

A woman with curly hair, wearing a vibrant floral dress and black high-heeled shoes, is walking across a rooftop parking lot. The background features a dark, vertical-slatted fence under a clear blue sky. The ground is light-colored concrete with white parking lines.

‘WISSEL PERSONEEL MEER UIT’

Hoogleraar Loopbaanmanagement Judith Semeijn zet het uitwisselen van personeel op de kaart. Zij spoort werkgevers en HR-adviseurs aan open te staan voor kruisbestuiving. P&O Actueel sprak met haar en vond voorbeelden in Nederland en over de grens. Van een tramconductor die nu koffieautomaten bijvult tot een teamleider uit München die ook in Venlo werkt.

In Marseille zit een ingenieur tijdelijk zonder werk, maar op een boortoren in de Noordzee komen ze handen tekort. Wat is er dan niet slimmer dan de Fransman over te vliegen? Bij het Japanse concern Yokogawa is uitwisselen van eigen personeel al gebruikelijk. Het ingenieursbedrijf is vooral actief in olie- en gaswinning en energieopwekking. Met een geavanceerd planningsysteem kunnen roosteraars in heel Europa snel gaten vullen. 'Ik denk zeker dat wij innovatief bezig zijn', zegt **directeur Simon de Jonge van Symagic, het Groningse bedrijf dat de software levert**. 'Wij willen organisaties helpen hun personeel op een verstandige manier in te zetten. Hoe beter wij de werkprocessen inrichten, hoe transparanter de bedrijven kunnen werken. Dat levert niet alleen economische voordelen op, de medewerkers hebben daar ook baat bij. Als je goede afspraken maakt met de ingenieur uit Marseille wil hij vast liever naar het olieplatform dan dat hij geen werk heeft.'

Wie dat niet meteen kan geloven, krijgt een nuchter antwoord: 'Natuurlijk zijn er medewerkers die liever 25 jaar op één plek hetzelfde werk blijven doen. Maar de arbeidsmarkt vraagt wel dat wij ons flexibeler opstellen. Over het algemeen zijn medewerkers soepeler dan managers. Die zien eerder beren op de weg: stel dat iemand het ergens anders leuker vindt of bedrijfsinformatie naar buiten brengt. Of er is opeens een storing, terwijl de ervaren medewerker uit Spanje net naar Duitsland is vertrokken.'

Zulke bedenkingen komen **Judith Semeijn** bekend voor. In samenwerking met beroepsvereniging Noloc is zij **de eerste bijzonder hoogleraar Loopbaanmanagement, aan de Open Universiteit**. Ze kreeg veel reacties op de inaugurele rede die ze begin juni hield. Daarin pleit ze onder meer voor betere samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Bijvoorbeeld tussen bedrijven uit dezelfde sector of in dezelfde regio. Haar suggestie personeel uit te wisselen krijgt applaus, maar er klinken ook bezwaren. 'Werkgevers vinden het lastig omdat ze problemen zien met loyaliteit of concurrentiebeding. Maar hoe meer ze hun regels en protocollen loslaten en

'Niet baangarantie, maar werkgarantie heeft de toekomst'

openstaan voor kruisbestuiving, hoe meer ruimte er ontstaat voor vernieuwing en creativiteit', zei Semeijn hierover in de Volkskrant.

Banen stapelen

Hoe kwam ze op het idee om het uitwisselen van personeel op de kaart te zetten? 'Door de trend dat veel hoger opgeleiden tegelijkertijd verschillende carrièrepaden (willen) volgen. Ze raken meer bevlogen van werk als (gedeeltelijke) zzp'er dan van één vaste baan. Hun opdrachtgevers doen ze daar niet mee tekort, ze voegen juist iets toe door te multi-jobben. Luc Dorenbosch doet hier onderzoek naar.'

Een Braziliaanse promovenda, zelf ook zo'n 'slasher' of banenstapelaar, bestudeert het hebben van parallelle loopbanen in haar geboorteland. 'De mensen die zo werken, ervaren belemmeringen in de sfeer van vertrouwen en loyaliteit, werktijden, maar ook wet- en regelgeving. Ook in Nederland moeten leidinggevendenden er nog aan wennen dat steeds meer werknemers hun talenten op verschillende plekken inzetten.' Ook hier adviseert Semeijn managers die nog vasthouden aan het oude beeld van een fulltime medewerker: stel je open voor nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. 'Het past bij deze tijd dat mensen hun expertise op verschillende manieren kunnen inzetten, ook bij partijen die niet zo voor de hand liggen. Als wet- en regelgeving hen daarin beperkt, moet daar serieus naar gekeken worden.'

Drie maanden na haar oratie krijgt de hoogleraar nog steeds reacties, ook van HR-adviseurs. Sommigen vragen hoe het uitwisselen van personeel dan juridisch geregeld moet worden. 'Daar hebben anderen meer verstand van, maar er is voor elk probleem een oplossing, denk ik dan maar.' HR-medewerkers willen ook graag weten wat inspirerende praktijkvoorbeelden zijn van die kruisbestuiving. 'Ik vertel dan over twee initiatieven in

Limburg. Zo verkent het samenwerkingsverband Smart Services Hub ook op het gebied van personeelsuitwisseling de mogelijkheden. De Rabobank en het CBS zijn daarbij betrokken. En een technische dienstverlener overlegt met collega-bedrijven over een manier om zijn personeel werkgarantie te bieden.'

Judith Semeijn is ervan overtuigd dat werknemers langer gezond en gemotiveerd blijven als ze zich kunnen ontwikkelen. Niet alleen door bijscholing en ontwikkeling in hun functie, zoals blijkt uit onderzoek, maar ook door van tijd tot tijd te verkassen. Semeijn: 'Niet baangarantie, maar werkgarantie heeft de toekomst.'

Ander polotruitje

Op verschillende vestigingen van vervoersbedrijf RET in Rotterdam komt dagelijks een voormalig controleur over de vloer. Hij heeft wel een ander polotruitje aan. Het logo van een leverancier van koffieautomaten staat nu op zijn rug. Fluitend vult hij de machines bij waar hij jarenlang zijn espresso tapt. 'Superblij dat hij op zijn negenvijftigste opnieuw werk heeft gevonden', zegt **Heleen Homburg, adviseur mobiliteit bij RET**.

De controleur kon zijn oorspronkelijke functie niet meer uitvoeren. Details mag Homburg om privacyredenen niet geven, maar ze zegt wel: 'Soms hebben onze collega's te maken met agressie tijdens hun werk. Dat kan extra belastend zijn.' Dankzij een samenwerkingsverband tussen dertig grote organisaties in de regio Rotterdam/Drechtsteden kunnen werknemers zoals deze oudcontroleur toch weer aan de gang. Heleen Homburg is voorzitter van de vereniging Facta non Verba, Latijn voor 'geen woorden, maar daden'. Bij dit mobiliteitsplatform zijn ook instellingen en bedrijven als de Belastingdienst, de gemeente Rotterdam en DHL aangesloten. Met gesloten beurzen wisselen ze sinds 2013 personeel uit. Dit jaar is dat al 35 keer gebeurd ▶

en 65 medewerkers hebben netwerkgesprekken gevoerd.

Zo heeft een buschauffeur die tien jaar achter het stuur zat nu werk als storingscoördinator. Om medische redenen moest hij veranderen van baan, maar zijn werkervaring en opleidingen waren wat 'eenzijdig', zoals Homburg het diplomatiek uitdrukt. Een talentscan wees uit dat de chauffeur aanleg heeft voor cijfers. Bij een planningsafdeling van de gemeente Rotterdam heeft hij eerst stage gelopen en nu werkt hij bij de afdeling Stations en Gebouwen van RET.

Jaarfeest

Het enthousiasme spat eraf als Heleen Homburg vertelt over geslaagde uitwisselingen. Haar bedrijf heeft bijvoorbeeld een boventallige communicatieadviseur overgenomen van een zorginstelling. 'Vorig jaar heeft ze eerst werkervaring bij ons opgedaan door ons jaarfeest mee te organiseren. Daar heeft ze zo goed laten zien wat ze kan, dat we haar twee maanden later hebben aangenomen toen er een vacature kwam.'

Ondernemingsraden en vakbonden zijn wel eens bang dat zulke werkervaringsplekken leiden tot verdringing op de arbeidsmarkt. Dat is ook iets waar het mobiliteitsplatform scherp op let. De werknemers die tijdelijk bij andere organisaties geplaatst worden, moeten er wel iets nieuws leren. 'Ze komen niet in plaats van medewerkers die anders zouden worden ingehuurd.'

Haken en ogen

Aan het uitwisselen van personeel zitten wel degelijk haken en ogen. Een punt van zorg - Heleen Homburg heeft het liever over een uitdaging - is bijvoorbeeld het salaris. 'RET-medewerkers zijn honkvast, mede doordat ze hier relatief goed betaald worden. Als ze overstappen naar een ander bedrijf, gaan ze daar financieel meestal op achteruit. Dat kan een reden zijn om toch maar te blijven zitten.' Detachering is dan een oplossing, al schieten goed betalende bedrijven daar wel bij in. Wie personeel uitwisselt, krijgt ook vaak te maken met verschillende cao's. Zelfs binnen één sector zoals de zorg komt dat al voor; een ziekenhuis heeft een andere cao dan een verpleeghuis.



© Peter-Arno Broer
Hoogleraar Loopbaanmanagement Judith Semeijn: 'Veel hoger opgeleiden willen tegelijkertijd verschillende carriërepaden volgen. Ze raken meer bevlogen van werk als zzp'er dan van één vaste baan'.

Heleen Homburg doet een interessante suggestie: 'Ik zou het mooi vinden als bestuurders een jaar lang een proef willen doen door de cao's los te laten als het gaat om uitwisseling. Eens kijken wat er dan gebeurt op het gebied van mobiliteit.'

Tot voor kort was de logistiek nog een beetje houtje-touwtje bij het Rotterdamse mobiliteitsplatform: via de mail koppelde Homburg vraag en aanbod aan elkaar. Nu de leden contributie betalen, is er geïnvesteerd in een digitaal systeem om medewerkers en organisaties te matchen. Tijdwinst en minder rompslomp voor de voorzitter, zou je zeggen, maar ze is er nog wat argwanend over.

'Ik ben van de generatie die mensen liever wil bellen of zien. Een tool is

prachtig, maar je kunt kandidaten missen doordat ze niet helemaal goed zijn omschreven in zo'n systeem. Maar hoe later mensen met pensioen mogen, hoe vaker we moeten zoeken naar aanpassingen in de werksfeer. Ik begrijp dat we daar meer digitale hulpmiddelen bij nodig gaan hebben.'

Startup van de maand

Dat komt de drie initiatiefnemers van het nieuwe online platform JobSurfing goed uit, want zij richten zich precies op deze markt. Grappend noemen ze hun onderneming de Airbnb van de arbeidsmarkt, omdat het past in het idee van de deeleconomie. Hun platform werkt als Facebook en LinkedIn: organisaties kunnen er regio- en branche-overstijgend contact leggen en

boventallig of flexibel inzetbaar personeel uitwisselen. In juli heeft het ondernemersnetwerk Young Startup het initiatief uitgeroepen tot Startup van de maand.

Bedrijfskundige Rob Brand kwam op het idee toen hij tijdens zijn studie werkte bij een financiële detacheerder. Hij verbaasde zich over de vele bureaus die zich met plaatsingen bemoeien en vroeg zich af of dat niet eenvoudiger kon. Twee jaar later had hij het erover met Martijn Smits, een schoolvriend die nu werkt als programmeur. Samen besloten ze een platform te lanceren waarmee ze digitale technologie kunnen inzetten om het uitwisselen van personeel te faciliteren. Robs broer Frank kwam erbij voor de marketing.

‘We zijn sinds begin dit jaar online en tientallen bedrijven zijn al geregistreerd. Voor ons is dit een spannend moment, want nu willen we ze activeren om contacten te leggen en hun eigen flexpool samen te stellen. De volgende stap is dat ze vacatures en personeel gaan matchen’, vertelt Rob Brand. ‘We voeren daar gesprekken over met de bouw, de zorg en de advocatuur. De reactie is unaniem: ‘Fantastisch concept!’ Het is een kwestie van tijd of organisaties er ook mee aan de slag gaan.’

Hun verdienmodel is slim bedacht, want inschrijving en gebruik van het platform zijn gratis. De teller gaat pas lopen op het moment van uitwisseling. Rob Brand: ‘We kunnen laag inzetten met de marges op het uurtarief, omdat de technologie ons menskracht bespaart. Waar anderen 5 tot 20 euro vragen per gewerkt uur, vragen wij 1 euro. Dat bedrag is verwaarloosbaar laag voor de uitlener die ons dan betaalt. Hij kan het zelfs doorberekenen in de kostprijs van zijn werknemer. Bij het advocatenkantoor lachen ze om dit bedrag, maar bij schaalvergroting wordt het leuk.’

De JobSurfers kennen de wet- en regelgeving al uit hun hoofd omdat ze daar veel vragen over kunnen verwachten, zeker vanuit HR. Om het matchen niet te ingewikkeld te maken, stellen ze voor de afspraak te maken dat de cao van de uitlener van kracht blijft. Hoe zit het met de privacy - ook zo'n gevoelig onderwerp? ‘We hebben ons

TIPS VOOR HR-ADVISEURS

Judith Semeijn, hoogleraar Loopbaanmanagement: ‘Kijk goed om je heen en laat je informeren. Ik voorspel dat er snel workshops, seminars en onderzoeken komen. Leer ervan en weeg dan ook goed af wat het scenario is als je niet met deze ontwikkeling zou meegaan.’

Simon de Jonge, directeur Symagic (planningssoftware): ‘Laat de schrik varen dat je je medewerkers niet meekrijgt. Daag ze juist uit. Wel met de garantie dat het juridisch goed is geregeld en er een back-up is als het een keer mislukt. Zorg er bij internationale uitwisseling voor dat de benoemde competenties van medewerkers in Nederland hetzelfde zijn als in Frankrijk. En laat medewerkers zelf ook weten hoe hun expertise en werkervaring is vastgelegd.’

Rob Brand, initiatiefnemer van uitwisselingsplatform JobSurfing: ‘Wees niet bang voor een uittocht van gewaardeerde medewerkers. Hoe meer bedrijven hieraan meedoen, hoe groter de kans dat er ook weer goede werknemers binnenkomen. Dat kan leiden tot kennisdeling, hogere productiviteit en gemotiveerd personeel.’

Heleen Homburg, adviseur mobiliteit RET: ‘Faciliteer het uitwisselen van personeel en neem de kosten op de koop toe. Blijf niet letten op het loon dat je moet betalen, je bedrijf krijgt er veel voor terug.’

hoofd daarover gebroken, want privacy kan een probleem zijn voor een deelplatform. We hebben het ondervangen doordat de werkgever zelf kan instellen voor welke branche of bedrijven de informatie beschikbaar is en de werknemer zelf zijn profiel kan beheren.’ Op Twitter en Facebook timmert JobSurfing al flink aan de weg. Ook Judith Semeijn heeft een mailtje gekregen. De startup moet het hebben van bedrijven die durven.

Pionieren

Deze manier om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, is pionieren, weet ook directeur Simon de Jonge van Symagic. Zijn bedrijf richt zich onder meer op internationale bedrijven die eigen personeel willen uitwisselen. ‘Maar dan krijg je net zo goed te maken met managers die de kaarten op de borst houden, omdat ze hun bekwame arbeidskrachten niet kwijt willen. Of in elk land hun eigen winsten verliesrekening hebben en bang zijn voor risico’s.’

Behalve Yokogawa heeft ook een Duitse supermarktketen de koudwatervrees overwonnen. Is er genoeg personeel in Düsseldorf, maar een tijdelijk

tekort in Venlo, dan wordt dat snel geregeld. De keten heeft ook filialen in Nederland en Polen die zijn opgenomen in het roostersysteem. Wie van kantoorafdeling verhuist, moet vaak al wennen aan een andere sfeer. Laat staan wanneer een Nederlander tijdelijk gaat werken in Italië of zelfs België. De Jonge beaamt dat cultuurverschillen op de loer liggen. Gaat die ingevlogen ingenieur uit Marseille zich wel thuisvoelen op de boortoren in de Noordzee?

‘Zekerheid inbouwen is cruciaal. Een taak voor HR om te zorgen voor goede procedures. Die Franse ingenieur moet ergens terecht kunnen als hij niet kan wennen op dat olieplatform. Hij moet ook de zekerheid hebben dat hij daar niet op wordt afgerekend in zijn beoordeling. Anders zal hij niet snel ja zeggen tegen die klus.’

Voor hoogleraar Loopbaanmanagement Judith Semeijn was het uitwisselen van personeel maar een van haar suggesties tijdens de inaugurele rede. ‘Maar omdat het onderwerp zo leeft, wil ik er graag mee verder. Het lijkt me een mooi thema voor een promotietraject!’ ◀