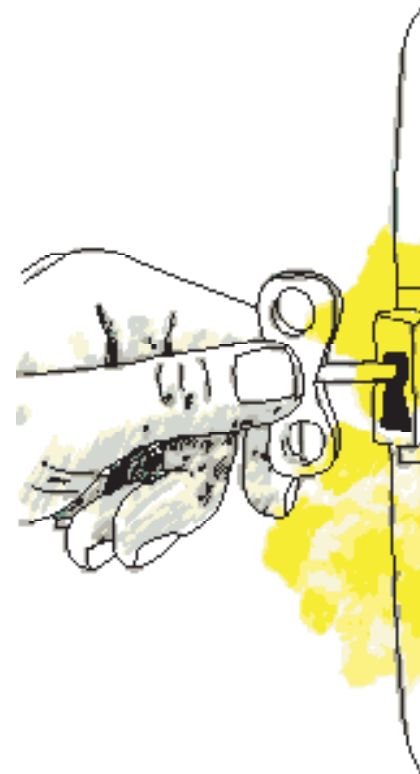


Taakroulatie in plaats van functieroulatie

MEDEWERKERS ABN AMRO ZOEKEN ZELF INTERN NAAR GESCHIKTE WERKZAAMHEDEN VIA HR-TOOL 'SMARTJOBS'



Duurzame flexibele inzetbaarheid van medewerkers is van cruciaal belang om tot op latere leeftijd met plezier door te werken. Daarom moet voorkomen worden dat medewerkers te kampen krijgen met 'ervaringsconcentratie' waardoor ze vastroesten in hun baan. Bij ABN AMRO kunnen managers via een intranetplatform voor maximaal 12 uur per week bepaalde tijdelijke werkzaamheden, die door iemand van een andere afdeling zouden kunnen worden uitgevoerd, aanbieden als een 'Smartjob'. Dit voorziet in de behoefte van veel medewerkers om te kunnen laten zien wat ze in hun mars hebben en zich breder te ontwikkelen. Het bedrijf levert het een breed inzetbaar personeelsbestand op.

In alle sectoren van de economie is de inzetbaarheid van het personeel een van de belangrijkste determinanten van de concurrentiekracht van een bedrijf geworden. Dat geldt niet alleen voor hoger opgeleide kenniswerkers, maar voor alle functieniveaus. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de duurzame inzetbaarheid van het personeel in alle sectoren van het bedrijfsleven en de overheid een hot issue is geworden. Dit geldt zowel voor de be-

drijven als voor hun medewerkers. Bedrijven hebben medewerkers nodig waarvan de competenties *up to date* zijn en waarmee het bedrijf goed kan inspelen op schommelingen en verschuivingen in de vraag op de afzetmarkten. Maar ook voor de medewerkers zelf is een duurzame inzetbaarheid van cruciaal belang om tot hun pensioen met enig plezier aan het werk te kunnen blijven. En nu we langzamerhand beginnen te beseffen dat we straks bijna tien jaar langer zullen moeten doorwerken dan nog betrekkelijk kort geleden het geval was, is dat voor velen een niet onaanzienlijke opgave.

Baan-baan-mobiliteit. De moeite die nogal wat bedrijven er nu al mee hebben om hun medewerkers een paar jaar later met pensioen te laten gaan, wijst er op dat veel bedrijven en niet-commerciële organisaties hun HR-beleid op dit terrein nog lang niet op orde hebben. Zoals het recente advies 'Werk maken van baan-baan-mobiliteit' van de Sociaal Economische Raad aangaf, zullen bedrijven voor de ontwikkeling van hun personeel veel meer aandacht moeten hebben voor het vergroten van hun interne en externe mobiliteitsmogelijkheden.

Onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht laat zien dat het informele leren op het werk veel en veel belangrijker is voor de competentieontwikkeling van medewerkers dan het deelnemen aan cursussen of trainingen. Slecht 6 procent van de tijd die werkenden besteden aan leeractiviteiten heeft betrekking op het volgen van cursussen en trainingen. De resterende 94 procent heeft betrekking op het informele leren op het werk. Het zogeheten *learning by doing*. We leren allemaal het meest als we met enige regelmaat nieuwe dingen doen. Dat kan bijvoorbeeld door functieroulatie of regelmatige veranderingen in het takenpakket. Een samenwerkingsproject van neuropsychologen en economen van de Universiteit Maastricht laat zelfs zien dat het hebben van uitdagende taken waarbij mensen enigszins op hun tenen moeten lopen een positief effect heeft op iemands geheugenfunctie, cognitieve flexibiliteit en verbale vaardigheden.

Functieroulatie. Veel bedrijven hebben er echter moeite mee om een goed lopend systeem van functieroulatie binnen hun organisatie van de grond te krij-



gen. Enerzijds zijn lijnmanagers vaak geneigd om goede medewerkers vast te houden. Anderzijds durven veel medewerkers het niet aan om in een andere functie in de organisatie te gaan werken, omdat ze daar natuurlijk altijd bepaalde afbreukrisico's mee lopen. Maar ja, rust roest. Mensen die te lang in dezelfde functie blijven werken krijgen te kampen met 'ervaringsconcentratie'. Na verloop van tijd zijn ze daardoor niet meer goed inzetbaar in een andere functie. Dan komen ze op een gegeven moment in een situatie terecht waarop ze niet veel meer kunnen doen dan op hun pensioen wachten. Of het bedrijf heeft hen met veel kosten voor die tijd laten afvloeien, waarna ze met geen mogelijkheid meer een nieuwe baan kunnen vinden.

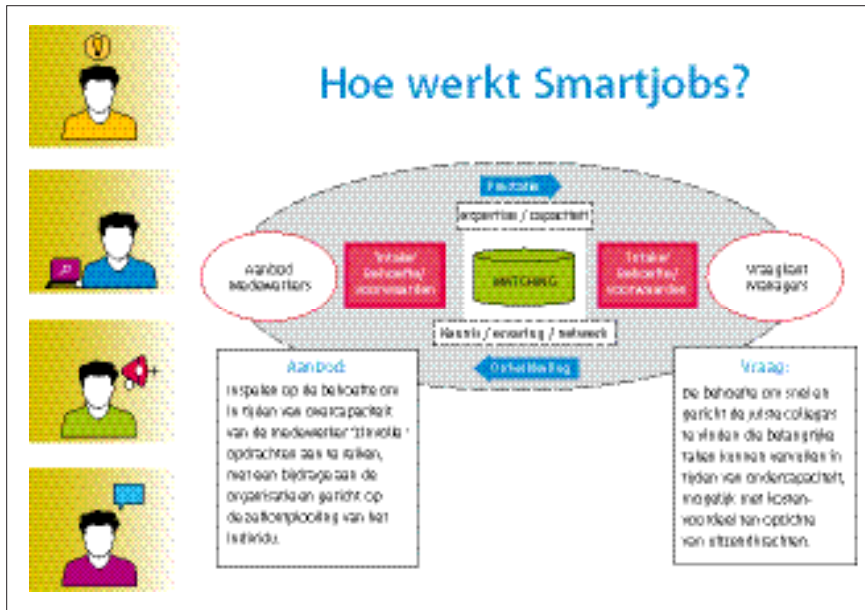
Interne mobiliteit. Met het steeds verder naar achteren schuiven van de pensioengerechtigde leeftijd staan veel bedrijven voor de grote uitdaging om de interne mobiliteit van hun personeel te vergroten. Alleen dan kunnen ze beschikken over een breed inzetbaar personeelsbestand, waarmee ze goed kunnen inspelen op de schommelingen en verschuivingen in de vraag op hun afzetmarkten en vernieuwin-

De drempel verlagen. Om elders in de organisatie te gaan werken.

gen van hun productieprocessen. Vanuit dat oogpunt is het interessant om te kijken naar een HR-tool die ABN AMRO de afgelopen jaren heeft ontwikkeld: Smartjobs. Smartjobs hebben betrekking op kleine projecten die een medewerker tijdelijk voor een andere afdeling van de bank uitvoert. Daarbij gaat het om projecten die hooguit 2 tot 12 uur per week in beslag nemen en maximaal drie maanden duren. Smartjobs was oorspronkelijk bedoeld om de werklast tussen afdelingen die het erg druk hadden en afdelingen met enige overcapaciteit meer in balans te brengen.

Maar al snel werd duidelijk dat dit niet de enige meerwaarde was. Smartjobs kunnen de drempel om ergens anders in de organisatie te gaan werken enorm verlagen, omdat het slechts gaat om taakrotatie in plaats van functierotatie. Daardoor loopt men niet het risico alle schepen achter zich te verbranden. Een belangrijk bijkomend voordeel is ook dat medewerkers die tijdelijk enkele uren op een andere afdeling werken, de eilandcultuur die er vaak heerst binnen een organisatie verminderen. Daarmee vormen Smartjobs een interessant alternatief, of in ieder geval een waardevolle aanvulling op programma's die gericht zijn op het bekend maken van medewerkers met verschillende onderdelen van de organisatie, of het stimuleren van de samenwerking over de traditionele organisatiegrenzen heen. Doordat een Smartjob de drempel verlaagt om elders in de organisatie werkzaamheden te verrichten, is het een zeer goed middel om medewerkers meer flexibel in te zetten, waardoor ze hun competenties beter kunnen benutten en verder kunnen verbreden. Daarmee zijn Smartjobs een in potentie zeer krachtige sociale innovatie om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te verbeteren.

>>



>> **Pilotstudie.** ABN AMRO is het Smartjobs-project gestart met een pilotstudie die werd ontwikkeld door de Dialogues Incubator; het platform voor open en duurzame innovatie van de bank. Daarbij werd een systeem voor het intranet ontwikkeld waarop managers van afdelingen bepaalde werkzaamheden die door iemand van een andere afdeling zouden kunnen worden uitgevoerd, als een Smartjob kunnen plaatsen. Daarbij kunnen ze aangeven welke competenties nodig zijn om de werkzaamheden te verrichten. Vervolgens kunnen individuele medewerkers via de website aangeven dat ze interesse hebben om deze opdracht te vervullen. Vraag en aanbod kunnen daarvoor op een eenvoudige manier, zonder tussenkomst van HR-medewerkers, worden gematcht. Dit proces wordt gefacili-

teerd doordat medewerkers naar voor hen geschikte werkzaamheden kunnen zoeken op bepaalde competenties of thema's. Daarbij worden tien gedragscompetenties onderscheiden, zoals creativiteit, ondernemerschap en commercialiteit. In de huidige opzet van het project is er nog geen koppeling gelegd met andere HR-tools, zoals persoonlijke ontwikkelplannen (POP) of jaarlijkse prestatieafspraken. In die zin is er bij dit verandertraject gekozen voor een *bottom up* aanpak, die in een latere fase kan worden geïntegreerd in het HR-beleid. De pilotstudie liet zien dat er onder de medewerkers veel belangstelling was. Het aantal aangeboden Smartjobs bleef daar aanzienlijk bij achter. Dit laatste laat zien dat het enige tijd kan duren voordat de organisatie op het gebruik van deze HR-

tool is ingesteld. Maar het grote aantal medewerkers dat zich er voor inschreef geeft overduidelijk aan dat het platform in een behoefte voorziet die veel mensen momenteel op de werkvloer voelen. Daarbij gaat het zowel om de behoefte om te kunnen laten zien wat je kan, als om de behoefte je breder te ontwikkelen. Stimuleren lijnmanagement. Zoals gezegd, is dit laatste natuurlijk precies wat ieder dynamisch bedrijf nodig heeft. Wat dat betreft kan geconcludeerd worden dat de grootste uitdaging voor bedrijven die Smartjobs als een HR-tool willen gaan inzetten, momenteel ligt bij het stimuleren van het lijnmanagement. Enerzijds moeten zij hun afdeling openstellen voor medewerkers van andere afdelingen, die af en toe bijspringen om bepaalde klussen te klaren. Anderzijds moeten zij niet krampachtig medewerkers proberen vast te houden, die graag een keer een blik willen werpen op een andere afdeling van de organisatie.

Bronnen:

- SER, *Werk maken van baan-baan-mobiliteit*, Advies 2011/05, Den Haag, 2012.
- Lex Borghans, Didier Fouarge, Andries de Grip, *Een leven lang leren in Nederland*, ROA0-R-2011/5, Maastricht 2011.
- Andries de Grip, Hans Bosma, Dick Willems, Martin van Boxtel, *Job-worker mismatch and cognitive decline*, Oxford Economics Papers, vol. 60, p. 237-253.
- Thijssen, J.G.L., *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.

Prof. dr. Andries de Grip is hoogleraar arbeidsmarkt en scholing, hoofd onderzoek, scholing en werk bij het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en voorzitter van de board van het Netwerk Sociale Innovatie (NSI) aan de Universiteit Maastricht. Tevens is hij lid van de Commissie Arbeidsmarkt en Onderwijsvraagstukken van de SER.

Prof. dr. Paul Louis Iske is hoogleraar Open Innovation & Business Venturing en board member van het Netwerk voor Sociale Innovatie, Universiteit Maastricht. Daarnaast is hij directeur van Dialogues Incubator en het Dialogues House, ABN AMRO's centrum voor innovatie, ondernemerschap, samenwerking en duurzaamheid.

Waar moeten HR-managers op letten bij invoering Smartjobs?

- **Goede inbedding in HR beleid:** Smartjobs moeten onderdeel uitmaken van breder HR-beleid gericht op verbeteren duurzame inzetbaarheid medewerkers.
- **Juiste incentives management:** Zorg dat leidinggevenden de juiste prikkels hebben om in- en uit te lenen.
- **Maatwerk:** Zorg dat matchingsmechanisme gebaseerd wordt op de voor het bedrijf belangrijkste competenties.
- **Communicatie:** Zorg voor goede communicatie naar alle medewerkers en hun leidinggevenden.
- **Tijd:** Geef het project de tijd.