat zijn randvoorwaarden voor succesvolle flexconstructies?



Figuur 1. Onderzoeksmodel randvoorwaarden voor succes

van de leverancier en de aard van de flexconstructie (het aanbod). Zie figuur 1 voor een visuele weergave van het onderzoeksmodel.

### Vijf fits als randvoorwaarden

In het onderzoeksmodel sluiten we aan bij het 'fitmodel' van Nadler zoals beschreven in Douma<sup>2</sup>. Wanneer bedrijven gaan samenwerken, dient er volgens dit fitmodel op een aantal aspecten afstemming (fit) te zijn of er moet naartoe worden gewerkt. De fit wordt hierbij niet gezien als 'gelijkheid', maar als de situatie waarin doelstellingen en interne kenmerken van de individuele partners overeenstemmen, passend zijn en daardoor niet belemmerend werken bij

### 1.2 Onderzoeksmodel

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden hebben we gekeken welke flexconstructies in de praktijk veelal voorkomen en waarom organisaties kiezen voor bepaalde type constructies. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar randvoorwaarden die verklarend kunnen zijn voor het succes van een flexconstructie. Daarbij analyseren we de vraag/behoefte van een inlener, de karakteristieken van de inlenersorganisatie, de karakteristieken

de samenwerking. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vijf 'fits', met als basis-hypothese dat een samenwerking/alliantie een hoge(re) kans van slagen heeft als aan al deze vijf 'fits' is voldaan; zoals in figuur 1 staat gaat het om de strategische fit, de organisatorische fit, de operationele fit, de culturele fit en de persoonlijke fit.

### Vier flexconstructies

Een flexconstructie is de wijze waarop de samenwerkingsrelatie tussen inlener en flexleverancier is vormgegeven. We gaan uit van vier basistypen flexconstructies.

<sup>2</sup> Douma, M.U. (1997). Strategic Alliances: Fit or Failure?, proefschrift Universiteit Twente.

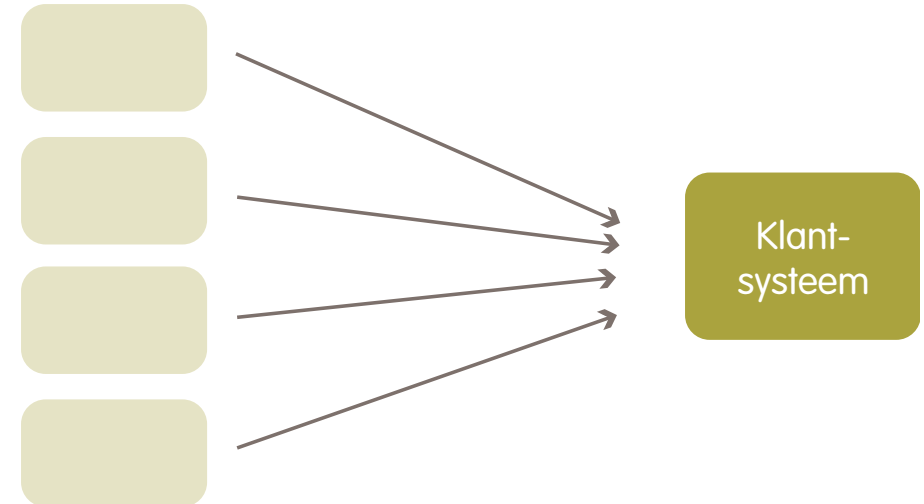
### Multi Vendor

Inlener werkt samen met een beperkt aantal (preferred) suppliers voor het leveren van tijdelijk personeel waarbij de samenwerkingsrelatie bepaald wordt door het specifieke (arbeids-) marktsegment

(perceel/bijvoorbeeld: secretariael).

In deze rol levert de Multi Vendor:

- Arbeidskrachten
- Informatie over het eigen tijdelijke personeelsbestand
- Kennis van de arbeidsmarkt

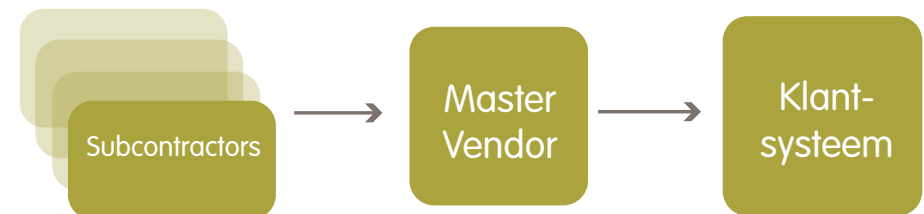


### Master Vendor

Inlener werkt met één leverancier van tijdelijk personeel. Leverancier van tijdelijk personeel van zowel eigen personeel als personeel van andere leveranciers waarbij door de andere leveranciers niet direct geleverd wordt. Alle leveringen vinden

plaats via de Master Vendor. In deze rol levert de Master Vendor:

- Arbeidskrachten
- Arbeidskrachten van 2<sup>e</sup>-lijns/subcontractors
- Informatie over het volledige tijdelijke personeelsbestand
- Kennis van de arbeidsmarkt

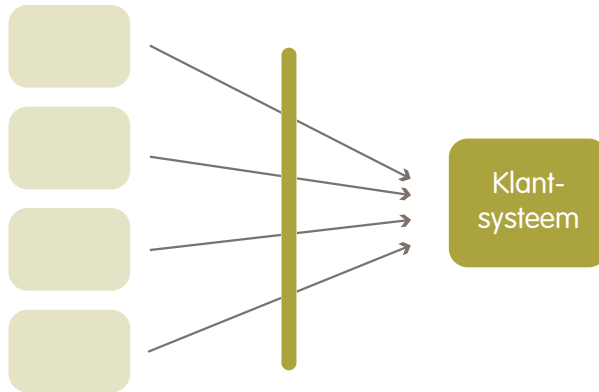


### Neutral Vendor

Inlener werkt met neutrale intermediair. Deze intermediair staat tussen de leveranciers van tijdelijk personeel en de inlener en levert zelf geen tijdelijk

personeel. In deze rol levert de Neutral Vendor:

- Competenties voor procesmanagement
- Informatiesysteem + kennis en kunde voor leveren van managementinformatie

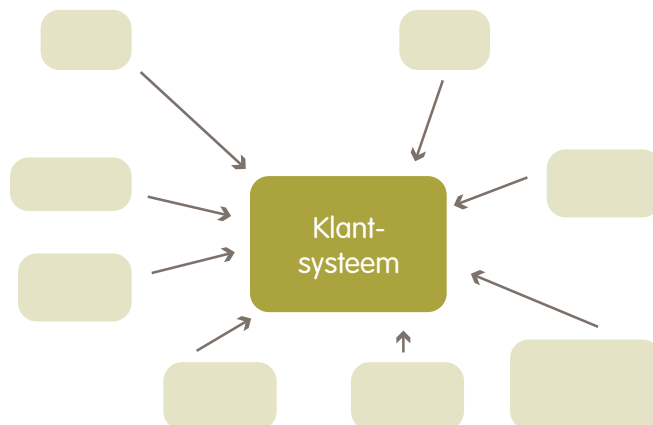


### Commodity

De leverancier van tijdelijk personeel, in concurrentie met andere leveranciers, zonder enige vorm van intermediairschap.

Er zijn geen raamcontracten afgesloten. In deze rol levert een partij:

- Arbeidskrachten
- Kennis over de arbeidsmarkt



## 2. De cases

Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de zeven casestudies die zijn verricht. Hierbij wordt een beschrijving gegeven van de aanleiding voor de flexconstructie, de doelen die ermee beoogd waren en het implementatieproces.

Het onderzoek is verricht bij een zevental organisaties. Hierbij is gekozen voor een spreiding over veel sectoren: zowel profit

als non-profit/publieke organisaties. De volgende bedrijven zijn als case geselecteerd:

1. Distributiecentrum detailhandel
2. Infrabeheerder
3. Verzekeraar
4. Truckfabrikant
5. Toeleverancier automotive
6. Bank/verzekeraar
7. Gemeente

Per casestudie is binnen deze organisatie gesproken met functionarissen die verantwoordelijk zijn voor respectievelijk HR, inkoop/commercie en de business (lijnmanagement). Daarnaast is gesproken met verantwoordelijken van de betrokken flexleverancier(s). We hebben hierdoor gesproken met personen die goed zicht hebben op het ontstaan, het ontwerp, de implementatie en de uitvoering van de flexconstructie. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode augustus 2008 – januari 2009.

In deze cases zien we verschillende flexconstructies, waarbij het onderscheid tussen de constructies veelal verklaard wordt vanuit:

- Het aantal leveranciers van tijdelijk personeel: de keuze voor één of meerdere
- Wel of geen intermediaire rol in het proces van werving en selectie (instroom).
- De keuze van het 'zelf doen of insourcen' van de intermediaire rol
- Het type contracten: wel of geen raamcontracten met prijsafspraken.

De vier hoofdtypen (Neutral Vendor, Multi Vendor, Master Vendor, Commodity) maken nog geen onderscheid naar het al dan niet hebben van 'Inhouse-constructies'. Bij een 'in-house' constructie opereert de flexleverancier of intermediair middels eigen personeel fysiek binnen het gebouw

van de klantorganisatie. In de praktijk komen Inhouse constructies vooral voor in het Master Vendor type of bij een Multi Vendor type met een beperkt

aantal leveranciers. In de casestudies hebben we – naast de vier hoofdtypen – ook aandacht besteed aan de keuze om de flexleverancier Inhouse te hebben.

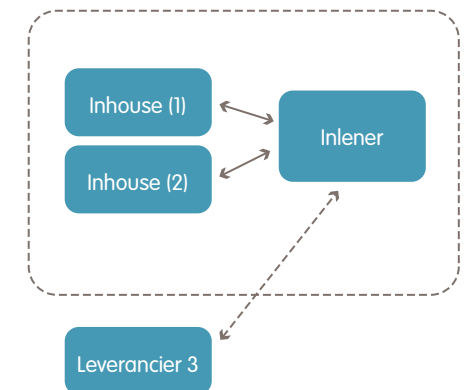


## Case 1 Distributiecentra detailhandel Multi Vendor model

Deze organisatie heeft ongeveer 3800 fte aan personeel. Hiervan is 25-40% inhuur. Verder zijn er ook veel deeltijdcontracten (ongeveer 9000 medewerkers zorgen voor 3800 fte). Vanuit een omvangrijke reorganisatie binnen deze detailhandelorganisatie, zijn in 2006 een aantal distributiecentra (DC's) samengevoegd. Bij de omvorming naar één nieuwe organisatie/winkelformule is tevens gekeken naar de inzet van flexarbeid en welke verbeter-/ontwikkelingen daarin mogelijk waren. Met als doel: meer efficiency, tijds- en kostenbesparing, meer inzicht en minder moeite. Uiteindelijk heeft men gekozen voor een Multi Vendor Model waarbinnen 2 flexleveranciers als preferred supplier structureel de flexkrachten leveren. Aanvullend daarop werkt men nauw samen met een uitzendbureau dat Poolse flexkrachten levert; voor piekdruktes en als de reguliere bureau's niet kunnen leveren. De keuze voor de twee preferred suppliers is gebaseerd op de overtuiging dat concurrentie beiden scherp houdt en het afbreukrisico te groot is als men slechts met één leverancier zaken doet. Deze flexconstructie is met name 'inhouse' georganiseerd omdat het cruciaal is dat het uitzendbureau toegankelijk is voor de uitzendkrachten, er feeling is met de werkvloer door korte loopafstanden en communicatielijnen.

Flexkrachten worden binnen de DC's hoofdzakelijk ingezet ten behoeve van

orderverzameling/orderpicking (LBO+). De flexbehoefte komt voort uit opvang van groei in volume en redelijk voorspelbare pieken in werk. Daarnaast wordt flex ook gebruikt als wervingstool, waarbij de DC's de insteek hebben uiteindelijk de flexkrachten voor vast in dienst te nemen.



Het management beoordeelt de flexkrachten dan ook als zijnde 'vast personeel'. En zijn er (o.a. in samenwerking met de flexleverancier) diverse activiteiten ontplooid t.b.v. werving en binding van personeel, zoals een opleidingsmodule, e-learning, beoordelingsformulieren en het aanboren van 'nieuwe vijvers' i.s.m. CWI. De flex-/vastverhouding binnen deze organisatie ligt rond 30/70; het streven is de flexschil naar 20-25% te brengen. Om hier goed op te kunnen sturen heeft deze DC-organisatie tezamen met de 2 preferred suppliers KPI's opgesteld en werkt men o.a. aan een gezamenlijk



format t.b.v. rapportage en aan landelijke en lokale werkafspraken. Daarnaast staat de organisatie open voor nieuwe ideeën, advies en is 'eager' om te leren. Benchmarking en zelfreflectie krijgen de nodige aandacht.

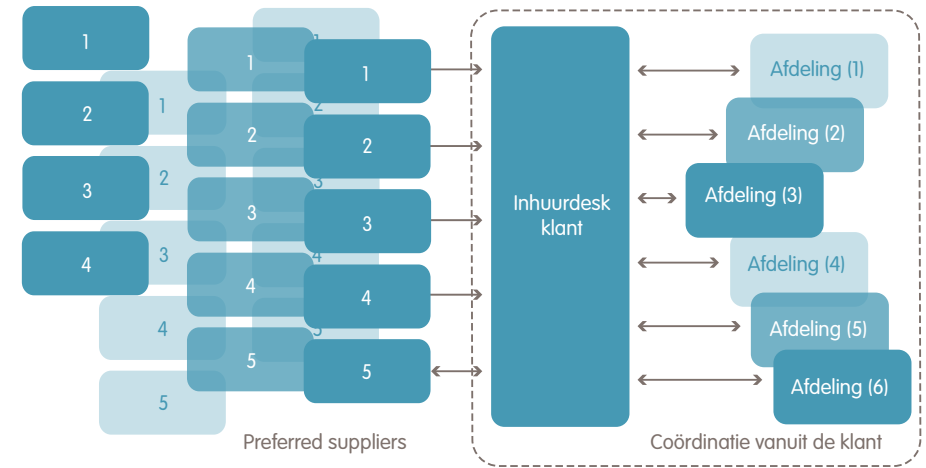
Over de beoordeling van het huidige model is het management over het algemeen tevreden. Tevredenheid en succes wordt bepaald in welke mate de flexleveranciers kunnen voldoen aan de targets die zijn afgesproken en het kunnen leveren van de operationele vraag. Daarnaast is de constructie afhankelijk van de onderlinge (persoonlijke) samenwerkingsrelatie tussen de lijnmanagers en intercedenten/

inhousemedewerkers. De DC managers zien de uitzendbureau's als samenwerkings-/sparringpartner en verwachten in deze dan ook het (pro-actief) meedenken met de business en -planning, tijdig signaleren en informeren als een levering niet gaat lukken. De 'persoonlijke' klik is hierbij van groot belang. Het vrij hoge verloop van intercedenten op de uitzend-c.q. inhousevestigingen is dan ook een afbreukrisico in de samenwerkingsrelatie. Naast 'eenvoud' en 'gunnen aan 1 partij', is het verder uitbouwen van een business partnerschap met 1 flexleverancier, reden om een mogelijke transitie naar het Master Vendor model in de (nabije) toekomst te overwegen.

## Case 2 Infrabeheerder Multi Vendor model

De infrabeheerder heeft ongeveer 3800 fte aan personeel, waarvan bijna 20% aan inhuur. De in 2003 ontstane nieuwe organisatie uit 3 bestaande publieke taakorganisaties, had tot doel een meer efficiënte, marktgerichte aanpak. Dit betekende ook op het gebied van flex een andere manier van sturen, denken en doen. De enigszins, door historie, ontstane scheefgroei in flex/vastverhouding, moest omgevormd worden. In 2006 is de infrabeheerder dan ook gestart met een project gericht op inhuur en diensten van derden met als tweeledig doel: meer overzicht en inzicht in flex en een meer, marktgericht aanpak van inhuur. Vanwege de diversiteit in

flexvraag binnen de verschillende business units, heeft de infrabeheerder gekozen voor een Multi Vendor flexconstructie waarbij binnen een zestal domeinen 4-5 preferred suppliers leveren. Een centrale inhuurdesk (bemenst door eigen personeel) verzorgt de aanvraag en administratie van flexkrachten. In eerste instantie is de inhuurdesk bemand geweest door een externe leverancier. Echter, in praktijk bleek het (interne) sturingsmodel ('efficiency vs. 'kwaliteit' en de 'feeling' met cultuur ('commercieel' vs. 'non-profit') van beide organisaties dusdanig uiteen te lopen, dat de infrabeheerder besloten heeft de inhuurdesk met eigen personeel te bemensen.



Het model van een centrale inhuurdesk en akkoording van de aanvraag van flexpersoneel door de directeur binnen een betreffende business unit is in het begin als redelijk onwennig ervaren. Draagvlak en eigenaarschap in de business is vooral ontstaan door de wijze waarop het lijnmanagement zich bediend voelde door de constructie (Multi Vendor en inhuurdesk) en de wijze van sturing. Conform centrale afspraken dient 80% van de totale inhuur geleverd te worden door de preferred suppliers binnen het betreffende domein; 20% mag vrij ingevuld worden. Voor het lijnmanagement is met name deze mate van vrijheid en flexibiliteit ook van belang om de juiste kwaliteit van flexpersoneel te kunnen werven. Vooral als het gaat om (veelal schaars) specialistisch hoogopgeleid personeel.

De flexibiliteitsbehoefte van de infrabeheerder bestaat, naast de reguliere inhuurbehoefte uit piek, ziek of

vacature, uit externe krachten t.b.v. (veelal langlopende) projecten. Dit betreft over het algemeen hoogopgeleid personeel, die vanwege hun specialistische kennis (o.a. Bouw/Techniek) voor 2-3 jaar aan een project verbonden zullen zijn. Voor de managers is het inmiddels mogelijk hun management informatie omtrent hun vaste en flexibele personeel uit het personeelsinformatiesysteem te halen en daarmee hun gehele populatie in beeld te krijgen inclusief analyses. Deze verbetering in inzicht heeft er onder andere toe bij gedragen dat de infrabeheerder nu nog scherper heeft wat zij mag en wil verwachten in haar samenwerkingsrelatie met flexleveranciers. De stapsgewijze uitrol van decentrale naar centrale inhuurdesk, de bereidheid hierin te willen leren en de 20% vrije regelruimte voor het management zijn factoren die hebben bij gedragen aan draagvlak van het management voor de flexconstructie en daarmee door hen als positief beoordeeld wordt.

### Case 3 Verzekeraar Multi Vendor model

Deze case betreft een grote verzekeraar met ongeveer 16.500 fte aan medewerkers, waarvan 20% inhuur. Een fusie tussen twee partijen vormde aanleiding voor deze verzekeraar om de verschillende flexconstructies binnen de organisatie kritisch tegen het licht te houden. Bij één van beide partijen was in de oude situatie sprake van een Master Vendor model, gekenmerkt door een persoonlijke aanpak via een Inhouse constructie. Bij de andere partij was sprake van een Multi Vendor model, met twee flexleveranciers. Beide flexleveranciers waren op verschillende locaties Lead Vendor, maar zaten niet Inhouse. Na de fusie is door de directie gekozen voor één gemeenschappelijke flexconstructie (Multi Vendor model met per locatie een Master Vendor constructie). Hiermee zijn de bestaande contacten gecontinueerd en de positieve aspecten van beide oude flexconstructies zijn behouden.

De verzekeraar heeft 7 locaties (vestigingen genoemd in bijgaande figuur) verspreid over het hele land. Op iedere vestiging bleef de oude flexleverancier Lead Vendor. Er is gekozen voor een model met drie leveranciers, vanuit de gedachte dat deze elkaar scherp houden, er door meer partijen ook meer aanvragen kunnen worden ingevuld en de risico's kunnen worden gespreid. Er is gekozen voor een Inhouse constructie vanuit de behoefte om direct inzage te hebben in de bestanden van de leverancier, omdat de Inhouse medewerker de cultuur van de organisatie beter kent en aanvragen sneller en met meer kwaliteit kan beantwoorden. Er zijn drie identieke raamcontracten afgesloten met de flexleveranciers en er is een beheersorganisatie ingericht onder corporate HR. De coördinatoren van de beheersorganisatie spelen een belangrijke rol bij de vormgeving aan het flexibiliteitsbeleid van de organisatie.

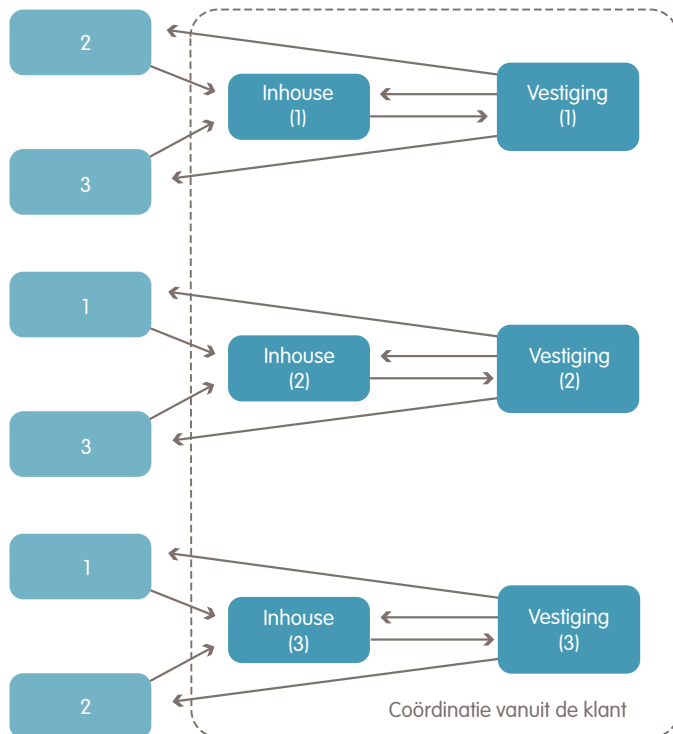


Alle vacatures worden direct aan alle drie de leveranciers doorgestuurd, zodat ze deze kandidaten kunnen leveren voor alle vestigingen. De twee leveranciers die niet lead vendor zijn, doen dit via hun lokale vestiging. De Lead Vendor maakt een eerste selectie uit de geleverde kandidaten, maar de uiteindelijke selectie en beslissing ligt bij de lijnmanager.

Deze flexconstructie wordt in principe ingeschakeld voor mbo en mbo+ vacatures tot maximaal 3 maanden. Uitzondering wordt gemaakt voor functies op mbo niveau die moeilijk vervulbaar zijn. De flexleveranciers leveren onder meer uitzendkrachten voor de commerciële

binnendienst, administratief personeel, call center personeel (in- en outbound, tele sale) en secretaresses. Het gaat hierbij in principe om het opvangen van kortdurend piek en ziek, (onvoorspelbare) pieken in het werk, seizoenspieken, eindejaarswerk, ed.

Belangrijke succesfactoren voor de gekozen flexconstructie zijn voor deze case in de eerste plaats het onderlinge vertrouwen en de samenwerking tussen de flexleveranciers. De tweede belangrijkste succesfactor is de coördinerende en bemiddelende rol van de beheersorganisatie van de klant.



## Case 4 Truckfabrikant Master Vendor model



Deze truckfabrikant assembleert trucks voor de internationale markt, met een accent op West-Europa. Het gaat om een klantgerichte assemblage. De fabriek maakt deel uit van een internationaal concern. De kracht van de fabriek is de flexibiliteit: het kunnen meedemen met de marktvaart. Er is een bewuste flexibiliteitsstrategie gebaseerd op enkele kenmerkende uitgangspunten:

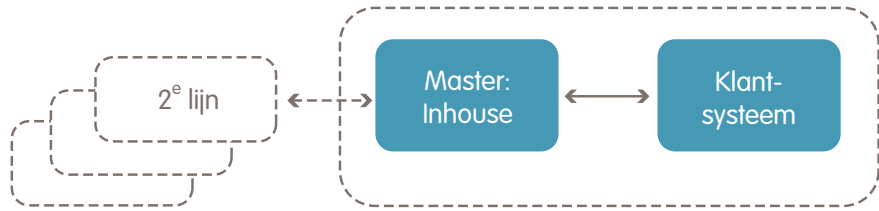
1. Gelijmatige stroom (de fabriek heeft een vast ritme waar zolang mogelijk aan wordt vastgehouden).
2. Korte termijn flexibiliteit. Deze wordt gerealiseerd door medewerkers meer of juist minder uren te laten werken via overwerk en een flexbank (tijd-voortijdregeling, bandbreedte plus of min 50 uur per medewerker, in de huidige recessie eenmalig opgerekt tot min 200 uur).

3. Lange termijn flexibiliteit. Wanneer de productievolumes sterker dalen of stijgen wordt gebruik gemaakt van de flexconstructie. De truckfabrikant heeft een Master Vendor model met een leverancier die inhouse zit.
4. Multi-inzetbaarheid. De medewerkers zijn zo breed mogelijk opgeleid om op meerdere plekken inzetbaar te zijn.

De combinatie van deze flexmaatregelen maakt de fabriek tot de meest flexibele assemblage locatie van het concern. De flexstrategie past op deze manier bij de ondernemings- en productiestrategie en is daar onlosmakelijk onderdeel van. De flexconstructie met de flexleverancier is onderdeel van de wereldwijde strategie: met belangrijke toeleveranciers worden langere termijn relaties opgebouwd, waarbij beide partijen

investeren in de relatie. Het contract is dan ook 5-jarig, waarbij overigens wel harde verbeteringsdoelstellingen zijn overeengekomen. De flexleverancier is verantwoordelijk voor het realiseren van efficiency-doelstellingen. De flexconstructie wordt gestuurd op enkele KPI's, via de

jaarlijkse evaluaties en de continue monitoring. Het gaat dus om een langere termijn relatie met prikkels. Er wordt overigens openlijk gesproken over het verlaten van single sourcing en over te gaan op dual sourcing als de leverancier niet of moeizaam aan de verplichtingen voldoet.



Er is een verschil tussen de ontwerpfase en de uitvoeringsfase. Tijdens het ontwerp van de flexconstructie (de contractafsluiting) zijn zowel de inlener als de flexleverancier het meest scherp. Vanuit de inlener zijn duidelijke KPI's neergelegd en is er veel aandacht voor de mogelijke verbeteringen. De flexleverancier is tijdens de contractonderhandelingen vertegenwoordigd op directieniveau. Hierna volgt de implementatie. Die gebeurt door anderen (bij beide partijen), waardoor sommige doelstellingen minder aandacht krijgen.

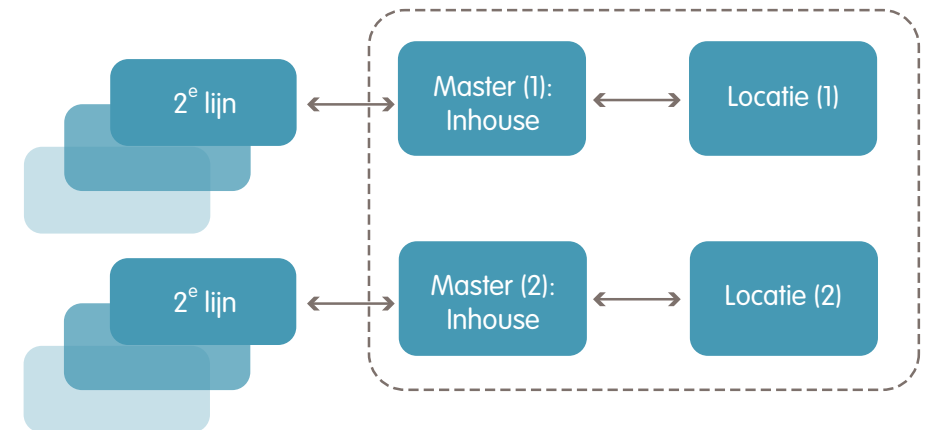
vertrouwen en openheid, Dat betekent elkaar inzicht geven in vertrouwelijke markt informatie en het werken met open calculaties. Verder wordt het gevoel van succes ingegeven door transparante communicatie tussen partijen op alle niveaus. Dat is geen sinecure, temeer omdat er nogal eens baanwisselingen optreden. Een voorwaarde is dus ook langdurig met dezelfde personen de flexconstructie bemensen. Tenslotte gaat het om consequent evalueren van de samenwerking. Ook weer op alle niveaus (management team, operationeel managers en groepsleiders). Al deze ingrediënten maken dat de flexleverancier als een partner wordt gezien door de inlener.

De succesfactor is in eerste plaats de lange termijn relatie waarbij het draait om

## Case 5 Toeleverancier automotive Multi Master model

Deze case gaat over een industriële onderneming met ongeveer 1100 medewerkers. De flexschil bedraagt ongeveer 20% van dit personeelsbestand. In 2007 is vanuit het oogpunt van 'economies of scale' door de Duitse moederorganisatie van dit bedrijf een aanbesteding uitgevoerd met als doelen kostenverlaging én uniformering van processen. Dit mede omdat het concern als geheel was ontstaan als gevolg van diverse bedrijven die waren aangekocht. Voor de

leveranciers van tijdelijk personeel was er een tender voor 6 partijen uitgeschreven ten behoeve van de selectie van plus minus 3 leveranciers en een inhouse constructie voor de bedrijven in Nederland (tien bedrijven). Inkoop en HR hebben dit proces samen uitgevoerd en hebben de lijn middels tussenrapportages geïnformeerd. In september 2007 is voor de Benelux gekozen voor 3 Master Vendors: in België 1 en in Nederland 2 die ieder locaties toebedeeld hebben gekregen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.



De inhouse constructie is met name opgezet voor het vullen van 'de vijfde ploeg'. De organisatie werkt met een 5 ploegen systeem met een flexibele schil gewerkt van 1 ploeg, zijnde 20%

van het productiebestand. De inhouse levert in principe flexkrachten voor deze 'standaard flexibele schil' als voor overig werk. Het niveau is vooral mbo met technische opleidingen. Hierbij is

de kwaliteit van de flexkracht van groot belang, mede omdat het werk vrij specifiek en ingenieus van aard is. Een andere belangrijke factor in de flexbehoefte ligt in de langere inwerkperiode. Deze kan op sommige productielijnen oplopen tot zo'n 5 maanden. Dit maakt dat flex niet zomaar te vervangen is, waar mogelijk stromen goede flexkrachten dan ook door naar vaste banen. De inhouse bestaat in deze case uit drie fte die gezamenlijk de verantwoordelijkheid hebben voor de preselectie. De uiteindelijke selectie gebeurt door ploegleiders. De inhouse is vooral bedoeld als toegang naar de arbeidsmarkt.

In het aanbestedings- en implementatieproces heeft deze organisatie veel voorbereiding gepleegd op het gebied van markt bereik van leveranciers, competenties, prijzen etc.. De keuze voor één van de Master Vendors als preferred supplier werd ingegeven de wens tot één aanspreekpunt en verbeterde administratieve processen. Ook heeft een Master Vendor in de implementatie ondersteuning geboden bij het inrichten van de inhouse constructie. Het implementatieproces verliep goed, maar was niet zonder slag of stoot.

In het begin waren er vooral problemen in de communicatie. Problemen van vroeger kwamen namelijk op het bordje van de nieuwe mensen en er wordt eigenlijk van hen verwacht het in een keer op te lossen. De valkuil van 'nieuw is (gelijk) beter'. De organisatie voorzag dit en heeft vanuit Inkoop zelf een belangrijke regierol gevoerd op de communicatie. Daarbij hielp het om de nieuwe medewerkers van de inhouse constructie in het begin uit de wind houden en veel met elkaar te praten.

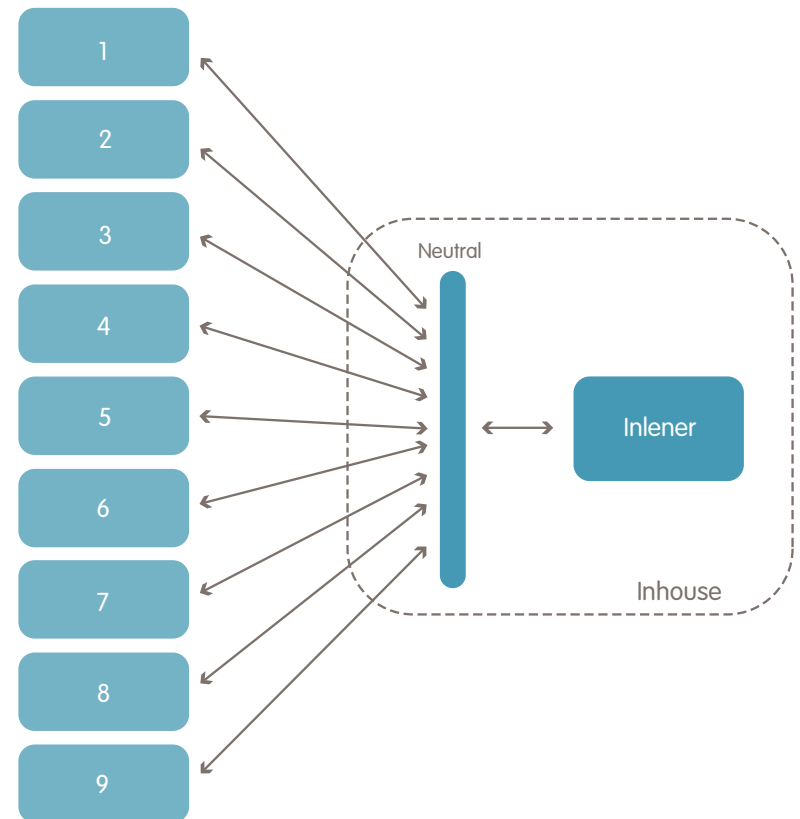
Een jaar na de start van de inhouseconstructie en de overname van het personeel loopt het proces naar alle tevredenheid. De randvoorwaarden voor succes ziet men in het daadwerkelijk werk uit handen nemen van de lijn en HR. Verder meent men dat de inhouse een goede toegang biedt tot de (regionale) arbeidsmarkt. Dit type werk kan niet goed belegd worden bij een HR-afdeling tenzij deze grootschalig zou worden uitgebreid. Daarbij komen, los van de inhouse, de economische overwegingen van het hebben van een flexibele schil; als het heel slecht gaat kan je eenvoudiger afscheid nemen van een deel van het personeel.

## Case 6 Bank/verzekeraar Neutral Vendor met Multi kenmerken

Deze case betreft een internationaal opererende bank/verzekeraar met wereldwijd 125.000 medewerkers en een flexibele schil in Nederland van ongeveer 3500 fte exclusief IT inhuur. Sinds 2003 heeft deze organisatie haar flexconstructie ontwikkeld. Men is gestart binnen één organisatie onderdeel om met tijdelijke inhuur een groot programma te kunnen draaien. Daarbij zijn principes

uitgedacht en deze zijn succesvol in praktijk gebracht. Vervolgens heeft men in 2006 de flexconstructie opgezet en ingevoerd voor de gehele organisatie. Het betreft een Neutral Vendor model met Multi Vendor kenmerken.

De Neutral Vendor is een dienstverlener die tussen de operationele lijn en de flexleveranciers in staat. Zij regelen het



gehele proces, de administratie, de exceptions en doen de management-rapportages. De inlener doet zaken met negen preferred suppliers op het gebied van general staffing. Er zijn negen standaardprofielen opgesteld en de operatie geeft de wensen door (aantal en welk profiel). De flexleveranciers doen aan de voorselectie en de service provider selecteert en biedt de kandidaat aan, compleet met de vereiste toegangs- en veiligheidsprocedures. De inlener selecteert dus niet meer ("dat is niet hun core-business en het geeft geen toegevoegde waarde"). Wel kan de inlenende manager rode en gele kaarten uitdelen aan de kandidaat die niet voldoet.

De redenen waarom is gekozen voor het Neutral Vendor model zijn:

- **Transparantie:** op centraal niveau bestond geen overzicht over de totale inhuur van flexkrachten, terwijl het om enorme aantallen ging (tot 8000 flexkrachten per dag); middels het gestandaardiseerde proces is er nu wel overzicht.
- **Security (SOX):** het voldoen aan de internationale richtlijnen betekent dat elke medewerker gescreend moet zijn. Dat was bij de flexkrachten nog niet goed gegarandeerd. Met de huidige flexconstructie wel.
- **Kosten:** de tarieven kunnen door een centrale inkoop omlaag. Dat tikt vooral aan bij de top 20% van de inhuur, waar de hogere tarieven gelden.
- **Werkkapitaal:** voorheen was het verplicht om een grote voorziening te treffen voor toekomstige verplichtingen inzake de inhuur. Nu er veel meer transparantie is gekomen, kan dat veel exacter (en dus veel lager) in de boeken komen te staan, hetgeen werkkapitaal vrijspeelt.

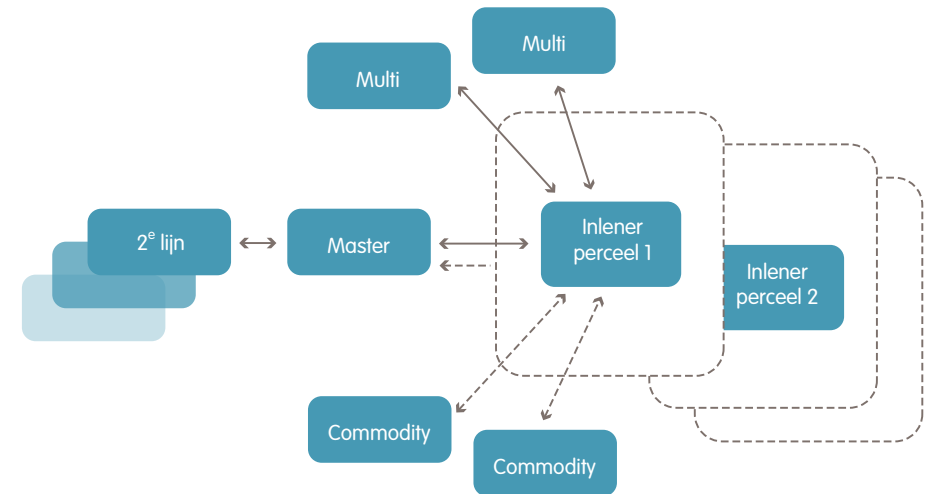
De sturing op het model is in feite eenvoudig: de leveringsprestaties van de flexleveranciers en het aantal rode kaarten. De Neutral Vendor zorgt ervoor dat alle partijen zich aan de afgesproken regels houden. Aan de kant van de inlener zitten in feite vier partijen aan tafel: de operatie, HR, Inkoop en Finance. Hoewel het proces is uitbesteed aan de service provider betekent dat niet dat de verantwoordelijkheid weg is: die blijft bij de inlener. De ervaringen waren vooral in het begin nog niet onverdeeld positief. Bij een centralisatie van de inhuur en een strikte toepassing van de Neutral Vendor als tussenpersoon valt ook niet anders te verwachten. Inmiddels is het tevredenheidscijfer opgelopen van een 4 naar bijna een 7. Het nadeel van centralisatie en standaardisatie blijft dat op decentraal niveau de managers minder autonomie hebben.

De belangrijkste succesfactor is operational excellence; het nakomen van de afspraken, het leveren van de gevraagde kandidaten op de profielen en het opvolgen van issues. Een tweede succesfactor is helderheid van concept. Er is gekozen voor centralisatie, selectie door de flexleverancier en een meetbaar proces van begin tot eind. Daarbij hoort ook: doen waar je goed in bent: de inlener doet aan capaciteitsplanning en stelt de profielen op, de flexleveranciers selecteren en leveren en de service provider zorgt voor het totale proces en de meetbaarheid ervan. Verder ligt een succesfactor bij de landelijk opererende flexleveranciers. Zij moeten hun interne organisatie (landelijk account – relatie met vestigingen) hierop afstemmen.

## Case 7 Gemeente Commodity, Master, Multi

Deze case betreft een gemeente met ongeveer 1800 vaste medewerkers en 400 flexkrachten. De flexconstructie bij de gemeente is te typeren als een mengvorm. Er is in 2006 gekozen voor een Master Vendor model, maar dan binnen een gezamenlijk aanbestedingstraject voor flexibele arbeid en payroll met andere gemeenten en overheden. Hierbij is vanuit met name kosten oogpunt gekozen voor één flexleverancier. Afspraak binnen de raamovereenkomst is dat de Master

Vendor voorziet in alle flexaanvragen t/m salarisgroep 10 (hbo-niveau), waarbij zij gebruikt maakt van 2<sup>e</sup> lijnleveranciers om aan de vraag te kunnen voldoen. Voor flexaanvragen vanaf salarisgroep 11 zijn de managers vrij in hun keuze voor flexleveranciers. Hier kun je spreken van Commodity met incidenteel Multi Vendor waarbij met een aantal (specialistische) flexleveranciers mantelovereenkomsten zijn afgesproken.



De flex/vastverhouding binnen de gemeente ligt ongeveer op 20/80. De manager kan zelf bepalen hoeveel van de capaciteit flex moet zijn. Men stuurt vanuit behoefte. Bij grootschalig projecten

maakt het management inschatting van looptijd en de daarbij benodigde personeelsbehoefte, -planning en flex-/vastverhouding. Naast inhuur voor o.a. (technische) uitvoerende functies (mbo+)

waarbij vakkennis vereist is, huurt men (schaarse) hooggeschoolde specialisten. Flexkrachten worden ingezet voor zowel pieken, flexschil en als wervingstool bij situaties van (moeilijk vervulbare) vacatures.

De levering op met name de specialistische functies is binnen de Master Vendor constructie moeizaam op gang gekomen. De gemeente werkt al jaren succesvol samen met een aantal (specialistische) flexleveranciers en geeft dan ook voorkeur aan levering door deze (bekende) leveranciers boven de 2<sup>e</sup> lijnleveranciers van de Master Vendor. De huidige flexconstructie met deze vrije regelruimte voor het management waarbij ze zelf aan het stuur blijven, controle houden op het proces en 'feeling' houden met de arbeidsmarkt wordt als prima ervaren.

Bepalend voor succes is dat de interne organisatie er klaar voor moet zijn. Dit

betekent o.a. dat de meerwaarde van uitbesteding aan een flexleverancier helder moet zijn voor het management. Verder is door toenemende inzicht in formatiebeheer binnen de gemeente (gestart in 2005) een stap gezet richting het (meer) bedrijfsmatiger te werk gaan. En betekent een aangescherpt samenspel tussen managers, P&O en Inkoop/finance dat vaker onderwerpen als HR-visie, flex-/vastverhouding en meerjarenplanning op de agenda staan. Daarnaast is de relatie met de flexleverancier en het meedenken met de gemeente van groot belang: het snappen wat men zoekt, aansluiting bij de cultuur. Het kostenaspect is hierin niet de eerste overweging: wat telt is kwaliteit en resultaat: de beste kandidaat op de functie. Voorkeur heeft dan ook het volgende aanbestedingstraject anders in te steken en het criterium 'kwaliteit' een zwaarwegendere rol te laten spelen bij de keuze van leverancier.

## 3. Randvoorwaarden voor succes

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk lopen we systematisch ons onderzoeksmodel langs en bespreken we de randvoorwaarden voor succes zoals we deze in de cases hebben gevonden. De randvoorwaarden groeperen we volgens de vijf fits tussen inlener en flexleverancier(s). Binnen deze samenwerking zijn de 5 fits als volgt te omschrijven:

**Strategische fit:** hierbinnen wordt de fit bepaald door de mate van gemeenschappelijkheid in waarden en visie. Toegepast op flex gaat over:

- HR-en Flex-strategie
- Visie op de arbeidsmarkt
- Visie op kennisborging

**Organisatorische fit:** de organisatorische fit wordt bepaald door de mate waarin de formele structuren en besturing bij elkaar passen. Toegepast op flexconstructies gaat het om:

- Centrale of decentrale organisatie
- Input- of outputgestuurd
- Hiervan afgeleid; KPI's en managementrapportages.

**Operationele fit:** hierbij gaat het om de mate waarin de bedrijfsprocessen op elkaar zijn afgestemd. Toegepast op flexconstructies gaat het om:

- Bedrijfsprocessen rondom in- en uitstroom
- Administratieve processen en procedures
- Koppeling tussen elkaars systemen

**Persoonlijke fit:** de persoonlijke fit wordt bepaald door de mate waarin de stakeholders het met elkaar kunnen vinden. Bij flexconstructies gaat het om:

- Persoonlijke klik tussen de beslissers
- Persoonlijke klik tussen de operationele leidinggevenden bij beide partijen
- Persoonlijke klik tussen de verschillende partijen in de keten (inhouse medewerkers, subleveranciers)

**Culturele fit:** de culturele fit wordt bepaald door de mate waarin de dagelijkse samenwerking tussen de partijen soepel verloopt. Toegepast op flexconstructies gaat het om:

- Lange of korte termijn oriëntatie
- Informele of een formele sfeer
- Serviceoriëntatie of transactieoriëntatie
- Begrip voor elkaars historie en taal

### 3.2 Strategische fit

#### Zorg voor een grondig inzicht in de context en de behoefte

Inzicht in de eigen arbeidsmarkt en behoefte binnen de inlenende organisatie legt het fundament onder een flexconstructie. De flexibiliteitsbehoefte zowel voor de korte en langere termijn moet hiervoor in kaart gebracht zijn. Informatievoorziening over de flexibiliteitsbehoefte en de (regionale) arbeidsmarkten is daarbij van belang voor de uiteindelijke samenwerking tussen partners. Binnen de gemeente, infrabeheerder, detailhandel, truckfabrikant en verzekeraar zien we dat ieder van deze organisaties het belang van juiste en volledige (flex) informatie en formatiebeheer onderschrijft, dit als prioriteit aangeeft en het op eigen tempo en stapsgewijs inricht.

#### Onderken differentiatie in flexbehoefte

Bij ondermeer de infrabeheerder, de gemeente en verzekeraar is de flexbehoefte binnen de klantorganisatie divers. Naast inkoop van hoog-volume flexkrachten op onder meer mbo-niveau, is er ook de vraag naar laag-volume specialistische functies. Bij de onderzochte praktijkcases zien we dat deze organisaties deze differentiatie in flexbehoefte onderkennen en daardoor kiezen voor een gemengde flexconstructie. Een voorbeeld hiervan is een Master Vendor type tot salarisgroep 10 (tot hbo-niveau); voor de functie vanaf salarisgroep 11 en hoger kiest men voor Commodity danwel Multi Vendor.

#### Zorg voor een goede business case

Goed opdrachtgeverschap houdt ook in dat er goed zicht is baten van de investering. Verwerk deze naar een sluitende business

case. De inrichting van de flexconstructie is namelijk in hoge mate afhankelijk van die aspecten die de business case in zich heeft: is deze gericht op kostenreductie dan dient de flexconstructie misschien vooral over concurrentie opwekken. Gaat de business case over kwaliteit van instroom dan moet de flexconstructie vooral zorgen voor goede werving en selectie. Gaat de business case over compliance aan internationale richtlijnen of procesmanagement, dan moet de flexconstructie ook vooral zorgen voor een goed beheerst proces. Hoe zuiverder en scherper de business case is gedefinieerd, hoe scherper de flexconstructie hierop ingericht kan worden en dus hoe beter de flexleverancier kan presteren. Vanuit de business case moet er koppeling worden gelegd naar de visie op medewerkers en HR. Als hier op strategisch niveau teveel verschillen over bestaan, zal het in de operatie ook niet goed uitwerken.

#### Wees klip en klaar over de wederzijdse verwachtingen

Een goede business case geeft helderheid in de doelstellingen en de verwachtingen die de inlener van de flexleverancier heeft. Snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit in het leveren van tijdelijk personeel noemt men de core business van flexleveranciers. Dat is het minimum dat verwacht mag worden. We constateren bij een aantal van de onderzochte casestudies dat men van de flexleverancier steeds meer de rol van strategische samenwerkingspartner (business partner) verwacht, die actief meedenkt met de business. Wat men hier in de praktijk concreet onder verstaat en wat men dan in deze van de flexleverancier verwacht, blijkt ook binnen onze casestudies divers te zijn. Verder is er bij sommige inleners ook weinig vertrouwen in de competenties van flexleveranciers

om deze business partner rol in te vullen. Ter voorkoming van teleurstelling is overeenstemming over de 'te leveren diensten' op strategisch niveau van belang.

### 3.3 Organisatorische fit

#### Leiderschap en eigenaarschap

Het succes van een flexconstructie lijkt sterk afhankelijk van de eigenaarschap van de gehele organisatie en de wijze waarop men stuurt. Een sterke sturing op het gekozen model vraagt om leiderschap, maar ook om acceptatie en aanpassingsvermogen op operationeel niveau. Het ontstaan van eigenaarschap en draagvlak door het lijnmanagement is daarbij afhankelijk van de wijze waarop zij zich bediend voelen binnen de constructie en wijze van sturing. We zien dat hierbij het behouden van een zekere vrijheidsmarge voor lijnmanagement (bijv. 80-20 regel, waarbij ze 20% van hun flex op eigen wijze, bij eigen leveranciers mogen inkopen) bijdraagt aan acceptatie. De cases van infrabeheerder, gemeente en verzekeraar laten deze aspecten zien.

#### Besturingsmodellen moeten bij elkaar passen

De leverancier, de flexconstructie en de klantorganisatie moeten eigenlijk congruent zijn in hun besturing. Het heeft weinig zin om in een decentrale informele organisatie een centrale inhouse in te richten met een winsttarget op de eigen flex. Een ander voorbeeld: als de inhouse gebruik maakt van centrale raamcontracten dan moet de klantorganisatie ook een landelijke aanspreekpunt hebben die invloed heeft op regionale/lokale vestigingen. Daar waar centraal contractafspraken worden gemaakt moet weer rekening worden gehouden met de mate waarin deze afspraken door het regionale

lijnmanagement kunnen worden gerealiseerd. In de cases (waaronder de gemeente, infrabeheerder, verzekeraar, bank/verzekeraar) zien we een zeker spanningsveld in keuze tussen centraal en decentraal aansturen van de flexconstructie.

#### De business case bepaalt de implementatieverantwoordelijkheid

Uit de onderzochte cases blijkt dat de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de flexconstructie niet altijd duidelijk belegd wordt. Er is vaak niet één eigenaar aangewezen die het proces stuurt, de regie voert en zorgt voor de tussentijdse toetsmomenten. Omdat implementatieprocessen meer dan een jaar kunnen duren, is het effect hiervan dat de doelen die gesteld worden aan de flexconstructie kunnen schuiven. Van belang is om één interne partij 'leading' in het proces te laten zijn. Het ligt voor de hand om zich daarbij te baseren op de doelen in de business case. Daarbij kan de keuze uitgaan naar de top van de organisatie, het lijnmanagement, de afdeling Inkoop, de afdeling HR of de afdeling Financiën. Als de businesscase vooral geënt is op efficiency lijkt de meest logische keuze te zijn Inkoop. Als dit gecombineerd wordt met een decentrale 'informele' organisatie dan is het verstandig om de top het leiderschap te laten invullen. Als de businesscase geënt is op kwaliteit van instroom dan is het verstandig om het lijnmanagement de businesscase te laten realiseren. HR kan daarbij adviseren.

#### KPI's moet zorgen voor consistente 'prikkel' voor de gehele constructie

In de diverse cases zien we dat in meer of minder mate parameters, KPI's worden afgesproken om de samenwerking binnen



de flexconstructie meetbaar te maken. Dit geldt o.a. voor de distributiecentra, detailhandel en de truckfabrikant. Deze laatste zorgt bijvoorbeeld binnen de gekozen Master Vendor constructie met een continue monitoring en jaarlijkse evaluatie voor voldoende prikkels voor verbetering van de performance. Om goed te kunnen sturen op de business case en de prikkels tot verbetering te kunnen monitoren is het van belang dat de managementrapportages zijn ingericht op zowel de behoeften van de klant als de prestaties van de leverancier(s) als die van de Inhouse. Dat geldt qua inhoud (welke KPI's) en qua vorm (wanneer en aan wie wordt gerapporteerd).

### **3.4 Operationele Fit Ontzorging van 'de lijn'**

Vanuit het principe van integraal management ligt de verantwoordelijkheid van de inhuur van flexkrachten bij het lijnmanagement. Maar bij een hoog inkoopvolume, of als veel praktische zaken te regelen zijn of met meerdere flexleveranciers geschakeld moet worden, kan dit een tijdrovende activiteit zijn binnen het werkpakket van managers. Een centraal coördinatiepunt kan dan tot efficiëntie, tijdswinst en ontzorging van het lijnmanagement leiden. Zelfs in de case waarbij het centralisatieprincipe het sterkst is doorgevoerd (bank/verzekeraar) zien we dat het management nog steeds de integrale verantwoordelijkheid houdt voor de aanvraag van personeel.

### **Organiseer als inlener de eigen processen**

Een belangrijke algemene randvoorwaarde is dat de inlener zijn eigen processen op orde heeft. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het bestelproces, het betalingsproces

of het formatieplanningsproces. Zodra er een intermediair wordt geplaatst tussen de inlenende organisatie en de leveranciers zal naast het plaatsingsproces ook sprake zijn van een inkoop en een administratief proces waarvan deze intermediair niet alleen op de hoogte moet zijn, maar waarbij ook hun rol in dit proces moet worden vastgelegd. Vooral in omgevingen waar Enterprise Resources Planningssystemen (ERP) als SAP werkzaam zijn is dit van groot belang voor het operationele succes van de intermediair. Een sleutelvraag daarbij is; hoe komt in deze organisatie een vacature tot stand?

### **Operationele excellentie in de inhouse**

Ontzorging vanuit de flexconstructie al dan niet 'inhouse' op praktische zaken is een belangrijke succesfactor. Bij de diverse casestudies (verzekeraar, bank/verzekeraar, toeleverancier automotive) wordt dit efficiënt inregelen van het onboarding en offboardingsproces van flexkrachten als voorwaarde genoemd. Het gaat hierbij om praktische zaken als: toegangspas, emailaccount, werkplek en introductie. Een vlot administratief proces voor het snel afhandelen van werkbriefjes is zeker bij grotere stromen een belangrijk element in deze ontzorging; onnodige parafen besparen veel tijd en frustratie van het lijnmanagement.

### **'Incubatietijd'**

In de cases blijkt dat het gemiddeld een tot twee jaar duurt voordat een flexconstructie zich heeft genesteld in een organisatie. Het loslaten/'neerleggen' van de selectie bij een andere partij, het opbouwen van de relatie met de lijnorganisatie, het laten aansluiten van (administratieve) processen en het bepalen van Key Performance Indicatoren



kost tijd. Succes ontstaat als verwachtingen op deze termijn gestoeld zijn.

### **3.5 Persoonlijke fit Vertrouwen in de top**

Bij de totstandkoming van de flexconstructie, zien we dat vertrouwen en een persoonlijke klik tussen de beslissers bij de klant en de flexleverancier een zeer belangrijke voorwaarde is voor een goede samenwerking en daarmee vaak resulteert in een duurzame relatie. Er moet iets van een persoonlijke klik zijn en overeenstemming in visie op HR en flexibiliteit.

### **Vertrouwen in de operatie**

In de cases van zowel de gemeente, de detailhandel als verzekeraar komt naar voren dat de persoonlijke 'klik' tussen intercedenten die invulling geven aan de constructie en de managers, het kennen van de cultuur cruciaal zijn voor de wijze waarop wordt samengewerkt. Zo zien we bij een van de cases, waar gekozen is voor een Master Vendor type, de managers bij het niet kunnen leveren door de Master Vendor, voorkeur geven aan andere (voor hen van oudsher vaak bekende) flexleveranciers boven de 2<sup>e</sup> lijnleveranciers waar de Master Vendor mee samenwerkt.

### Waarborging in continuïteit

De persoonlijke fit moet ook kunnen blijven voortduren. Een voorwaarde voor succes voor de flexleverancier is te zorgen voor continuïteit in bezetting van zowel de Inhouse als de uitzendvestiging(en). Het ongepland en onvoorzien vertrekken van een intercedent of inhousemedewerker kwam in de cases van detailhandel, bank/verzekeraar, verzekeraar en gemeente naar voren als een groot operationeel afbreukrisico van de flexconstructie.

### 3.6 Culturele fit

#### Acceptatie van elkaars cultuur

Uit de case van de infrabeheerder blijkt het belang van een culturele fit tussen twee samenwerkende partners. In de eerste uitrolofase van de inhouseconstructie was de keuze gevallen op een externe flexleverancier. In de praktijk bleek deze flexleverancier met name ervaring te hebben bij grote en commerciële klantorganisaties, die gestuurd werden op 'kosten en efficiency'. Het interne sturingsmodel van de infrabeheerder was 'resultaat'. Hierdoor ontstond er geen fit tussen beide organisaties en spraken ze

niet elkaars taal. Na deze constatering heeft de infrabeheerder gekozen voor bemensing van de Inhouseconstructie met eigen personeel. In geval van de infrabeheerder zou een flexleverancier met ruime ervaring binnen overheid/publieke/non-profit organisaties en kennis/'feeling' van de cultuur van dit type organisatie wellicht beter passend zijn geweest.

#### People management en Performance Management ook in de flexibele schil

In de cases waar flexkrachten weinig verbinding hebben met de inhurende organisatie is de binding tussen de inhouse en de flexkracht van groot belang. Het verzuim, de binding en het verloop kan hiermee beïnvloed worden. We zien in de cases (waaronder infrabeheerder en verzekeraar) dat de flexkracht uiteindelijk langere tijd bij de klantorganisatie werkzaam blijft. Het willen investeren in de ontwikkeling van de flexkracht, het (periodiek) beoordelen van de performance (en dit ook bespreken met de klantorganisatie) zijn van belang voor de kwaliteit van de flexkracht. Met name als dit past in de cultuur van de klantorganisaties.

## 4. Beslisboom voor flexconstructies

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verschillende typen flexconstructies. Daarbij vragen we ons af welk type in welke situatie het beste van toepassing kan zijn. Uit de voorgaande zeven cases blijkt dat de keuze voor een bepaalde flexconstructie samenhangt met een combinatie van factoren. Vaak is er ook niet één argument, maar zijn er verschillende argumenten en doelen die ook nog eens tegen elkaar worden afgewogen. We starten met een drietal fundamentele keuzen die gemaakt moeten worden. Daarna komen we met een beslisboom waarmee de keuze voor een bepaalde flexconstructie ondersteund kan worden.

### 4.2 Drie keuzes

Omdat vaak diverse argumenten tegelijk een rol spelen, komt men ook op combinaties van modellen. Toch kunnen we op basis van de cases een aantal argumenten benoemen die aanleiding vormen om voor een specifiek model te kiezen. Het gaat hierbij om een keuzeproses waarin de volgende drie keuzes gemaakt moeten worden:

- één of meerdere leveranciers
- wel of geen neutrale intermediair
- wel of niet Inhouse

#### Keuze 1: één of meerdere leveranciers (Master of Multi)?

Hier zit een spanningsveld tussen aan de ene kant de keuze voor één vaste relatie

die dichtbij het proces zit met een hoge kwaliteit van de match, een hoge snelheid van leveren en het efficiency voordeel van alles maar één keer uit te leggen. Aan de andere kant zijn er met meer leveranciers de voordelen van het elkaar scherp houden en de toegang tot een groter deel van de arbeidsmarkt (grotere vijver). Kort gezegd: haal je de markt in huis (Multi) of ga je een langere termijn relatie aan?

#### Waarom kiezen organisatie voor meerdere leveranciers?

- diversiteit van de gevraagde functies is hoog
- scherpe prijzen door concurrentie
- breed aanbod (zeker belangrijk als diverse functies nodig zijn)

- snelheid van de match door breder uitzetten
- juiste kwaliteit door keuzemogelijkheid

**Waarom kiezen organisaties voor samenwerking met één leverancier (Master)?**

- diversiteit is laag
- een loket
- eenvoud
- kwaliteit van de match door goede kennis van klantorganisatie
- lange termijn partnerschap

**Keuze 2: wel of geen neutrale intermediair?**

Voordeel van een externe intermediair is dat vreemde ogen kunnen dwingen. Nadeel is dat er een extra schakel wordt ingebouwd.

**Waarom kiezen de organisaties voor een neutrale intermediair?**

- transparantie & managementinformatie
- compliance op wettelijke proceseisen, zoals SOX (naleving van afspraken wordt 'afgedwongen' door intermediair)
- core business van alle partijen (ieder doet waar hij goed in is)

**Waarom kiezen organisaties niet voor een neutrale intermediair?**

- extra schakel kost extra tijd
- zelf zit je dicht op de business

**Keuze 3: wel of niet inhouse constructie?**

Het grote voordeel van inhouse constructie is dat de leverancier dicht op het proces zit, de cultuur goed kent en de relaties goed kan onderhouden (zowel met de opdrachtgever als met de uitzendkrachten). Hierdoor kan men sneller reageren, maar vooral ook met een betere match komen. Inhouse is te typeren

als dichtbij opdrachtgever en dichtbij de uitzendkrachten.

**Waarom kiezen organisaties voor een Inhouse constructie?**

- dicht bij de business
- klantgerichtheid
- inhoud geven aan business partnerschap
- match competenties van de inhouse medewerkers

**Waarom in sommige situaties toch kiezen voor outhouse?**

- kostenbesparing in geval van lage volumes (dan zijn de vestigingen toch superieur)
- in het geval van uitstroom zijn de vestigingen beter op de hoogte van plaatsen van vacatures elders

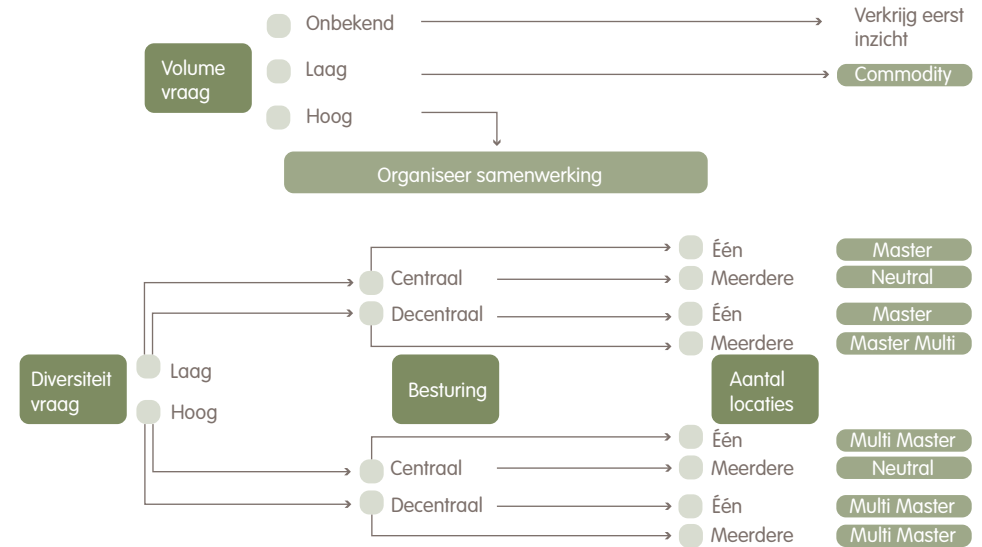
**4.3 Beslisboom**

De cases overziend kunnen we een aantal factoren benoemen die de keuze voor een bepaald type flexconstructie sturen. In feite gaat het om een beslisboom, waarbij stapsgewijs enkele beslissingen worden genomen.

De eerste vraag is "hoe groot is mijn inkoopvolume?". Als het antwoord hierop onbekend is, dient als eerste meer inzicht verkregen te worden voordat men verder gaat met het kiezen van een flexconstructie. Bij een laag volume (lage frequentie van de inhuur) is het niet zo zinvol om een ingewikkelde flexconstructie met raamcontracten e.d. in te richten. Een Commodity constructie voldoet: vacatures neerleggen bij de vestigingen van flexleveranciers in de buurt. Bij een hoger volume is het verstandig om een samenwerkingsrelatie met één of meer flexleveranciers aan te gaan.

De tweede vraag is "hoe divers is mijn inkoopvolume?". Bij een hoge diversiteit is het beter om met meerdere leveranciers in zee te gaan (Multi Vendor) en bij een lage diversiteit is een Master Vendor of een Neutral Vendor meer geschikt. De derde en vierde vraag gaan over de

besturing en het aantal locaties waar de inhuur plaatsvindt. Bij een centrale besturing en bij meerdere locaties ligt het Neutral Vendor model meer in de rede. Bij een enkele locatie is het Master Model meer van toepassing of het Multi Model bij een hogere diversiteit.



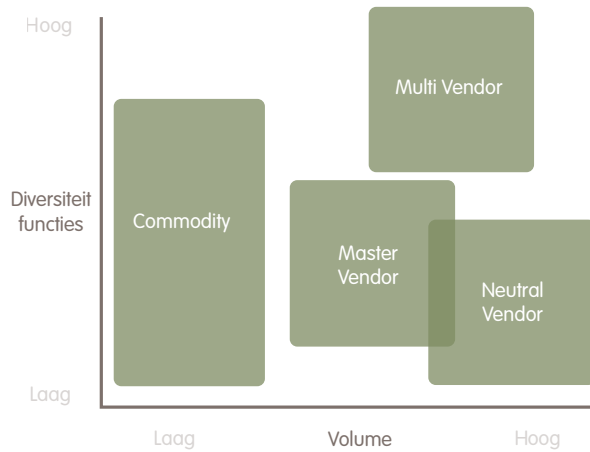
Een beslisboom als hierboven weergegeven suggereert eenduidigheid. In de praktijk is die vaak ver te zoeken. Dan blijkt dat er ook heel lokale en bedrijfsspecifieke argumenten gelden die een keuze beïnvloeden. Met dit voorbehoud in gedachten helpt bovenstaande beslisboom wel om het keuzeproses helder te maken. In de rest van deze paragraaf lichten we de beslisboom toe aan de hand van plaatjes waarbij we het volume combineren met de dimensies diversiteit, besturing en aantal locaties.

**De vraag naar flexibele arbeid: volume en diversiteit**

Vanuit de vraag – ook wel de flexibiliteitsbehoefte – kunnen we twee factoren aanwijzen die van belang zijn voor het bepalen van de geschiktheid van een flexconstructie. Enerzijds is het volume van belang. Hoe vaak komt het voor dat flexkrachten nodig zijn, hoeveel kosten zijn hiermee gemoeid? Anderzijds gaat het om de aard van de functies die gevraagd worden. Gaat het om een homogene groep van functies, of juist om een heel diverse groep van functies?

Met andere woorden, gaat het om één of enkele standaardprofielen, of juist om veel specifieke functies. Vanuit de cases komt naar voren dat dit zeer bepalende factoren zijn voor het kiezen van de juiste flexconstructie. De bank/verzekeraar heeft bijvoorbeeld het Neutral Vendor type gericht op een aantal standaardprofielen; de functies die specifiek zijn of niet zijn in

te passen in standaarden omdat er tacit knowledge voor nodig is, zijn bewust niet in het concept ingebouwd. Bij de infra beheerder zien we juist dat gekozen is voor Multi Vendor, omdat er een grote diversiteit is aan functies. Geen enkele leverancier kan die allemaal leveren. Dit type overwegingen leidt tot het volgende plaatje.



Als het volume laag is, zijn relatief dure inkoopconstructies en raamcontracten niet nodig. Bij grote volumes kan die inspanning lucratief zijn. Bij een grotere diversiteit is het hebben van veel leveranciers beter om de specialistische functies te kunnen vervullen. Voor de meer standaardprofielen is een Master-constructie of een Neutral Vendor wel geschikt. Overigens is het hebben van standaardprofielen deels een organisatorische keuze. Dat is namelijk een gevolg van standaardisering van processen en het verkrijgen van meer inzicht in waar het nu werkelijk om gaat. De diversiteit aan functies kan zo vereenvoudigd worden, waardoor het creëren van standaardprofielen mogelijk is.

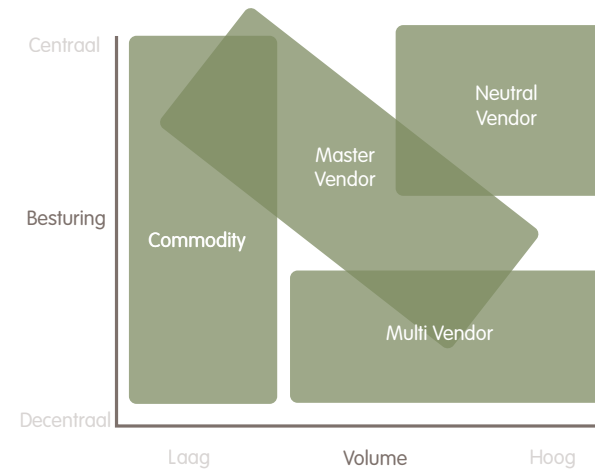
**De klantorganisatie: mate van centralisatie en lokale verschillen**

De karakteristieken van de vraag zijn niet de enige factoren voor het bepalen van de juiste flexconstructie. Het gaat ook om karakteristieken van de organisatie. We behandelen hier de mate van centralisatie, het aantal en de diversiteit van locaties.

In centraal geleide organisaties is het van belang dat er gewerkt wordt met standaardcontracten. Zeker bij de hogere inkoopvolumes zal hier sterk op gestuurd worden. Transparantie wordt op deze manier bereikt. Een Neutral Vendor kan hierin van grote betekenis zijn, maar ook een master vendor kan hieraan

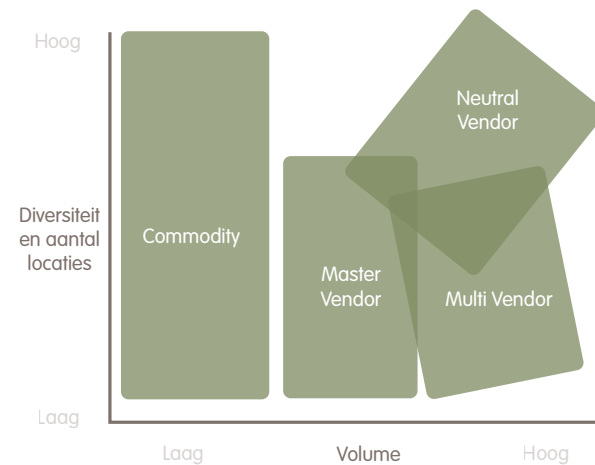
voldoen. De Multi Vendor constructie is meer geschikt voor decentraal bestuurd ondernemingen. Bij lage volumes

blijft overigens de commodity constructie toereikend. Zie onderstaande figuur voor het visuele overzicht.



De meerwaarde van een Neutral Vendor ten opzichte van een Master Vendor ligt ondermeer in het bieden van inzicht op centraal niveau en het op eenduidige wijze managen van het totale proces van plaatsingen. Dat is van groter belang in een

geografisch verspreide organisatie (veel locaties, zoals bij de bank/verzekeraar en de verzekeraar) dan in een organisatie met één locatie (truckfabrikant). Zie onderstaand figuur.



### De flexleverancier: mate van specialisatie en lokale oriëntatie

Tenslotte moeten we nog iets zeggen over de flexleveranciers zelf. Voor de keuze van de flexconstructie speelt ook het aanbod een rol. In het bijzonder de volgende twee factoren zijn van belang.

- Specialist of generalist: betreft de vraag een grote diversiteit aan functies of

heel specialistische functies dan is het van belang welke aanbieders er op de flexmarkt zijn. Dit zal dan ook bepalen of één preferred supplier voldoende is of dat er meerdere nodig zijn.

- Lokaal of landelijk: dit geldt ook voor de vraag of de aanbieders lokaal georiënteerd zijn of landelijk georganiseerd.

## 5. Doorkijk naar de toekomst

De eerste flexconstructies van eind jaren negentig komen in volwassenheid en vragen 'lerende doorontwikkeling'.



Zes van de zeven onderzochte organisaties hadden een flexconstructie die al meerdere jaren werkzaam was. Vier van deze organisaties waren aan het nadenken of ze het model niet moesten omvormen, uitbreiden of aanpassen. Daarbij ging het vooral over:

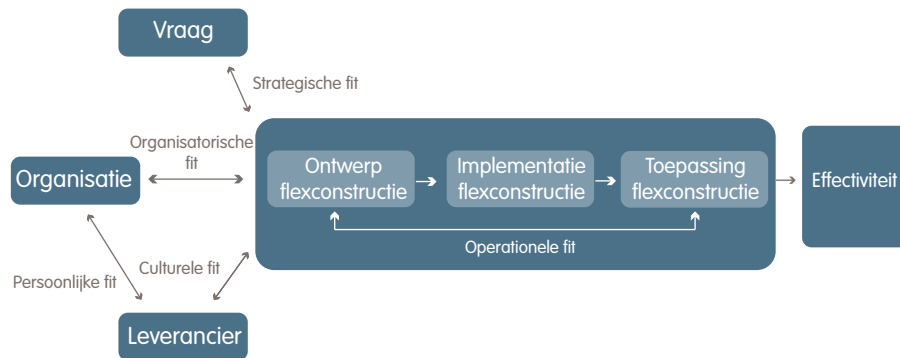
- De behoefte om meer vanuit één visie te werken aan de binding met mensen, dit vanuit een besef dat de arbeidsmarkt aan het veranderen is.
- De managerial behoefte om een koppeling te leggen tussen het kanaal voor de vaste werknemer en het kanaal voor flex. Het organiseren

vanuit de vacature.

- De wens om meer efficiëntie uit het model te halen.
- De noodzaak om opnieuw contracten aan te besteden.

Hieruit blijkt dat flexconstructies niet stilstaan. De samenwerking, het flexmodel als de interne organisaties van inleners 'evolueren' en ontwikkelen zich. Maar nog veel belangrijker; modellen die gekozen waren in de jaren negentig pasten bij de toenmalige arbeidsmarkt en waren daarop afgestemd. Onder druk van de

verder flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn diverse partijen op zoek naar een nieuw model. Sommige starten daarom bijvoorbeeld een eigen dienstverlener speciaal voor het binden en contracteren van ZZP'ers. Anderen gaan meer gebruik maken van tijdelijke contracten. Wij menen dat het van belang is om hierbij integraal te kijken naar binding en het proces van instroom.



Ook de flexleverancier dient met dergelijke evolutieprocessen rekening te houden. Van belang is dat beide samenwerkingspartners hierin elkaars 'ontwikkel – en leertempo' helder krijgen en hier ook naar acteren. Wij adviseren dan ook de implementatie en toepassing van een flexconstructie niet louter te zien als commercieel proces, waarbij je simpel gezegd een product biedt voor het probleem. Maar meer vanuit een adviesrelatie waarbij de flexconstructie projectmatig benaderd wordt, met periodieke meetmomenten, waarbij heel nauw het gedrag van beide partijen en de interne stakeholders gevolgd wordt.

### De overstap van het ene naar het andere model maak je bewust

Een nieuw model kan nodig zijn, maar maak de overstap bewust. Onderken daarbij onderstaande fasen (ontwerp, implementatie en toepassing) en gooi geen oude schoenen weg voordat de nieuwe zijn geselecteerd. Kijk goed waarom de huidige constructie werkte en of dit in de nieuwe constructie ook kan gaan werken.

### Flexconstructies bestaan uit vier componenten: de business, HR, Finance en Inkoop

De door ons onderscheiden modellen Commodity, Master, Multi en Neutral Vendor gaan feitelijk alleen over één component: de inkoopconstructie. Maar er hoort veel meer bij. Flexibiliteit begint bij de business, de operatie. Maar ook HR speelt een belangrijke rol, evenals Finance/Control als er zaken als compliance spelen. In onderstaande tabel staat samengevat dat de verschillende functies ook elk hun eigen business case van flexconstructies maken. Het is zaak deze vanaf het begin scherp te houden en ook in samenhang te organiseren.

primair verantwoordelijk business case	inkoop	HR	operations	directie/finance
efficiency inkoopproces	X			
schaalvoordelen, kosten	X			
strategisch HR		X		
wervingskanaal vast		X		
goede kwaliteit flexkrachten			X	
veel keuze			X	
flexibiliteit			X	
transparantie				X
grip op proces				X
risicobeheersing				X
KPI's	contract compliance op volume en tarief	ontwikkeling en verzuim	aanwezigheid, snelheid van leveren	flex-vast ratio, proces compliance

### Flexibele schil krijgt positie binnen HR-beleid

Zowel binnen de cases als daarbuiten zien we kosten voor flexibele schillen die bijna gelijk zouden staan met een omzet van een middelgroot bedrijf. Bij deze middelgrote organisaties maakt men strategische keuzen in de wijze waarop de organisatie bestuurd en ingericht zal worden, zodat er continue focus op de bedrijfsvoering is ten gunste van een positief rendement c.q. bedrijfsresultaat. Het opmerkelijke is dat bij bedrijven met een flexomzet van vergelijkbare grootte als een middelgrote organisatie, deze flex vaak op ad hoc basis ingeregeld is. Er is vaak geen beleid en geen duidelijke sturing laat staan inzicht in deze flexschil. Hoe kan het dat daar niet anders, meer kritisch en vanuit organisatiedenken over nagedacht wordt, zeker als er zoveel geld mee gemoeid is?

Binnen de onderzocht cases blijkt dat een flexconstructie vaak vanuit bedrijfs-economisch oogpunt wordt opgestart. Naarmate de constructie uitkristalliseert

ontstaat er meer inzicht in eigen organisatie (zowel kwantitatief als kwalitatief) en wil men zich vaak een meer bedrijfsmatigere aanpak eigen maken. Bijzonder is dat in bijna alle cases gekozen is voor een zekere flexconstructies, maar 'flex' geen geïntegreerd onderdeel is van de strategische HR-visie en min of meer als losstaand element benaderd wordt. Wij zijn dan ook van mening dat wil je als organisatie kunnen meebewegen met de marktdynamiek en ontwikkelingen, zowel in economisch als arbeidsmarkttechnisch opzicht, het van essentieel belang is het thema 'Flex' meer strategisch en bedrijfskundig te benaderen. Zeker ook gezien de veelal aanzienlijke omzetgrootte die deze flexschil in zich herbergt, verdient het een volwaardige positie binnen de (lange termijn) Business HR-strategie van een organisatie. In aanpak, invulling en sturing vormt de flexibele schil daarmee een belangrijk onderdeel van de strategische personeelsplanning.

# Bijlage: checklist

In deze bijlage staat een matrix waarin we de randvoorwaarden scoren op de verschillende modellen voor flexconstructies. De matrix kan dienen als een checklist bij het bepalen van de juiste keuze (zijn deze randvoorwaarden wel van toepassing

op mijn case?) en bij het bepalen van de aandachtspunten (als de randvoorwaarden niet allemaal van toepassing zijn, en ik kies toch voor een bepaald model, waar moet ik dan rekening mee houden?).

	Multi Vendor	Master Vendor	Neutral Vendor	Commodity
<b>Strategische fit</b>				
Grondig inzicht in context en behoefte	xxx	xxx	xxx	x
Onderken differentiatie in flexbehoefte	xxx	xx	xx	xx
Goede business case	xxx	xxx	xxx	x
Helderheid in wederzijdse verwachtingen	xxx	xxx	xxx	xx
<b>Organisatorische fit</b>				
Leiderschap en eigenaarschap	xx	xx	xxx	x
Besturingsmodellen die bij elkaar passen	xxx	xxx	xxx	x
Business case bepaalt implementatieverantwoordelijkheid	xx	xx	xx	xx
KPI's moet zorgen voor consistente 'prikkelers'	xx	xxx	xx	xx
<b>Operationele fit</b>				
Ontzorging van de lijn	xxx	xxx	xxx	xx
Operationele excellentie inhuurprocessen	xxx	xxx	xx	xx
Operationele excellentie in de inhouse	xx	xx	xx	nvt
Incubatietijd	xx	xxx	xxx	x
<b>Persoonlijke fit</b>				
Vertrouwen in de top	xx	xxx	xxx	x
Vertrouwen in de operatie	xxx	xxx	xxx	xx
Waarborging in continuïteit	xx	xxx	xxx	xx
<b>Culturele fit</b>				
Acceptatie van elkaars cultuur	xx	xxx	xxx	x
People management ook in flexibele schil	xxx	xxx	xxx	xx

xxx = erg belangrijke randvoorwaarde  
 xx = belangrijke randvoorwaarde  
 x = nice to have

# Comenius Consult



Comenius Consult is een onafhankelijk Nederlands advies en interim-managementbureau. Een onderscheidend bureau dat er is ten behoeve van besturen en directies in de publieke en semi-publieke sfeer. Wij combineren bestuurlijke ervaring en met persoonlijke passies. Voor onze klanten willen we de businesspartner zijn voor zowel het ambachtelijke als creatieve advies - en interim diensten. Betrouwbaarheid, degelijkheid en consistentie zijn onze ambachtelijke pijlers. Echt maatwerk, complexiteit verminderen en innovatieve benaderingen zijn elementen van onze creativiteit. Onze benadering is altijd no nonsense.

Je herkent ons aan enthousiasme, gedrevenheid, nuchterheid, een helpende

hand, een ongevraagd advies, een prikkelende teamsessie, een gedragen verandering, een krachtige interventie, een verrassend inzicht, een snelle oplossing. In onze dienstverlening zijn wij ons ervan bewust dat wij onze dienst zijn. We zijn geen detacheerder, we zijn geen uitzendorganisatie, we zijn geen ICT leverancier. We hebben wel banden met deze bedrijven omdat we weten dat ieder zijn steentje bij kan dragen. We bestaan uit bestuurskundigen, bedrijfskundigen, psychologen en organisatiekundigen. Wij werken uitsluitend met authentieke ondernemende professionals. Dit onder het motto van: "Voor onze opdrachtgevers liever een goede pain in the ass dan een dociele ja knikker".



Dagelijks zetten de adviseurs van TNO zich in opdat mensen gezond, veilig, productief en met plezier aan het werk gaan. Wij ondersteunen u bij het optimaliseren van werkplekken, arbeidsmiddelen en bedrijfsprocessen en het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van uw personeel. (www.tno.nl/arbeid). TNO Kwaliteit van Leven, businessunit Arbeid bewijst al jaren haar toegevoegde waarde op het terrein van flexibilisering van arbeid en organisatie. Onze medewerkers geven advies over een optimale combinatie van flexibiliteitsmaatregelen: flexibele processen, brede inzetbaarheid van personeel, flexibele werktijden of inhuur van flexibele werknemers. Tevens doen we onderzoek naar trends in flexibiliteit en effecten voor bedrijf en voor werknemers.

TNO beschikt over middelen in vraaggestuurde kennisinvestering-programma's, welke in nauwe afstemming met het Ministerie van SZW, branchepartijen, bedrijven en instellingen gestalte krijgen. In het kader van het kennisprogramma 'Innovatie die Werkt' doet TNO onderzoek naar het optimaal organiseren van flexibiliteit. TNO ontwikkelt in dit programma kennis over succesvolle innovatieprocessen, over de mensen die de innovaties moeten realiseren en de organisaties waarin zij dat doen.

De afgelopen jaren heeft TNO een palet aan instrumenten ontwikkeld voor het benutten van flexibiliteit. Twee voorbeelden:

**TNO FlexTool:** Met de FlexTool en de bijbehorende FlexAanpak kunnen organisaties praktisch aan de slag. De aanpak resulteert in de juiste keuze van flexibiliteitsmaatregelen, passend bij de huidige en toekomstige bedrijfssituatie. Denk aan een urenbank of het inzetten van flexkrachten. De FlexTool geeft ook aan wanneer bijvoorbeeld met werving en inleren van flexkrachten moet worden gestart om tijdens de piekperiode over ingeleerde flexkrachten te beschikken, zonder het vaste personeel onnodig te belasten.

**Strategische personeelsplanning:** Met deze methodiek kunt u uw huidige personeel beter inzetten en krijgt uw organisatie een betere personeelsvoorziening, tegen minder kosten. Met een stappenplan wordt inzicht verkregen in strategische keuzes en de gevolgen voor de toekomstige personeelsbezetting (kwaliteit en kwantiteit). Aansluitend maakt de methodiek vershilanalyses, zodat een organisatie tijdig kan anticiperen op kansen (bijvoorbeeld ontwikkelpotentieel) of problemen (bijvoorbeeld tekorten aan kritische competenties).

# ModernWorkx

Modernworkx BV, in 2008 opgericht door dr.ir. Jan de Leede en drs. Stefan Wasser, is een nieuw organisatieadviesbureau van bedrijfskundigen gespecialiseerd in het zo concurrerend mogelijk organiseren van personeel. ModernWorkx is er voor organisaties die sneller en wendbaarder willen zijn, die met minder mensen meer willen doen, die niet per se harder maar wel slimmer willen werken, die ook bouwen op en met mensen.

De door jaren heen opgebouwde kennis en ervaring met "Flexibel organiseren" is één van de drijvende krachten achter

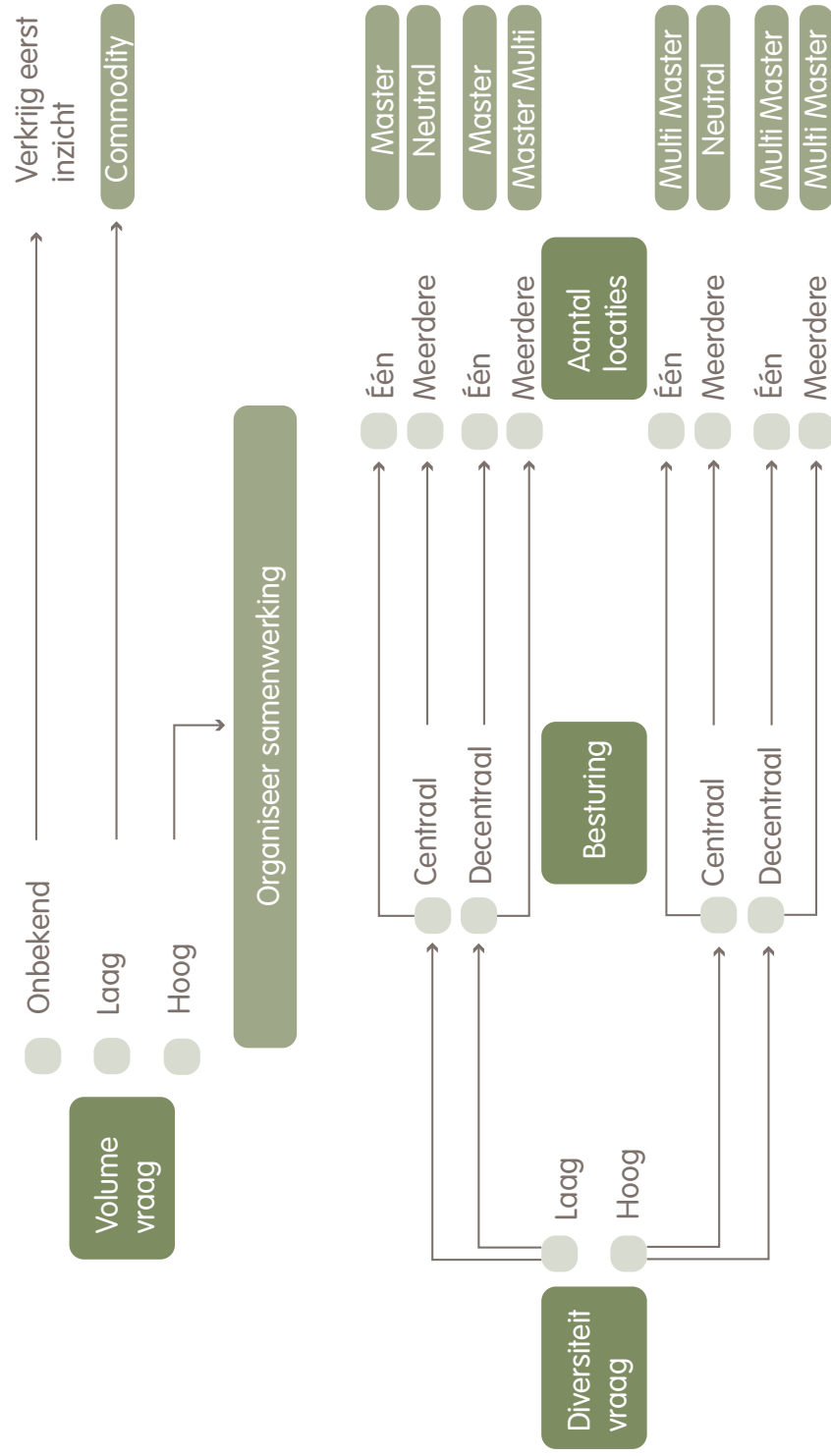
ModernWorkx. Organisatieflexibiliteit, flexibele personeelsformaties, flexibele werktijden en inzetbaarheid van medewerkers, capaciteitsmanagement om snel op en af te schakelen. Het is een greep uit een breder scala van Flex thema's waarin ModernWorkx onderzoekt, adviseert en implementeert. En dat dan wel op basis van een heldere business case om meetbaar te kunnen bijdragen aan de 'bottomline' bedrijfsresultaten van haar klanten.

Het dienstenmodel van ModernWorkx geeft een totaalbeeld van de mogelijkheden.

## Dienstenmodel ModernWorkx

ModernWorkx: concurrerend organiseren van personeel	
worksystems	change
onderzoek & advies	ontwerp & implementatie
werktijden & productiviteit capaciteitsmanagement & zelfroosteren flexibiliteitsvermogen 4 principes van concurrentiekracht het nieuwe werken	reorganiseren flexibiliseren concurrerend organiseren hrm professionaliseren
learning	executive search
hr-accounting flexibilisering hr-business modernworkshops	hr-business management vast interim hr-talent
hr-business	





#### Adecco Nederland

Hogeweg 123  
 Postbus 5, 5300 AA Zaltbommel  
 Telefoon (0418) 784 000  
 Fax (0418) 784 111  
 info@adecco.nl  
 adecco.nl

#### Over Adecco

Adecco is wereldmarktleider in HR-services. Vanuit 6.600 vestigingen in ruim 60 landen zetten ruim 34.000 medewerkers zich in voor de missie van de organisatie: better work, better life. Dagelijks zijn wereldwijd meer dan 700.000 mensen binnen diverse arbeidsvormen actief namens Adecco, waaronder veel specialisten. Sinds eind 2008 maakt de vooraanstaande detacheringsspecialist DNC onderdeel uit van de Nederlandse Adecco organisatie. Adecco besteedt veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling, training en opleiding van kandidaten.

