

INTERNE MOBILITEIT INTEGRAAL STIMULEREN IN DE PRAKTIJK



TNO innovation
for life

**Paul Preenen,
Wouter van der Torre, Sarike Verbiest**


Referent: **Herman Hudepol**
Ministerie van Financiën
Innovatie & Strategie Directie

INTERNE MOBILITEIT IS GOED VOOR LEREN, KENNISDELING, ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN INNOVATIE

Article

EID

Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices

Economic and Industrial Democracy
1-23
© The Author(s) 2015
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0143831X15572836
eid.sagepub.com


Paul TY Preenen

TNO, Netherlands Organization for Applied Scientific Research, the Netherlands

Robert Vergeer

CE Delft, the Netherlands

Karolus Kraan

TNO, Netherlands Organization for Applied Scientific Research, the Netherlands

Steven Dhondt

TNO, Netherlands Organization for Applied Scientific Research, the Netherlands; KU Leuven, Belgium



Preenen et al. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.

HELAAS WILLEN BAZEN HET NIET... OF GELOVEN NIET DAT MEDEWERKERS HET KUNNEN



EN ALS ZE HET WEL WILLEN BESTAAT ER EEN ACHTERHAALD BEELD HOE DIT TE STIMULEREN



OOK NIET VEEL BEKEND HOE JE DIT INTEGRAAL
MOET STIMULEREN... OF IS HET GEHEIM?



BELASTINGDIENST HOUDT NIET VAN GEHEIMEN 😊 EN KUNNEN WEL WAT INTERNE MOB GEBRUIKEN 😊...



Belastingdienst



- **Ontwikkelingen:** Reorganisatie, Digitalisering, Druk van bonden
- **Stavaza:** Lage interne mobiliteit, Leeftijd hoog, Dienstjaren erg hoog
- **Verder:** Willen en kunnen mensen niet 'ontslaan'
- **Doel:** mensen klaarstomen andere functies en (vrijwillige) externe mobiliteit

TNO INGEHUURD: VINDT DE 'SUCCESVOLLEN' BLIK BIJ RABOBANK, SCHIPHOL GROUP, PROVINCIE UTRECHT

Doel Inzichten geven in vernieuwende, **integrale** en succesvolle aanpakken ter bevordering vrijwillige interne mobiliteit.

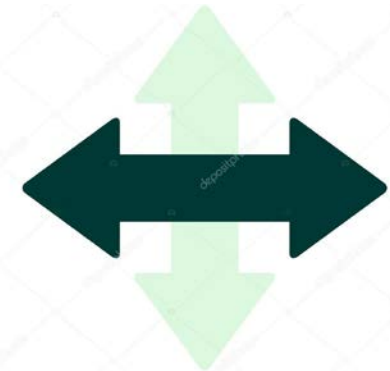
Centrale vragen

- › Hoe kan interne mobiliteit van lager/MBO personeel worden bevorderd in belang van organisatie en werknemers?
- › Welke lessen kunnen geleerd worden?

Deze presentatie

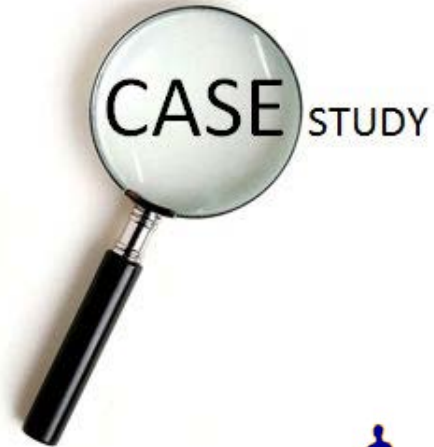
Schiphol Group en Provincie Utrecht.

TNO



HOE AANGEPAKT?

- › Gesprekken Belastingdienst
- › Short list good practices gemaakt
- › Literatuurscan en expertgesprekken
 - > Integraal denkkader (voor interviewvragen)
- › Case studies **Schiphol Group**,
Provincie Utrecht, Rabobank (HR Portaal en mobiliteitsplan)
 - > Medewerker, Baas, OR gesproken
- › Handreiking ontwikkeld



Rabobank

Maatschappelijke context economische, technologische en politieke ontwikkelingen

Organisatiecontext krimp/groei, mate van centralisatie, inrichting werkprocessen



1^E CONCLUSIE LITERATUUR EN GESPREKKEN: COMPLEXE UITDAGING

Het denkkader toont:

- In beweging krijgen van vele factoren afhankelijk
- Eenvoudige pasklare oplossing is er niet.

Uit de verkennende gesprekken:

*“Organisaties worstelen met het **creëren van urgentie**, het **inzichtelijk maken interne arbeidsmarkt**, en het **combineren van verleidende en meer dwingende instrumenten**.”*

“Sommigen doen maar wat!”



BIJ DE PAKKEN NEERZITTEN DAN? GAAN WE WEL GOOD PRACTICES VINDEN?

- › Nee.
- › Genoeg organisaties die hier integraal, bewust en succesvol mee aan de slag gaan.
- › Of in ieder geval de uitdaging durven aan te gaan, experimenteren en gaande leren.

- › Hoe gedaan?



GOOD PRACTICE SCHIPHOL GROUP: AANLEIDING

Aanleiding

DI stimuleren en flexibele, toekomstbestendige organisatie creëren (**‘zacht’**)

Hiervoor investeert men in levensfasebewust personeelsbeleid en interne mobiliteit

“Van belang dat men fit de eindstreep haalt en men klaar is voor een volgende functie.”



SCHIPHOL GROUP: AANPAK DUURZAME INZETBAARHEIDSBUDGET

- Samen ontwikkeld, als experiment ingestoken
 - Cao max 5-7 jaar zelfde functie. Niet na 7 jaar ontslagen. Wel gemonitord en in performance cyclus.
 - Maatregelen om interne mobiliteit te stimuleren, waarvan **Duurzaam Inzetbaarheidsbudget** (DIB) centraal.
 - Naast opleidingsbudget krijgt elke medewerker dit sinds 2012. Te besteden aan 6 doelen.
 - 2% jaarinkomen. Van werkgever.
- > DIB: Cultuur stimuleren van eigen verantwoordelijkheid.



SCHIPHOL GROUP: RESULTATEN EN LESSONS

Resultaten

- Target 15% p/j gehaald
- DIB niet helemaal opgeleverd wat beoogd.
- Weinig gebruikt. Niet de beoogde groep.
- 70% DIB extra verlof (60-plussers). 25% vitaliteit (sport...)

Lessons learned

- Wees realistisch. Mensen druk, moeten wennen
- Experimenterend, wees bereid doelen aan te passen
- Doelen in teken van DI, niet direct geld (LT) of verlof
- Balans 'dwang' en vrijwilligheid
- Help mensen vroeg met financiële vaardigheden
- Aandacht voor verschillende doelgroepen



GOOD PRACTICE PROVINCIE UTRECHT: AANLEIDING

- Opdracht Gedeputeerden: Krimp 850 -> 675 FTE ('hard')

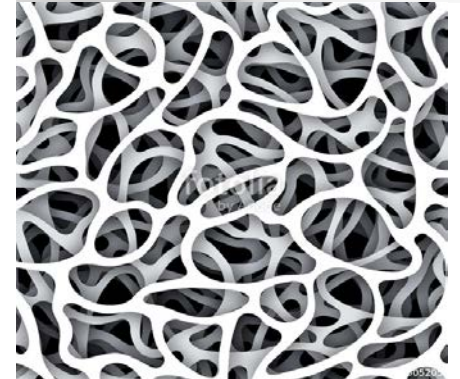
Zelf bepalen hoe:

- Taakstelling in breder perspectief geplaatst.
 - > Geplande verandering werkwijze en organisatiestructuur gelijk onderdeel van taakstelling.
- Geen officiële reorganisatie



PROVINCIE UTRECHT: AANPAK ORGANISCH 'REORGANISEREN'

- Niet krimp en structuuraanpassing voorop, maar breder verandertraject incl. strategie, leiderschap, cultuur, mobiliteit.
- Accent op **organische krimp** (vermijden gedwongen ontslag) met organisatiebrede functiegroepen i.p.v. afdelingstaakstellingen.
- Werknemers flexibel opstellen m.b.t. hun functie, taken
- Selectie o.b.v. kwaliteit in relatie tot cultuurverandering
- Flankerend beleid; stimuleringsregeling vrijwillig vertrek, loonsuppletie bij vertrek, mobiliteitstafel, outplacement



UTRECHT: RESULTATEN EN LESSONS LEARNED

Resultaat (in 2015 afgrond).

- Reductie gerealiseerd, loonsom afgenomen, externe inhuur omlaag
- Geen gedwongen ontslagen. 174 personen Provincie verlaten, waarvan kwart gepensioneerd
- 40% ander werkpakket/functie. 20% verticaal doorgestroomd. Mede doordat functies mbo-niveau en lager verdwenen
- Medewerkerstevredenheid tijdens reorganisatie: **7.2**

Lessons learned:

- Stok en voldoende budget
- Integrale aanpak en neem de tijd
- Doe het samen, experimenteer
- Loslaten diploma-eisen en 100% match functie-personeel nodig
- 70% voldoende, rest ontwikkel je via opleiding en on-the-job
- Hou niet op, integreer het.
- Zorg wel voor nieuwe instroom



provincie :: Utrecht



1. **Mobiliteitsuitdaging gezamenlijk oppakken.** Directie-OR-werknemers- (directe) leidinggevenden. Sociale Innovatie: betrek medewerkers en vroeg.
2. Moet **gevoel van urgentie** zijn bij medewerkers! En geld, middelen.
3. Moet geplaatst worden **in bredere context en strategie** van mobiliteit (in-, uit- doorstroom), HR, wendbare organisatie. **Is Maatwerk.**
4. **Richt skills-intensieve werkplekken (Rabobank)** in. Stimuleer (in)formeel leren op het werk. Detacheringen, stages, mentors, design van het werk, leidinggeven...
5. **Wees realistisch in verwachtingen.** Ambities in balans met budget, tijd, mensen en praktijk. Denk lange termijn, begin vroeg!
6. **Belang van experimenteren**, evalueren en verder ontwikkelen. Ontwikkel een lerende, organische, dynamische aanpak. Bijv. pilot over afdelingen.



BLIK VOORUIT: FUTURE RESEARCH

Handelingsopties creëren, methoden en instrumenten voor stakeholders

- > Integrale eco-systems approach lerende organisatie, skills (FoW)programma
- > Nieuwe technologie laten slagen en valoriseren
- > Regionale arbeidsmarktmatching (House of Skills)
- > Functieprofielenmethodiek (UWV)



REFLECTIEMOMENT LEREN

- › Perspectief van leren en ontwikkelen van medewerkers als uitgangspunt Belastingdienst.
- › Kan vrijwillige interne mobiliteit kan bijdragen aan ontwikkeling bij de Belastingdienst?
- › Kan rol van herontwerp van taken ingezet worden voor de leerrijkheid van het werk?
- ›



› BEDANKT!

TNO innovation
for life

paul.preenen@tno.nl