

De arbeidsmarkt in actie

**Hoe arbeidsmobiliteit uitkomst biedt
bij zes grote HR-vraagstukken**



Over FastFlex

FastFlex is een onafhankelijke sourcing partner, managed service provider en kennispartner op het gebied van resource-management. Hierbij streeft FastFlex naar een zo kort mogelijke keten, met een transparante kostenstructuur. Zo weten het inhurende bedrijf én de professional altijd waar zij aan toe zijn. FastFlex draagt zorg voor de volledige keten van inhuur: van het proactief benchmarken van de inhuur-tarieven tot het afwickelen van alle contract gerelateerde zaken. Voor advies over de inrichting van de flexibele schil tot het selecteren van professionals. Daarnaast biedt FastFlex innovatieve en duurzame aanvullende oplossingen voor de professionals, zoals e-invoicing en digital contract signing. FastFlex gaat voor een langdurig partnership en helpt opdrachtgevers het hoogste rendement te behalen. FastFlex is onderdeel van de Between Staffing Group. Kijk voor meer informatie op www.fastflex.nl of volg FastFlex op Twitter via @FastFlex.

Colofon

Dit is een uitgave van FastFlex.

Website

www.fastflex.nl

Telefoon

088 327 84 00

Auteur

Niels Huismans

niels.huismans@fastflex.nl

Copyright © FastFlex, april 2018. Alle rechten voorbehouden

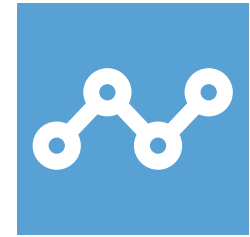
De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan FastFlex geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper. Noch FastFlex, noch medewerkers van FastFlex kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.



Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Arbeidsmobiliteit en employability	5
1.1 Hoe realiseer ik duurzame inzetbaarheid van medewerkers?	5
1.2 Hoe zorg ik als kleine organisatie dat ik toch uitdaging en variatie kan bieden aan professionals?	6
2. Arbeidsmobiliteit in een krappe arbeidsmarkt	8
2.1 Hoe kom ik aan talent in een krappe arbeidsmarkt?	8
2.2 Hoe behoud ik talent?	9
3. Het gevaar van een kennislek	10
3.1 Hoe voorkom ik een kennislek met het alsmaar groeiende aandeel flexibele arbeidskrachten?	10
3.2 Hoe kan ik HR-tech inzetten om een blijvend juiste fit tussen organisatie en medewerker te realiseren?	10
Conclusie	11
Literatuurlijst	12

Inleiding



Nederland kenmerkt zich door een flexibele arbeidsmarkt. Het aandeel flexibele dienstverbanden en het aantal zzp'ers ligt bij ons hoger dan in het buitenland. De groei van flexibele arbeid is sterker dan in andere Europese landen (CPB, 2016). Hybride professionals, flexwerkers, uitzendkrachten, zelfstandigen en gedetacheerden; je komt ze allemaal veelvuldig tegen op onze arbeidsmarkt. Dit maakt dat wij in Nederland op het gebied van arbeidsmobiliteit de laatste jaren flinke stappen aan het zetten zijn.

De razendsnelle ontwikkelingen op het gebied van technologie zorgen voor continue verandering van de wereld om ons heen. Dit vraagt veel van organisaties. Zij willen (en moeten) innoveren en inspelen op de veranderingen. Dit vereist een flexibel en wendbaar karakter. Hierdoor veranderen ook functies en rollen binnen organisaties sneller

en sneller. Werkzaamheden worden overgenomen door robots, functies verdwijnen of krijgen een andere invulling en startups schieten als paddenstoelen uit de grond. Professionals dienen zich hierdoor flexibel op te stellen. Technologische ontwikkelingen maken deze flexibiliteit ook mogelijk. Denk aan de opkomst van cloud, communicatie op afstand en de alsmaar groeiende rol van data.

Het belang van employability

De dynamische arbeidsmarkt maakt employability – de brede en flexibele inzetbaarheid van professionals – belangrijker dan ooit. Professionals dienen aantrekkelijk te zijn voor organisaties en door de toepassing van analytics zijn hier steeds meer gegevens over beschikbaar. Die gegevens maken tevens het stellen van doelen en het bepalen van richtlijnen makkelijker.

Er is wel een verandering gaande op dit gebied. Voorheen was het belang van professionele ontwikkeling minder groot. Opleidingsdoelstellingen werden in jaarlijkse HR-gesprekken meegenomen, maar met weinig urgentie. Tot voor kort was het dan ook nog de trend om een heel leven voor dezelfde werkgever te werken; er hoefde dus geen haast gemaakt te worden op dit vlak. Anno nu voelen werkgever en werknemer een hogere urgentie voor ontwikkeling en opleiding. Bovendien voelen beide partijen zich verantwoordelijk. Het is zaak dat organisaties zich inzetten voor de employability van hun medewerkers. Ten eerste omdat de



De rol van data bij HR

Data speelt een grote rol bij HR. Voorheen werden HR-beslissingen vaak genomen op basis van gevoel en ervaring, zonder het meetbaar te maken en te evalueren wat het effect is van een beslissing. De opkomst van HR-analytics zorgt ervoor dat beslissingen onderbouwd genomen kunnen worden. Welke sollicitant is het meest geschikt? Welke functies vertonen het meeste verzuim? HR-data kan antwoorden op deze vragen geven. Doordat HR-afdelingen aan de slag gaan met een datagedreven aanpak, verandert ook de invulling van HR-functies.

medewerker simpelweg niet anders meer verwacht en dit tevens eist. Daarnaast is het goed voor de organisatie om gemotiveerde, rendabele medewerkers in huis te hebben. Wanneer er geen aandacht wordt besteed aan de inzetbaarheid van professionals, bestaat het risico dat een groot deel van de medewerkers niet (meer) op de goede plek zit en wordt het potentieel niet of niet voldoende benut.

De arbeidsmarkt zit in een stroomversnelling en het huidige HR-beleid van veel organisaties voldoet niet meer. De flexibilisering van de arbeidsmarkt, de tekorten – met name in techniek en IT – en het groeiende belang van employability creëren vraag naar nieuwe oplossingen. Hoe zorg je ervoor dat potentiële medewerkers jouw organisatie uitkiezen als werkgever? En hoe behoud je ze vervolgens? De juiste inzet van arbeidsmobiliteit kan een cruciale rol spelen in het antwoord op deze vraagstukken.

Arbeidsmobiliteit in alle soorten en maten

Arbeidsmobiliteit houdt in dat mensen veranderen van werkgever, functie, rol, vak en/of regio. Er zijn verschillende soorten te onderscheiden. De eerste variant is interne mobiliteit – het veranderen van functie bij dezelfde werkgever. Het kan hierbij gaan om promotie, demotie of een gelijkwaardige



functie op hetzelfde niveau. Het voordeel voor de werkgever is dat er geen werving en selectie plaats hoeft te vinden. Ook de inwerktijd blijft beperkt, doordat de bedrijfscultuur en de organisatie al bekend zijn. Externe mobiliteit betekent een verandering van werkgever. Dit kan intrasectoraal, oftewel binnen dezelfde sector, of intersectoraal, waarbij het gaat om een nieuwe baan in een andere sector.

Uitdagingen van arbeidsmobiliteit

Organisaties starten allerlei initiatieven om de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Er zijn bijvoorbeeld in veel regio's al initiatieven gestart waar organisaties samenwerken aan duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Ook dragen technologische ontwikkelingen bij aan het sneller en effectiever bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Organisaties lopen toch tegen uitdagingen aan op dit gebied. Wanneer er vanuit organisaties bijvoorbeeld netwerken worden opgezet, vormt regelgeving een uitdaging. Hetzelfde geldt

voor het binden van arbeidskrachten aan de organisatie. Het lekken van kennis is ook een risico dat speelt bij arbeidsmobiliteit. Dit is iets dat in veel organisaties blijft bestaan door het ontbreken van een goede overdracht wanneer een professional het bedrijf weer verlaat. En dat terwijl kennisborging juist essentieel is voor de continuïteit van de organisatie.

In dit whitepaper nemen we je mee door een zestal veelvoorkomende HR-vraagstukken en schetsen we hoe arbeidsmobiliteit een oplossing kan bieden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende thema's waaronder de vraagstukken vallen, namelijk employability, krapte op de arbeidsmarkt en kennisborging. Afsluitend kijken we hoe de arbeidsmarkt in de nabije toekomst zal veranderen en wat organisaties kunnen doen om niet alleen mee te bewegen met de veranderingen, maar juist te anticiperen op wat er komen gaat.

1.

Arbeidsmobiliteit en employability



1.1 Hoe realiseer ik duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

De voortdurende stroom aan digitale innovaties zorgt ervoor dat functies en rollen continu veranderen. De behoefte van organisaties nu is heel anders dan over een paar jaar en dit vraagt ook nieuwe vaardigheden van medewerkers. Voor organisaties is het aantrekkelijk om menselijk kapitaal te behouden en om ervoor te zorgen dat medewerkers over een paar jaar nog steeds een bijdrage aan de organisatie leveren die van blijvende meerwaarde is. Het is van belang dat per individu wordt gekeken hoe duurzame inzetbaarheid gerealiseerd kan worden met behulp van arbeidsmobiliteit, scholing en maatregelen van de overheid.

Vergroten van interne mobiliteit

Hoe kan de HR-professional ervoor zorgen dat medewerkers bij de organisatie blijven, maar ook mee ontwikkelen met de nieuwe invulling van rollen? Interne mobiliteit biedt hierbij een oplossing. Op dit moment kenmerkt de praktijk zich door organisaties die hun talent willen vasthouden, terwijl dat talent elders op zoek gaat naar uitdaging en afwisseling. Organisaties, bureaus en headhunters trekken

aan al het talent. Een groot deel gaat dan ook niet zelf zomaar op zoek, maar wordt benaderd. Door vanaf de start na te denken over doorgroeimogelijkheden en andere posities die een professional kan bekleden, worden de mogelijkheden op het gebied van interne mobiliteit vergroot. Daarnaast is de invulling van een functie natuurlijk niet in beton gegoten. Wanneer een professional bepaalde competenties en vaardigheden heeft die buiten zijn functie vallen, kunnen de organisatie, de medewerker en HR overwegen de functie anders vorm te geven. Op die manier kunnen kwaliteiten maximaal worden benut, tot grote tevredenheid van de professional, die blij is met de nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen.

Algemene scholingsfondsen

Flexwerkers, zp'ers en vaste krachten hebben lang niet altijd toegang tot opleidingen. Oudere medewerkers durven niet altijd te bewegen, omdat zij bang zijn hun functie, en bijbehorende arbeidsvoorwaarden, te verliezen. Pas wanneer zij boventallig worden verklaard verschijnt omscholing op hun netvlies. Arbeidsmobiliteit kan gestimuleerd worden door algemene fondsen op te richten. Ideeën die zijn geopperd zijn bijvoorbeeld een nationaal fonds voor duurzame inzetbaarheid en scholingsfondsen. De individuele leerrekening is hiervan een ander voorbeeld. Het kabinet zet zich in om de fiscale aftrekpost voor scholingskosten te vervangen door een individuele leerrekening voor alle Nederlanders die een startkwalificatie hebben behaald. Deze rekening moet het levenlanglerenbeleid vanuit de overheid bundelen.²

Employability: Brede inzetbaarheid van werknemers, met name door permanente scholing; flexibilisering. De werknemer moet op de werkplek zelf verantwoordelijk zijn voor zijn of haar inzetbaarheid, dit door middel van grotere mobiliteit en flexibiliteit. Employability is een remedie voor het verdwijnen van 'de baan voor het leven', sinds ca. 1996.¹

¹ Ensie (2017)

² Salarisnet (2017)

Demotie: een stapje terug doen kan zeer positief uitpakken

Sinds een aantal jaar is duurzame inzetbaarheid nóg belangrijker. Dit komt mede door de verhoging van de pensioenleeftijd, welke de komende jaren verder zal blijven stijgen. Dit is een situatie waarin 'demotie' – oftewel: het teruggaan van een hogere naar een lagere functie – een logische stap kan zijn. In 2015 stelden ADP en adviesbureau Berenschot al vast dat dit steeds meer gemeengoed in het personeelsbeleid werd, en dat geldt nog steeds.

"We zijn opgevoed met de stijgende ladder. Je ging steeds hoger op de carrièreladder en je ging vanzelfsprekend meer verdienen. In landen als Engeland en Duitsland is het al veel meer traditie dat verdiensten afnemen in de laatste periode van je werkzame bestaan. Ik kom ook werknemers tegen die demotie aangrijpen om minder druk te ervaren. Ze willen zich bijvoorbeeld vooral richten op de vakinhoudelijke kant en minder op het managen."³

Hans van der Spek, manager van Berenschot

De voordelen van demotie blijven dus niet beperkt tot de werknemers die richting de pensioenleeftijd gaan. Het kan ook een goede manier zijn om werkdruk te verlagen, creativiteit de ruimte te geven en nieuwe vormen van professionele ontwikkeling te stimuleren.

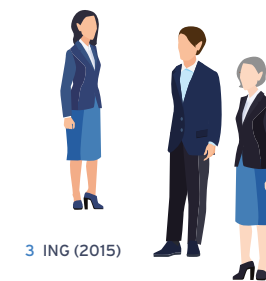


De rol van de overheid

Het is cruciaal voor medewerkers om vooruit te kijken, maar dat blijkt in de praktijk een uitdaging. Hierin zou de overheid een rol kunnen spelen, door bijvoorbeeld zz'ers en flexwerkers te beschermen tegen arbeidsongeschiktheid en te helpen met het opbouwen van een pensioen. Maatregelen, zoals flex-AOW, zijn nu nog te beperkt. Het is een goede start, maar het is noodzakelijk dit verder uit te werken.

1.2 Hoe zorg ik als kleine organisatie dat ik toch uitdaging en variatie kan bieden aan professionals?

Binnen grotere organisaties zijn er meer mogelijkheden met betrekking tot het bieden van uitdaging en variatie aan de medewerkers. Doorgroeimogelijkheden zijn hier vaker voor handen en jobrotatie wordt veelvuldig toegepast. Hierbij schuift een medewerker regelmatig door naar een andere functie. Dit kan ook op taakniveau. Dan worden bepaalde werkzaamheden gerouleerd en kunnen competenties die daarvoor nodig zijn worden ontwikkeld bij verschillende medewerkers. Op deze manier ontwikkelt de medewerker zich en wordt de interne mobiliteit vergroot. Voor kleinere organisaties is dit echter lastig te realiseren. Vaak bestaan functies in minder grote organisaties al uit een gevarieerder takenpakket, maar is er weinig mogelijkheid tot verandering. Daar moet dus naar andere oplossingen worden gezocht.



³ ING (2015)

De brandweer komt op tijd in actie

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid, komt de brandweer in regio Zuid-Holland Zuid op tijd in actie. Doorwerken tot de AOW-leeftijd kan in sommige beroepen een grote uitdaging vormen, zeker in het geval van fysieke arbeid. De brandweer heeft hiervoor een mooie oplossing gevonden: een brandweerman moet bij zijn aantreden al nadenken over een carrièrestap na twintig dienstjaren.⁴ Gedurende hun diensttijd van maximaal 20 jaar worden medewerkers begeleid en opgeleid voor een ander, minder fysiek belastend, beroep. Op deze manier vooruitkijken is noodzakelijk voor medewerkers, om zo voorbereid te zijn op de toekomst.

De arbeidspool

Externe mobiliteit is een goed alternatief voor organisaties van kleinere omvang. Een voorbeeld hiervan is de arbeidspool. Hierbij stellen verschillende organisaties gezamenlijk een pool samen. Een medewerker kan dan ervaring opdoen bij verschillende organisaties binnen deze samenwerking. Het is een goede manier om verschillende interessegebieden en vaardigheden te ontwikkelen. Voor organisaties is het grootste voordeel dat talent binnen handbereik blijft. Dit kan tevens in de vorm van een groep professionals, die tijdelijk voor een werkgever aan de slag gaat. Hiermee kunnen organisaties arbeidstekorten opvangen; ze kunnen meebewegen met marktontwikkelingen.

De samenwerkingsovereenkomst

Een andere manier voor kleine organisaties om variatie te bieden is het samenwerken met andere organisaties door afspraken te maken over het uitwisselen van medewerkers. Zij kunnen hierbij gewoon in dienst blijven bij hun eigen organisatie, maar gaan tijdelijk in de vorm van een klus aan de slag bij een ander bedrijf. Dit biedt ontwikkelkansen voor de medewerker en vormt een oplossing voor tijdelijke tekorten. VNG Connect is hiervan een mooi voorbeeld. De VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) vergroot met dit initiatief de mobiliteit tussen VNG en andere overheidsorganisaties, door middel van detachering over en weer.



⁴ Centraal Planbureau (CPB) en Netspar (2017)

2.

Arbeidsmobiliteit in een krappe arbeidsmarkt



2.1 Hoe kom ik aan talent in een krappe arbeidsmarkt?

Terwijl de vraag naar arbeid sterk toeneemt, neemt het potentiële arbeidsaanbod juist af. Dit komt onder andere door de veroudering van de samenleving en de daling van de omvang van de (potentiële) beroepsbevolking. Werkgevers en medewerkers moeten hierdoor inspelen op duurzame inzetbaarheid. Het is noodzakelijk dat zoveel mogelijk mensen participeren op de arbeidsmarkt en dat ook de plek waar zij werken past bij de kennis en competenties die zij in huis hebben. Naast participatie is ook allocatie van groot belang. De juiste verdeling van werkzaamheden en klussen zorgt voor een efficiëntieslag. De allocatie van arbeid dient verbeterd te worden als gevolg van globalisering, technologische en demografische ontwikkelingen. Werkzaamheden worden overgenomen door technologie en de demografische samenstelling van teams en binnen organisaties verandert continu. Er dient voortdurend gekeken te worden naar de juiste toewijzing van arbeid, aan de juiste persoon.

⁵ AMweb (2018 SER, Commissie

⁶ SER, Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken (2011)



Talent vinden op een krappe arbeidsmarkt vormt voor veel organisaties op dit moment een grote uitdaging. Zeker als het gaat om IT'ers zijn vraag en aanbod volledig uit balans. Over de landsgrens kijken kan hierbij uitkomst bieden. Dit vergroot het aanbod van beschikbare kandidaten aanzienlijk. Eén van de voorlopers op dit gebied is FRISS. Jeroen Morrenhof, CEO, vertelt in een interview: "Ik haal mijn medewerkers overal vandaan. Ik heb datascientists nodig, waar ze vandaan komen maakt me niet uit. Momenteel staat de teller hier volgens mij op 15 verschillende nationaliteiten die bij ons in dienst zijn."⁵

"Ik haal mijn medewerkers overal vandaan. Ik heb datascientists nodig, waar ze vandaan komen maakt me niet uit. Momenteel staat de teller hier volgens mij op 15 verschillende nationaliteiten die bij ons in dienst zijn."

Jeroen Morrenhof, CEO FRISS.

Nederland is een internationaal georiënteerd land; internationale mobiliteit past goed bij ons karakter. Stages en studies in het buitenland vergroten de kansen van Nederlanders op de arbeidsmarkt, maar andersom werkt dat natuurlijk hetzelfde. Een groot gedeelte van de studenten op universiteiten is tegenwoordig buitenlands. Door als organisatie internationale studenten aan te trekken voor bijvoorbeeld stages, wordt de 'scope' van de organisatie vergroot. De kans dat deze kandidaten blijven hangen is aanzienlijk.

Baan-baanmobiliteit

Naast dat de leeftijd van de potentiële beroepsbevolking stijgt, stijgt ook het opleidingsniveau in de meeste sectoren. De publieke sector en de zorg zijn hierin uitzonderingen; hier wordt een dreigend personeelstekort van voornamelijk hoger opgeleiden en gespecialiseerd personeel verwacht.⁶ Een mobiele beroepsbevolking zorgt voor een groter aanpassingsvermogen

van organisaties. Baan-baanmobiliteit kan hierin uitkomst bieden. Baanwisselaars zijn gedefinieerd als personen die vanuit een substantiële baan – een baan van 12 uur per week of meer gedurende minimaal één jaar – overgestapt zijn naar een andere baan van minimaal twaalf uur per week, waarbij de periode tussen de banen maximaal drie maanden beslaat.⁷ Deze vorm van mobiliteit zorgt voor een snellere en betere match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit is bijvoorbeeld van groot belang bij een verschuiving van krimp- naar groeisectoren.

2.2 Hoe behoud ik talent?

Organisaties kampen veelvuldig met dit probleem: het behouden van talent. Is talent eenmaal binnengehaald, blijkt er onvoldoende uitdaging, onvoldoende werk voor een fulltime job of beperkte financiële middelen, waardoor talent weer vertrekt. Ook liggen concurrenten altijd op de loer om talentvolle professionals

weg te kapen. Soms heeft een bepaalde vestiging tijdelijk medewerkers nodig, bijvoorbeeld voor een IT-project. Heeft een organisatie eenmaal gouden IT-talenten in handen, dan is het eeuwig zonde deze te moeten laten gaan. En zeker met de wetenschap dat een andere locatie verlegen zit om dit talent. De Japanse fabrikant Yokogawa zet met behulp van geavanceerde software haar ingenieurs in op 16 vestigingen binnen Europa. Roosteraars werken samen in een systeem, waardoor tekorten en overschotten kunnen worden voorkomen. Deze werkwijze is ontstaan vanuit de ervaring van Yokogawa dat mensen liever tijdelijk ergens anders aan de slag gaan – waarvan ze weten dat het financieel en organisatorisch goed geregeld is – dan dat zij hun baan kwijtraken of tijdelijk ‘op de bank zitten’. Een andere belangrijke drijfveer is de wetenschap dat ze op deze manier waarde kunnen blijven leveren en kunnen blijven ontwikkelen binnen een organisatie waar zij een match mee hebben.

Langetermijn personeelsplanning

Vooruitkijken op het gebied van personeelsplanning blijkt een uitdaging voor HR, zeker als het gaat om de huidige medewerkers. De zoektocht naar talent wordt vaak op de arbeidsmarkt gericht, maar er wordt vergeten binnen de organisatie te kijken. En dat terwijl interne mobiliteit ook in dit vraagstuk een mooie oplossing kan zijn. Een eenvoudig begin is het in kaart brengen van ambities en talenten van het huidige personeelsbestand. Door middel van persoonlijkheidstesten en onboarding-trajecten kan in kaart worden gebracht waar sterktes en zwaktes liggen per individu. Daarnaast is inzicht in het team en de behoefte van organisaties op individueel en teamniveau hierbij van groot belang.

⁷ SER, Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken (2011)

3.

Het gevaar van een kennislek

3.1 Hoe voorkom ik een kennislek met het alsmaar groeiende aandeel flexibele arbeidskrachten?

Bij het werken met flexibele arbeid is de borging van kennis een terugkerend punt van zorg, of het nu gaat om flexwerkers, communities of arbeidspools. Organisaties willen zo flexibel mogelijk zijn, maar tegelijkertijd willen ze wel dat kennis behouden blijft. Zij zijn dan ook op zoek naar een oplossing waarin beiden gerealiseerd worden; ze zoeken naar manieren om relaties op te bouwen met de flexibele schil zonder deze in vaste dienst te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een arbeidscommunity.

De arbeidscommunity

Een arbeidscommunity is een vaste groep interim professionals. Door met zo'n community te werken creëert de organisatie flexibiliteit, maar tevens zekerheid op het gebied van kwaliteit. De organisatie kan steeds een beroep doen op dezelfde professional(s) wanneer nodig, waardoor een band en historie ontstaat. De professional heeft een bepaalde zekerheid van werk, maar behoudt wel vrijheid en flexibiliteit. Hij heeft de mogelijkheid ook voor andere organisaties te werken. Het belangrijkste voordeel is dat er een relatie

ontstaat. De werkgever weet wat het kennisniveau van de medewerker is, hij kent de senioriteit en kwaliteit van de medewerker. Daarnaast kan er sneller geschakeld worden, omdat de introductie al gedaan is. Beide partijen weten wat ze aan elkaar hebben.

3.2 Hoe kan ik HR-tech inzetten om een blijvend juiste fit tussen organisatie en medewerker te realiseren?

De digitale transformatie die veel organisaties doormaken heeft ook effect op HR. Er worden steeds meer tools en online platforms in het leven geroepen die vraag en aanbod van arbeid bij elkaar brengen, maar waar ook alle randzaken kunnen worden geregeld. Deze tools hebben met name een faciliterende rol en hebben als doel om alle partijen zelf de regie in handen te geven ten aanzien van arbeidsmobiliteit. De mogelijkheden zijn eindeloos. JobSurfing is een van die succesvolle tools.

JobSurfing: boventallig personeel te leen

JobSurfing is een mooi voorbeeld van een dergelijke tool. Dit startup platform inventariseert allereerst de mobiliteitsbehoefte, van individueel tot op organisatieniveau.

Op het platform kunnen organisaties beschikbare arbeidskrachten en tijdelijke werkvragen uitzetten. Door middel van een match-systeem worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht, op landelijk niveau en branche-overstijgend.

De tool JobSurfing is een voorbeeld van hoe technologie bijdraagt aan het bij elkaar brengen van medewerker en werkgever, maar technologie kan ook intern een belangrijke rol spelen voor HR. De juiste tools kunnen bijvoorbeeld inzicht bieden in talent en ambitie van je personeelsbestand. Per medewerker kunnen doelen, opleidingen om die doelen te bereiken en het tijdspad dat hiervoor geldt worden vastgelegd.

Door middel van een dergelijke tool wordt de focus op interne mobiliteit gelegd. Dit kan helpen met de langetermijnplanning met betrekking tot personeel. Vervolgens kan data van het huidige personeelsbestand ook weer naast data over kandidaten worden gelegd. Doordat patronen van bestaande medewerkers worden herkend, komt voorspellende analytics tot de beschikking van HR. Er kan vooraf worden vastgesteld welke opleidingen en trainingen nodig zijn voor een bepaald doel.



Conclusie

Arbeidsmobiliteit is van toegevoegde waarde voor zowel de werkgever als de werknemer, waarbij het hebben van een vaste kern van medewerkers wel belangrijk blijft voor organisaties. Voor een productieve arbeidsrelatie is een bepaalde mate van senioriteit van belang; kennis van de organisatie en werkwijzen levert profijt. Zo ontstaat er bedrijfsspecifiek kapitaal.



Te veel of te weinig mobiliteit kan negatieve gevolgen hebben. Zo bestaat er bij te veel mobiliteit bijvoorbeeld het risico van kennislekken, continuïteitsproblemen en hoge wervingskosten. Bovendien kan er onzekerheid ontstaan onder medewerkers, waardoor het verloop hoger wordt. Ook kan te veel mobiliteit ertoe leiden dat er onvoldoende wordt geïnvesteerd in medewerkers, omdat zij frequent van baan wisselen. Te weinig mobiliteit kan tot gevolg hebben dat personeel werven een steeds grotere uitdaging wordt. Daarnaast lopen organisaties het risico dat ze kennis en kunde mislopen. In zo'n geval mist er dynamiek in de organisatie. Er bestaat een risico dat medewerkers vastlopen en 'vastroesten' in hun functie, waardoor creativiteit, innovativiteit en een frisse blik achterblijven.

Het uitblijven van arbeidsmobiliteit maakt het moeilijk om fluctuaties in werkgelegenheid op te vangen. Immobiliteit zorgt ervoor dat een werknemer veel bedrijfs- en sectorspecifieke kennis vergaart. Wanneer een medewerker zich niet beweegt over de arbeidsmarkt kan dit natuurlijk betekenen dat zowel de werkgever

als de medewerker tevreden zijn met de situatie. Tevreden medewerkers voelen niet de urgentie om van baan te wisselen. Ook is de privé-situatie van invloed op de behoefte aan mobiliteit. Woningbezit en een gezin kunnen redenen zijn om meer behoefte aan vastigheid te houden. Communities en pools zijn een mooie manier om een combinatie van mobiliteit en vastigheid te realiseren.

Medewerkers noch werkgevers profiteren van sterk wisselende personeelsbestanden, maar wel van variatie en flexibiliteit. Een gezonde arbeidsmarkt komt niet tot stand door maximale mobiliteit, maar door optimale mobiliteit. Wanneer een organisatie aan de slag wil met optimale arbeidsmobiliteit – intern of extern – is een mobiliteitsbeleid cruciaal. Hierin worden regels en instrumenten vastgelegd waarmee medewerkers gemotiveerd raken om te bewegen. Het doel van een dergelijk beleid is duurzame inzetbaarheid. In dit beleid kunnen doelstellingen worden meegenomen zoals het vergroten van de employability, het benutten van talent en het aantrekken van de juiste professionals.



Vervolgens is het aan HR om te kiezen uit de vele mogelijkheden op het gebied van mobiliteit, zoals arbeidscommunities, jobrotation en pools. Het is cruciaal dat deze instrumenten aansluiten bij de organisatiedoelstellingen en bijdragen aan het behalen hiervan. Sterker nog: het moet onderdeel zijn van een helder HR- en organisatiebeleid. Een losstaand mobiliteitsbeleid is ten dode opgeschreven. Daarnaast is het natuurlijk van belang dat het past bij het employer brand.

Literatuurlijst

AMweb (2018). *Jeroen Morrenhof (FRISS): 'We zullen met 150% groeien.'*

<http://www.amweb.nl/branche/nieuws/2018/01/jeroen-morrenhof-friss-voorspelt-zullen-met-80-groeien-101108630>

Centraal Planbureau (CPB) en Netspar (2017). *Langer doorwerken: keuzes voor nu en later.*

Ensie (2017). *Employability.*

<https://www.ensie.nl/neologismen/employability>

ING (2015). In het nieuws: *Met demotie geleidelijk van werk naar pensioen.*

https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2015/07/in_het_nieuws_met_demotie_geleidelijk_van_werk_naar_pensioen.html

Salarisnet (2017). *Regeerakkoord – duurzame inzetbaarheid met alternatief fiscal scholingsaftrek*

<https://www.salarisnet.nl/2017/10/regeerakkoord-duurzame-inzetbaarheid-alternatief-fiscale-scholingsaftrek>

SER, Commissie Arbeidsmarkt- en Onderwijsvraagstukken (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit.*