

Uit:

Van der Torre, W., Preenen, T.Y.P. en Verbiest., S. (2018). *Casestudie Interne Mobiliteit: Praktijkvoorbeelden Rabobank, Schipholgroep en Provincie Utrecht*. Leiden: TNO. Publ.nr. R18017/060.29777. Vertrouwelijk.

Case Schiphol Group: duurzaam inzetbaarheidsbudget en interne mobiliteit

Achtergrondkenmerken

Royal Schiphol Group is eigenaar en exploitant van Schiphol Airport, Rotterdam-The Hague Airport en Lelystad Airport en bezit 51% van Eindhoven Airport. Schiphol Group is grotendeels in handen van de Nederlandse Staat en de gemeente Amsterdam. De medewerkers van de Schiphol Group leveren en beheren de infrastructuur voor reizigers, bagage en vrachtgoederen, en coördineren de veiligheid in en rondom Schiphol. Bij .2 Schiphol Group zijn het duurzaam inzetbaarheidsbudget en het interne mobiliteitsbeleid onderzocht.

- › Aantal medewerkers: 2.063 fte.
- › Opleidingsniveau: vooral mbo-, hbo-niveau.
- › Gemiddelde leeftijd: ongeveer 45.
- › Verloop: laag (gemiddeld 18 jaar in dezelfde functie).
- › Opvallend: hoge dekkingsgraad vakbond (60%).

Aanleiding en context

Om duurzame inzetbaarheid te stimuleren en een flexibele toekomstbestendige organisatie te creëren investeert de Schiphol Group in levensfasebewust personeelsbeleid, waarbij interne mobiliteit een belangrijke rol speelt. Het is van belang dat men fit de eindstreep haalt en men klaar is voor een volgende functie. Mensen moeten tegenwoordig langer doorwerken.

Joost van Well (HR-professional): "Als je langer dan 7 jaar op een plek zit, dan ben je vaak ook toe aan iets nieuws. Mensen die veranderen, ervaren het vaak positief. Verandering van spijs doet eten." In dat kader zijn zowel interne als externe mobiliteit van belang. Daarnaast is mobiliteit voor de professionele ontwikkeling van werknemers heel belangrijk. Renzo van der Ark (kaderlid vakbond): "Er wordt steeds meer van je verwacht, (ICT) veranderingen gaan razendsnel." Het beleid was tot dusver vooral gericht op het ontzien van de oudere medewerkers, in plaats van hen te faciliteren fit het pensioen te halen. Dit ontziebeleid kan echter leiden tot capaciteitsproblemen en onvrede bij ander personeel. Het nieuwe beleid is breder ingestoken voor alle levensfasen. De gedachte is dat iedereen in elke fase zijn eigen behoeften heeft.

Aanpak

Schiphol Group heeft in haar cao opgenomen dat werknemers maximaal 5-7 jaar dezelfde functie mogen uitoefenen. Dat betekent niet dat mensen na 7 jaar automatisch hun functie verliezen, maar de functieverblijftijd wordt wel gemonitord. Ook komt het onderwerp terug in de jaarlijkse performance management cyclus. De werkgever heeft verder een aantal maatregelen ingesteld gericht om interne mobiliteit te stimuleren. Het Duurzaam Inzetbaarheidsbudget (DIB) is daar een centraal onderdeel van. Naast een opleidingsbudget krijgt elke medewerker sinds 2012 een duurzaam Inzetbaarheidsbudget (DIB) dat men zelfstandig kan besteden aan verschillende doelen. Men beoogt hiermee een cultuur te stimuleren waar mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling.

Het DIB is opgebouwd uit 2% van het jaarinkomen (ter beschikking gesteld door de werkgever). Er zijn zes doelen:

1. extra pensioenstorting;
2. pensioenadvisering;
3. extra betaald verlof;
4. loopbaan coaching;
5. trainingen en opleidingen buiten de functie;
6. vitaliteit; zoals bijvoorbeeld lidmaatschappen van sportscholen.

Schiphol Group heeft het DIB zelf ontwikkeld en is momenteel (eind 2017) bezig met een evaluatie en aanpassing op basis van geleerde lessen van de afgelopen jaren.

Het initiatief voor die aanpassing is vooral door de vakbonden en HR genomen. Vervolgens zijn de lijnmanagers en medewerkers betrokken. Renzo: "We hebben een commissie samengesteld van vakbond, medewerkers, management en HR. En we zijn het gewoon gaan proberen."

Het stimuleren van de interne mobiliteit gaat verder vooral via gesprekken tussen de directe leidinggevende en de medewerker. In de gesprekkencyclus tussen lijnmanager en werknemer wordt het meegenomen. Centrale vragen zijn: waar wil je over 3 of 5 jaar staan? Wat heb je met je DIB gedaan? Er wordt verder mogelijk een interne vacaturebank ingericht, waar men de interne vacatures in kaart brengt. Tevens is er een HR-mobiliteitsoverleg waar mogelijkheden voor mobiliteit worden gesproken. Vooral 'probleemgevallen', maar ook kansen. Een leuk initiatief is dat in de zomer kantoorpersoneel een aantal diensten meeloopt met de operatie. Op kantoor is het dan vaak juist wat rustiger. Het is vrijwillig maar wordt erg gewaardeerd.

Resultaten

Het target voor interne mobiliteit is 15% per jaar (voor HR), exclusief mobiliteit vanwege aanpassingen in de organisatie. Dit wordt gehaald. Maar het DIB heeft niet helemaal opgeleverd wat de initiatiefnemers beoogden. Er wordt te weinig gebruik van gemaakt en men bereikt niet de groep die ze in beweging willen krijgen. 10% van het budget wordt gebruikt. Daarvan koopt ongeveer 70% extra verlof in (vooral de 60-plussers). Een kwart van de medewerkers gebruikt het vitaliteitsbudget (voor bijvoorbeeld sportschoolabonnementen). Maar veel mensen die daar gebruik van maken zouden anders ook wel gaan sporten. De keuze voor training en opleiding is gering. Ook de extra storting van de pensioenpremie is laag, mede vanwege beperkte fiscale mogelijkheden. De loopbaancoaching wordt ook gebruikt.

Er is de afgelopen jaren veel geleerd door het invoeren van het DIB en sociale partners zijn bezig om het DIB in overleg aan te passen. De werkgeverbijdrage wordt mogelijk verhoogd. Daarnaast gaat men de doelen herijken en worden budgetten gelabeld voor bepaalde doelen en de keuzevrijheid daarmee beperkt. De doelen zullen nog meer in het teken van duurzame inzetbaarheid en interne mobiliteit staan en minder makkelijk naar geld te kapitaliseren en voor verlof te gebruiken, waar men nu vooral voor kiest. Men zal strenger sturen op gebruik en laten vervallen na bepaalde periode. Aan de andere kant krijgen medewerkers over bepaalde onderdelen van het budget juist meer zeggenschap. In de toekomst kunnen werknemers een deel van het budget mogelijkwijs meenemen bij einde dienstverband: "De sleutels voor de gouden handboeien". Zo wil de Schiphol Group investeren in de duurzame financiële vitaliteit.

Succesfactoren en lessons learned

De volgende succesfactoren en lessen zijn van belang volgens de respondenten:

- › duurzame inzetbaarheid begint op de werkvloer en verdient een integrale aanpak. Vitaal wordt je niet als de werkdruk te hoog is, als roosters niet goed lopen en medewerkers vermoeid zijn. Daarnaast is het een investering voor de langere termijn en moet men zich niet te veel op korte termijn resultaten richten;
- › inzicht op de interne (en idealiter externe) arbeidsmarkt is een belangrijke voorwaarde: weet wie waar rondloopt. Zorg dat je weet wat je in huis hebt. Wie heeft welke competenties? Dan kun je echt strategische personeelsplannen maken;
- › daarnaast moet er voldoende personele capaciteit zijn. Er is soms een ondergrens aan fte op werkplekken: dus weinig ruimte om ergens anders naartoe te gaan of een interne stagiair te begeleiden. Financiële ruimte moet ook van de werkgever komen. Dit kan een barrière zijn. Reserveer tevens voldoende geld, aandacht en tijd voor omscholing. Mensen specialiseren zich vaak in een functie en veel functies eisen dat ook. Dit maakt interne mobiliteit lastiger;
- › een andere succesfactor uit deze case is het betrekken en serieus nemen van werknemers. Als ideeën van werknemers niet matchen met wat de top wil, gaat het mobiliteitsbeleid niet werken. Er moet een balans zijn tussen de vrijheid die medewerkers krijgen en de doelen die de organisatie wil bereiken. En soms hebben mensen een duwtje in de rug nodig. Medewerkers mogen worden

aangesproken op hun verantwoordelijkheid. “Wat heb je zelf gedaan”. Anderzijds moeten ook lijnmanagers hun verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld door iemand over te nemen die nog niet 100% matcht, want het past nooit precies: de vacature en persoon;

- › aandacht voor individuele verschillen en specifieke doelgroepen is ook van belang volgens de Schiphol Group, maar zorg wel dat aan iedereen mogelijkheden en instrumenten worden geboden. Een organisatie moet zich bijvoorbeeld niet alleen richten op probleemgroepen of op jonge talenten;
- › op de laatste plaats was het in deze case van belang om te experimenteren met beleid en instrumenten en dit te evalueren. Gaandeweg wordt duidelijk wat werkt en wat niet werkt en kan het beleid worden aangepast. Hoewel afstemming, onder andere tussen sociale partners, heel belangrijk is, moet men ook de stap durven te nemen om het gewoon te gaan proberen.