

Core-flex Mobility-modeller

Tilpasse tilnærmingen din til bedriftsmål

Når en organisasjon vurderer en core-flex-tilnærming kan det være en rekke drivere som står bak beslutningen. Noen selskaper håper å kontrollere mobilitetskostnadene sine. Noen vil redusere antall unntak som gjøres fra policien. Mens andre vil forbedre medarbeideropplevelsen under en flytting. Uansett hva som er grunnen, er det å definere hva selskapet håper å oppnå et viktig første skritt mot å bestemme om core-flex skal brukes i det hele tatt. Viktigheten av dette er todelt:

For det første kan det være andre handlingstrinn og tilnærminger som bedre kan oppnå bedriftens mål, eller som kan være benyttet i *kombinasjon* med en core-flex-modell. Det å identifisere disse handlingstrinnene og tilnærmingene er nøkkelen for å sikre at den valgte core-flex-modellen lykkes.

For det andre er det flere måter å utforme og implementere en core-flex-modell på. Hvis man velger *en* core-flex-model kan det å definere spesifikke mål bidra til å identifisere den beste tilnærmingen til administrasjon av de fleksible fordelene for å nå de spesifikke målene. Det er tilrådelig å jobbe tett med en erfaren mobility-leverandør. Dette fordi deres omfattende erfaring og ekspertise kan bidra til å finne løsninger man ikke ellers ville ha tenkt på, og i tillegg kan de gi veiledning rundt utformingen og implementeringen av et core-flex-program.

Dokumentet som følger tar for seg core-flex-tilnærminger: hva er core-flex, ulike modeller og betraktninger for hver av dem.

Hva er Core-Flex?

Gjennom en Core-Flex-modell tilbys vanligvis fleksible komponenter innenfor selskapets etablerte retningslinjer og/eller begrensninger, i tillegg til et sett av kjernetjenester som tilbys til alle ansatte i samme gruppe eller flyttetype. I teorien skal dette resultere i pakker som kan tilpasses den ansattes preferanser samt arbeidsgivers mål og formål. I tillegg skal pakkene inneholde tjenestene de trenger samtidig som de ekskluderer unødvendige tjenester.

Core-flex-modeller kan støtte flere mobility-strategier, uten behov for å administrere flere policier. Dette kan være særlig interessant for organisasjoner med ulike mobility-populasjoner og demografier, og/eller når det er ulike forretningsbehov eller tilnærminger til mobility. Ulike avdelinger og interessenter har ofte forskjellige agendaer, drivere og strategier når de vurderer mobility, alt fra kostnadskontroll til ansattes opplevelse. Å håndtere disse er nøkkelen til å utforme den riktige tilnærmingen som passer organisasjonen.

Fordi de unike behovene til hver organisasjon driver program-design, varierer strukturen til core-flex-programmer fra selskap til selskap. Det man må være konsistent på hele veien er å inkludere kjernefordeler som sikrer overholdelse av skatte- og immigrasjonskrav (f.eks. visum- og immigrasjonstjenester, skatterådgivningstjenester osv.), og som gir fordelene et selskap ser på som avgjørende for en vellykket flytting. Det er også noen fordeler og ulemper man alltid vil se i core-flex-programmer. Å forstå disse faktorene er nyttig for å velge riktig tilnærming. Vi anbefaler at du leser blogginnlegget vårt, [*Core-Flex Mobility-programme: Fordeler og utfordringer*](#), for mer informasjon.

Du har bestemt deg for en core-flex-tilnærming: Ting å ta hensyn til

Bare når en organisasjon forstår **utfordringene og forventede fordeler med en mobility-modell basert på core-flex** – og deretter setter tydelig definerte mål – er

organisasjonen virkelig klar til å begynne arbeidet med en selskapsspesifikk tilnærming til core-flex. Det er flere faktorer du bør vurdere når du starter. Til å begynne med kan vi definere en kjernefordel versus en fleksibilitetsfordel:

Kjernefordeler

Kjernefordeler blir «hardkodet» inn i et program, noe som betyr at de *må* tilbyr den ansatte basert på en etablert, kvalifisert flyttetype eller et nivå. Disse kan omfatte faktorene som er oppført nedenfor, men bør alltid gjenspeile nødvendige elementer for compliance og duty of care:

- Reise til destinasjonsstedet
- Assistanse med boligsalg/boligkjøp
- Visum- og immigrasjonstjenester
- Skattebrief og innleveringsstøtte så lenge oppdraget varer
- Et element av støtte til flyttegods/innbo, hvor man minimum tilbyr en flyfrakt
- Midlertidig bolig i 30 dager
- Refusjon av utlegg

Fleksibilitetsfordeler

Fleksibilitetsfordeler er vanligvis et forhåndsbestemt sett med fordeler som virksomheten, medarbeideren eller en kombinasjon av begge velger for å støtte spesifikke behov. Disse fordelene kan tilbys på skiftende måter (for eksempel at en ansatt erstatter et tilbud de kan trenge [f.eks. hjelp til å finne nytt bosted] «i stedet for» et tilbud som de ikke har [f.eks. støtte til finne skole]. Alternativt kan fleksibilitetsfordeler tilbys som en kjernefordel, med den fleksible komponenten at virksomheten bestemmer nivået eller typen støtte som skal gis (minimal støtte, moderat støttenivå eller høyt støttenivå). En slik beslutning baseres på at de ansattes flyttetype eller nivå av kvalifisering, bedriftsbudsjett, flyttedriveren (ansattes valg vs. bedriftsbehov) og/eller ansattes eller virksomhetens behov.

Leveringsmodeller for fleksible fordeler er mange og er laget med tanke på behovene og målene til virksomheten og de ansatte. Ansatte og/eller virksomheten har en grad

av fleksibilitet til å velge og bruke fordeler som er nødvendige, mens de velger bort de som ikke trengs. Når det er hensiktsmessig, kan budsjettak brukes på individuelle nivåer eller flyttetyper. Eksempler på fleksibilitetsfordeler kan omfatte:

- Hjelp til boligsøk
- Settling-in-tjenester
- Forvaltning av leieforhold (tenancy management)
- Bostøtte eller full kompensasjon
- Frakt av flyttegods
- Frakt av kjæledyr
- Eiendomsforvaltning
- Permanent lagring
- Språkopplæring
- Kulturoplæring
- Støtte til å finne skole/barnehage
- Skolepenger og/eller undervisning

Å tilby valget mellom fleksible fordeler og/eller gi varierende støttenivå gjør at arbeidsgivere kan:

1. Gi en mer positiv medarbeideropplevelse til en mer variert gruppe ansatte og deres ledsagende partnere og familier (for eksempel kan en senioransatt med en familie på fire, stort hjem og et kjæledyr trenge et høyere nivå av støtte i en innenlandsflytting enn en ugift ansatt som er leietaker.)
2. Tilby ekstra eller økt nivå av støtte for å forbedre ansattes opplevelse og forbedre selskapets mobility-brand og talentadministrasjonsinnsats (Ta fovennevnte som et eksempel, siden nyutdannede fra universitetet trenger

færre tjenester [f.eks. Ikke behov for transport av dyrt flyttegods eller et skolesøk] kan selskapet velge å tilby tjenester på høyere nivå av støtte rundt boligsøk, kulturell opplæring osv.

3. Strukturer retningslinjene på en måte som tar høyde for likebehandling og differensiering av ansatte, på samme tid
4. Gi støtte spesifikk til husholdningen

Ansatt-drevne leveringsalternativer for Core-flex

Core-flex-tilnærminger som er drevet av fleksibilitet for de ansatte er vanligere i amerikanske relocation-programmer enn det er i globale programmer over landegrensene. Når det brukes, er leveringsmetodene like varierte som tilbudene i seg selv kan være. Modeller drevet av fleksibilitet for ansatte faller vanligvis inn i en av fire standardtilnærminger:

Metode 1: Menytilnærming

Ansatte tilbys en meny med fleksible fordeler som de er kvalifisert for å velge mellom (f.eks. 9 oppgitte fleksible fordeler).

Ansatte får tildelt et forhåndsbestemt antall fleksible fordeler som de kan velge (f.eks. 6 fleksible fordeler av de 9 tilgjengelige).

Antall tildelte fleksible fordeler er vanligvis basert på nivå/ansattnivå eller flyttedriveren (ansattes valg, forretningsbehov osv.).

Ideell bruk av tilnærmingen: Denne tilnærmingen fungerer godt når kostnadene for menyalternativene er like. Tilnærmingen fungerer også godt når kjernefordelene dekker et flertall av de nødvendige fordelene, og de fleksible fordelene er ment å gi forbedring grad støtte eller tilleggsstøtte

Brukstips: Menytilnærminger skal gi ansattes fleksibilitet til å forbedre opplevelsen. Imidlertid bør denne tilnærmingen ikke fordre at en ansatt velger mellom fordelene de trenger. Det å kreve dette og potensielt få dem til å stå uten helt nødvendige tjenester kan være til ulempe.

Metode 2: Tilnærming med et kostnadstak

Denne metoden blir noen ganger referert til som et «dollar value cap» eller ganske enkelt et «capped».

Det settes et kostnadstak på fleksible fordeler.

Taket kan settes på det individuelle fordelsnivået og/eller kumulativt for alle fleks-fordeler, men de fleste organisasjoner velger sistnevnte.

Mens taktilnærmingen kan være attraktiv i teorien, er realiteten at administrering av et program med tak kan være tungvint for den ansatte. Alle kostnader over det tillatte taket blir lagt på den ansatte. Dermed kan den forventede fleksibiliteten komme til en pris for ansatte, som blir utsatt for ekstra stress med å håndtere flyttingen på budsjett, ofte med liten eller ingen forkunnskaper eller erfaring. Dette, kombinert med det typiske stresset ved en flytting, kan ha en negativ innvirkning på både arbeidstaker og arbeidsgiver. Den ansatte kan lide fordi vedkommende må finne ut av ting som vedkommende kanskje ikke var forberedt på. Arbeidsgiveren kan bli tvunget til å bruke uventede ressurser (økonomiske og administrative) for å hjelpe til med løse problemer, mens den ansatte kan miste fokus på jobbrelaterte ansvarsoppgaver.

Ideell bruk: Denne tilnærmingen kan være ideell når 1) tildelte kostnader enkelt kan dekke fordelene medarbeideren kan velge mellom, og når 2) koordinering av fordeler er gitt av relocation-selskapet (RMC).

Brukstips: Ansatte skal ikke få kontanter i stedet for støtte eller få utbetalt ubrukte midler i budsjettet/taket.

Eksempel nummer 1: Den ansatte får et flyttebudsjett på 30 000 dollar og kan bruke budsjettet på et sett med forhåndsdefinerte tjenester.

Eksempel nummer 2 Arbeidstakeren får en liste over fordeler, med et tak:

- *Sending av flyttegods – et tak på 19 000 dollar*
- *Midlertidige bolig – et tak på 9000 dollar*
- *Reiseutgifter – et tak på 1200 dollar*
- *Språkoplæring – et tak på 2000 dollar*
- *Destinasjonstjenester – et tak på 2400 dollar*

Metode 3: Poengbasert tilnærming

Hver fleks-fordel tildeles en poengverdi basert på gjennomsnittet eller kostnadsområdet.

Ansatte får tildelt et forhåndsbestemt antall poeng som skal brukes på fleksible tjenester.

Antall tilgjengelige poeng er vanligvis basert på nivå/ansattnivå eller flyttedriveren.

Denne tilnærmingen krever kompetanse, due diligence og forståelse av bedriftskulturen for å utforme et effektivt program. Husk at ansatte enkelt kan bestemme pengeverdien til et poeng, og hvis den totale pengeverdien av poengene som er tilgjengelige for en fordel ikke blir brukt, har de en tendens til å være misfornøyde eller føle seg snytt. Dette kan bli et problem for et selskap, avhengig på deres unike kultur.

Ideell/Avtalebruk: *Ideell for programmer som har et sterkt kjernesett av fordeler, og der poengene kan brukes til fordeler som forbedrer ansattes opplevelse. Anbefales ikke for programmer der alle fordeler eller viktige fordeler velges gjennom et poengsystem.*

Brukstips: *Poengmetodikken gir en mekanisme for ansattes fleksibilitet. De faktiske kostnadene kan komme høyere eller lavere enn anslåtte kostnader.*

Eksempel: *Ansatte har 30 poeng å bruke mot fleksible fordeler*

Benefit	Core/Flex	Estimated Costs	Points Calculation 1pt=\$500
Visa and Immigration (Employee)	Core	\$1,800	0
Tax Support	Core	\$4,000	0
Final Trip	Core	\$5,000	0
Travel Upgrade	Flex	\$4,000	8 points
Cultural Training	Core	\$1,800	4 points
Language Training (Employee)	Flex	\$2,000	4 points
Destination Services (3 days)	Core	\$3,000	0
Additional Destination Services (1 day)	Flex	\$1,000	2 points
Household Goods	Core	\$15,000	0
Air Shipment	Flex	\$3,500	7 points
Pet Shipment	Flex	\$5,000	10 points
Auto Loss (Lease Break/ Sale)	Flex	\$6,000	12 points
Family Support	Flex	\$5,000	10 points

Metode 4: Lump sum-tilnærming

Det gis et engangsbeløp for å dekke fleks-fordeler som vanligvis ville blitt refundert tilbake til den ansatte.

Engangsbeløpet som skal tilbys kan beregnes på grunnlag av den gjennomsnittlige historiske kostnaden for fordelene engangsbeløpet er ment å dekke. Dette beløpet kan deretter reduseres hvis selskapets primære mål er å redusere kostnadene.

Ansatte kan selv bestemme bruken av penger etter egne ønsker, og det er ikke nødvendig å fremlegge kvitteringer.

I denne modellen er det en høy risiko for dårlig forvaltning av midler fra den ansattes side, ettersom mange rett og slett ikke har nok erfaring eller kunnskap rundt tidslinjer, bevare/rasjonere midler og/eller vet nok om stedet de skal flytte til. For mer informasjon om vurderingene knyttet til tilnærminger knyttet til lump sum og håndtering av denne metoden, kan du lese de nyeste blogginnleggene våre om dette emnet.

Ideell bruk: Denne modellen brukes best i tilfeller der selskapet håper å forbedre ansattes opplevelse ved å fjerne behovet for refusjoner. Ideelt sett trenger ikke den ansatte å bruke sine egne penger, ta vare på kvitteringer, sende inn refusjoner og/eller vente på å få refusjon.

Eksempel: *Det er gitt et engangsbeløp på 8000 dollar for å reise for å finne et nytt hjem og til å dekke de flyttekostnadene*

Eksempel: *En engangssum på 5000 dollar gis for å brukes på familiestøtte på det nye stedet*

Brukstips: Lump sum bør anvendes når man samtidig veileder den ansatte om hvordan de på best mulig måte skal bruke pengene de får utbetalt. Arbeide med en erfaren relocation-selskap som tilbyr [brukervennlig teknologi](#) kan være svært nyttig i denne sammenhengen.

Forretningsdrevet bruk av Core-flex

Core-flex-tilnæringer som er drevet av forretningsmål er vanligere i internasjonale enn i nasjonale, og mange organisasjoner endrer enten til eller vurderer core-flex-programmer på grunn av press eller motstand fra forretningsledere. Som nevnt tidligere i dette dokumentet, utforsker noen organisasjoner måter å håndtere kostnadene på, mens andre håper å forbedre medarbeideropplevelsen. I noen tilfeller er forventningen at en core-flex-tilnærming gir virksomheten mer kontroll og fleksibilitet til å ansette talentet de trenger, der de trengs.

Gjennom en core-flex-tilnærming er ikke beslutningstakere begrenset av en tradisjonell tilnærming som ofte kan kreve flere forespørsler om unntak for å sikre en kandidat man ønsker seg. Strukturer kan deles opp og/eller kjernefordelene kan variere, basert på jobb/rolle, nivå, flyttedriver, budsjett og/eller ønsket medarbeideropplevelse selskapet ønsker å gi.

Når driveren bak en core-flex-tilnærming er forretningsdrevet, har vi bemerket at koordineringen av fleks-komponenter kan delegeres til forretningsenheter eller enhetsledere - som gir forretningsenheter eller HR-teamet muligheten til å administrere sine egne mobility-budsjetter. Å gjøre dette sikrer at grunnleggende nivåer av compliance overholdes, samtidig som det tilbys muligheter for å lage et fordelsprogram som samsvarer med deres rekruttering og behov for talent management.

Core-flex er også nyttig når du skal håndtere flytteforespørsler fra ansatte, der kjerneelementer omfatter compliance-relatert støtte (for eksempel skatte- og immigrasjonstjenester). Samtidig opprettholder virksomheten fleksibiliteten til å ikke tilby ytterligere tjenester, eller minimal støtte til flyttegods, reisegodtgjørelse eller en lump sum-utbetaling for å hjelpe til med å dekke flytteutgiftene.

Til slutt er en ekstra fordel at core-flex-tilnæringer fungerer godt for organisasjoner som er prosjektbaserte. Dette kan være særlig nyttig hvis selskapet byr på flere prosjekter, men ikke kan gjøre de samme økonomiske investeringene i hvert av dem. Core-flex-tilnæringer tillater organisasjoner å tilpasse støtte hvis et avsluttende tilbud går ut over kostnader som tidligere er satt av til relocation-kostnader.

Konklusjon

Hos SIRVA har vi merket oss at de selskapene som oppnår størst suksess med et core-flex-program har følgende egenskaper:

- De har tydelige etablerte og godt kommuniserte mål og formål for programmet.
- De har designet sine egne core-flex-matriser og retningslinjer på en måte som er enkel å forstå.
- Relocation- eller HR-teamene har en rådgivende tilnærming med forretningsenhetene for å fullstendig forklare programmet og årsakene bak implementeringen.
- De følger opp med forretningsenhetene etter implementering for å vurdere ytelsen og gjøre endringer etter behov.
- De outsourcer det taktiske tjenestetilbudet til en kvalifisert leverandør, og frigjør de interne teamene sine til å fokusere på forretningsmål og mål som er spesielt nyttige i en tid der interne team er mindre, og har mer ansvar enn noensinne før.

Hvis målene ikke er tydelig definert og core-flex-modellen ikke implementeres effektivt, kan tilnærmingen utilsiktet skape eller forsterke de utfordringene den ble opprettet for å løse. Dette kan resultere i mangel på kontroll, økte kostnader, globale og regionale inkonsekvenser i anvendelsen og større misnøye.

På en annen side, hvis organisasjonens mål og formål er klare og tilnærmingen er tydelig definert, kan man oppnå betydelige fordele gjennom core-flex-program, inkludert større kontroll over utgifter og en maksimal evne til å tiltrekke og ansatte talentene som trengs for å imøtegå utviklende globalisering, remobilisering og ekspansjon.

For å lære mer om de mange måtene SIRVA kan hjelpe organisasjoner med å tilpasse sitt core-flex-program til selskapets mål og identifisere ytterligere handlingstrinn for å oppnå disse målene, kan du kontakte oss på conciierge@sirva.com.

Bidragstere:

- Kathy Burrows, Director, Global Advisory Services
- Angela Chrz, Manager, Global Advisory Services

For mer informasjon, se [Ansvarsfraskrivelse for SIRVAs blogg](#).