

Hoe mobiliteit uw organisatie wendbaar maakt

Uw bouwstenen voor effectief mobiliteitsbeleid

Een wendbare organisatie is noodzakelijk om te anticiperen op nieuwe politieke prioriteiten, nieuwe maatschappelijke vraagstukken en technologische ontwikkelingen. Hoe krijgt u dat voor elkaar met de medewerkers die u heeft? (Interne) mobiliteit is de oplossing. Vraagt u zich weleens af hoe het staat met de mobiliteit? Hoe u uw mobiliteitsbeleid nog effectiever kunt maken? Wat er nodig is om uw mensen in beweging te krijgen? En hoe u daarmee de wendbaarheid van uw organisatie vergroot? In deze whitepaper leest u alles over arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur en wat u kunt doen om mensen in beweging te krijgen.

Wendbaarheid noodzakelijk

Politieke, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen dwingen overheidsorganisaties om steeds wendbaarder te zijn. Gemeentes krijgen er bijvoorbeeld nieuwe taken bij, die een andere manier van werken vragen. Zij worden bovendien steeds meer een netwerkorganisatie die regisserend optreedt, in plaats van beleid en uitvoering zelf op zich te nemen. Maatschappelijke en politieke vraagstukken komen en gaan met de dag: kijk bijvoorbeeld naar het COA die in korte tijd een stroom asielzoekers krijgt te verwerken (die overigens net zo snel weer in omvang afnam). Of het ministerie van BZK, die belast is met de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens. Deze wet brengt uitvoerende werkzaamheden met zich mee die niet eerder bij BZK aan de orde waren. En natuurlijk zijn technologische ontwikkelingen meer dan ooit aan de orde van de dag: wat denkt u dat de komst van de zelfrijdende auto voor consequenties heeft voor het CJIB en de RDW? Wat denkt u dat het gebruik van drones voor de schouw van sloten en de bewaking van dijken, betekent voor waterschappen? En hoe zij dat gaan inzetten bij de vergunningverlening en handhaving? En denkt u eens aan de toepassing van geavanceerde data-analyse technieken bij de Belastingdienst: het traditionele inspectiewerk verdwijnt en er ontstaat behoefte aan data-analisten. Het heeft geleid tot een kostbare vertrekregeling voor mensen die boventallig zijn.

Kortom, de omgeving is sterk in beweging en dit heeft consequenties voor overheidsorganisaties. Toekomstige ontwikkelingen kunnen we misschien in grote lijnen inschatten, maar met geen mogelijkheid kunnen we voorspellen wat de precieze aard en snelheid is. En dat er onvoorspelbare dingen gebeuren, dat is wel zeker. Denk maar eens aan de kredietcrisis die in 2008 ontstond. Wie had dat voorspeld? Overheidsorganisaties kunnen dus maar beter op de toekomst zijn voorbereid. Wendbare organisaties die makkelijk kunnen inspelen op veranderingen zijn noodzakelijk.

Medewerkerbestand blijft hetzelfde

Uw organisatie werkt de komende jaren waarschijnlijk voor een groot deel met dezelfde mensen. De uitstroom is doorgaans laag, want we werken steeds langer door en medewerkers vinden niet makkelijk een andere baan. De instroom is ook laag: uitbreiding is vaak niet aan de orde of er is zelfs sprake van krimp als gevolg van bezuinigingen. En als er weinig mensen uitstromen, is er ook weinig ruimte voor nieuwe instroom.

De vraag is dus: hoe bereikt u wendbaarheid met uw medewerkers?

Mobiliteit is de oplossing

Medewerkers die mobiel en flexibel inzetbaar zijn, kunnen zorgen voor de noodzakelijke wendbaarheid. InternetSpiegel heeft onderzoek gedaan naar de omvang van de mobiliteit in het openbaar bestuur. We maken hierbij onderscheid in verschillende vormen van mobiliteit:

- √ externe mobiliteit en interne mobiliteit
- √ verplichte mobiliteit en vrijwillige mobiliteit

In het boek *“Werken is Bewegen: arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur”* hebben we voor het openbaar bestuur en voor elk van de afzonderlijke sectoren (gemeenten, waterschappen, provincies, Rijk) diverse mobiliteitscijfers gepresenteerd.

Zo blijkt dat de vrijwillige externe mobiliteit op jaarbasis 1,6% bedraagt. Ofwel: op elke 100 medewerkers, wisselen tussen 1 a 2 personen vrijwillig van werkgever. Dit onderstreept maar weer eens de lage vrijwillige uitstroom. De vrijwillige interne mobiliteit is gelukkig een stuk hoger: ruim 8%. Dit zijn mensen die vrijwillig van functie zijn veranderd in een organisatie. Voor de noodzakelijke wendbaarheid is dit een belangrijk cijfer: interne mobiliteit draagt immers bij aan de noodzakelijke wendbaarheid.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat een grote groep mensen niet mobiel is. Bijna 50% van alle medewerkers in het openbaar bestuur is de laatste vijf jaar niet van functie gewisseld bij hun werkgever. En bijna 20% van medewerkers werkt langer dan vijf jaar bij hun werkgever en is in die tijd niet van functie veranderd. Kortom, voor een deel van de mensen is mobiliteit nog niet zo vanzelfsprekend.

**Vrijwillige
externe
mobiliteit**

1,6%

**Vrijwillige
interne
mobiliteit**

8,5%

**Niet mobiel in
afgelopen 5
jaar**

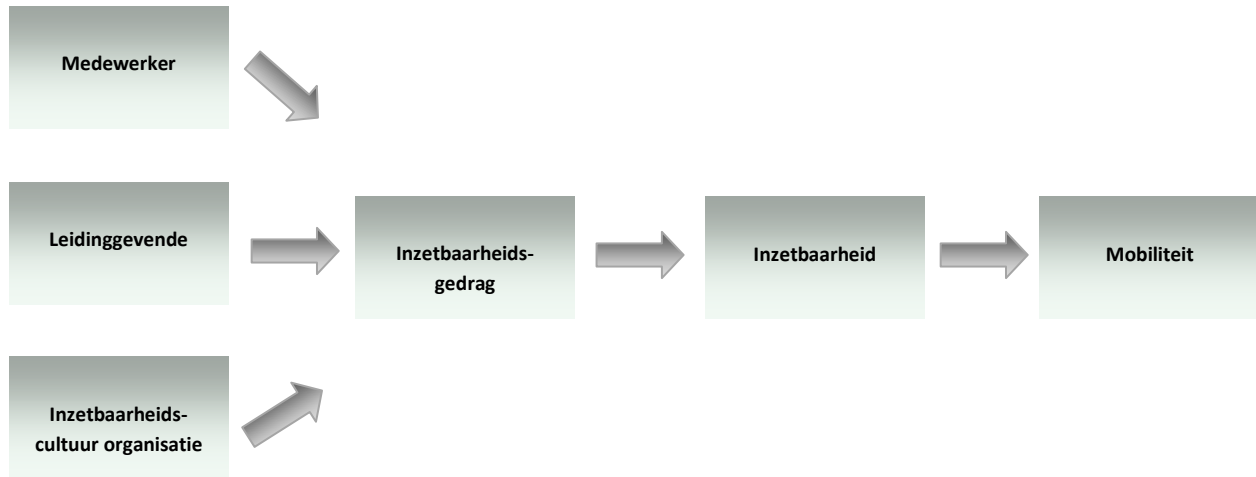
48%

**Nooit
mobiel**

18%

Hoe zorgt u voor effectief mobiliteits- en inzetbaarheidsbeleid?

Er zijn drie factoren van invloed op de mobiliteit in uw organisatie. Samen bepalen zij het succes van uw beleid.



Inzetbaarheid

Aan mobiliteit gaat inzetbaarheid vooraf. Het vermogen om een baan te houden en een nieuwe baan te vinden. Medewerkers met een hoge inzetbaarheid zijn beter in staat om andere functies binnen (of buiten) uw organisatie te vervullen. Dit heeft voordelen voor de wendbaarheid van de organisatie én is gunstig voor medewerkers zelf. Life-time employment bestaat immers niet meer. Voor medewerkers zelf is het dus ook van belang om aantrekkelijk te blijven op de interne en externe arbeidsmarkt, en op deze manier de toekomstige werkzekerheid te vergroten.

Inzetbaarheidsgedrag

Inzetbaarheidsgedrag bepaalt de inzetbaarheid. Hieronder valt ten eerste de ontwikkeling van vaardigheden en kennis die de medewerker nodig heeft (leren&ontwikkelen). Ten tweede gaat het om het verwerven van een positie op de (interne) arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld het bijhouden van een goed cv, te netwerken en zichzelf te profileren. We noemen dit het vertonen van loopbaangedrag.

Medewerker

Medewerkers gaan verschillend om met mobiliteit en inzetbaarheid. Persoonlijkheid en waar men belang aan hecht in het werk (werkwaarden) zijn hierop van invloed. Zo ontstaan verschillende groepen medewerkers, die een andere benadering vragen. Hier gaan we straks verder op in.

Leidinggevende

De leidinggevende faciliteert en ondersteunt de medewerker bij zijn inzetbaarheidsgedrag. Het draait daarbij om de kwaliteit van de dialoog met de medewerker. Afhankelijk van het type medewerker worden andere zaken van de leidinggevende gevraagd.

Inzetbaarheidscultuur

De mate waarin de organisatie zich richt op het uitdragen van inzetbaarheidsgedrag. Dit komt tot uitdrukking in consistente boodschappen vanuit het management over de noodzaak van mobiliteit, ondersteund met bijbehorende regelingen, faciliteiten en instrumenten.

Mensen gaan verschillend om met hun inzetbaarheid

Werken aan inzetbaarheid is niet voor iedereen vanzelfsprekend. InternetSpiegel heeft onderzoek gedaan naar hoe mensen omgaan met hun inzetbaarheid en hieruit blijkt dat er grofweg drie verschillende groepen zijn die elk anders omgaan met hun inzetbaarheid:

- ✓ **de afwachter**
- ✓ **de bevlogen ambtenaar**
- ✓ **de carrièremaker**

Deze drie groepen onderscheiden zich op basis van hun persoonlijkheidseigenschappen, hun werkwaarden (wat vinden ze belangrijk in hun werk) en hun locus of control (mate waarin mensen geloven dat ze zelf invloed hebben of dat dingen hen overkomen).

De **afwachter** heeft behoefte aan zekerheid, legt de lat in zijn werk hoog en wil kwaliteit en resultaat leveren, hecht aan loyaliteit, en heeft wat minder vertrouwen als het gaat om de waarde die hij/zij heeft buiten de eigen functie. De afwachter is sterk gericht op de eigen functie en heeft een minder brede scope dan de andere groepen. De afwachter heeft een externe locus of control, wat betekent dat hij/zij meer gelooft dat dingen hem/haar overkomen in plaats van daar zelf invloed op te hebben.

De **bevlogen ambtenaar** kenmerkt zich sterk door de gerichtheid op anderen en het maatschappelijke doel, heeft een zeker plichtsbesef ten opzichte van de (doelen van de) organisatie, vertrouwt op zijn toegevoegde waarde binnen de organisatie, hoeft niet per sé zichtbaar te zijn en is veel minder gericht op externe inzetbaarheid dan op interne inzetbaarheid.

De **carrièremaker** wil zich graag bewijzen, heeft een sterke drang om nieuwe dingen te leren en doen, neemt makkelijk zelf regie, is zich goed bewust van zijn/haar functieoverstijgende kwaliteiten en weet vaak goed wat hij/zij wil.

Elke medewerker heeft ondersteuning nodig bij het werken aan inzetbaarheid. Er zijn echter ook verschillen: waar de carrièremaker bijvoorbeeld zelf makkelijk de regie neemt, heeft de afwachter veel meer stimulans en ondersteuning nodig om in beweging te komen. Dit heeft betekenis voor de rol van leidinggevend en voor het mobiliteits- en inzetbaarheidsbeleid van een organisatie.

Leidinggevend en zullen om moeten kunnen gaan met de verschillende typen medewerkers die zij hebben, en hun ondersteuning aanpassen op wat deze medewerkers nodig hebben. En denkt u eens in wat er gebeurt als u mobiliteitsondersteunende activiteiten aanbiedt op basis van vrijwillige deelname, bijvoorbeeld een dag van de loopbaan? Grote kans dat vooral carrièremakers en bevlogen ambtenaren hier naar toe komen. De vraag is of u afwachter mensen hiermee genoeg bereikt.

Tien vragen voor uw mobiliteitsbeleid

Benieuwd wat u kunt doen om uw mobiliteitsbeleid nog effectiever te maken? We spiegelen en prikkelen u graag om deze vraag voor uzelf te beantwoorden. Bent u bereid om even in de spiegel te kijken? Stelt u uzelf dan eens onderstaande vragen:

- ✓ Houdt u voldoende rekening met de verschillen in hoe medewerkers omgaan met inzetbaarheid? Is uw beleid hierop afgestemd?
- ✓ Bereikt u met uw mobiliteitsactiviteiten ook de afwachende mensen, of alleen de carrièremakers die toch wel in beweging komen?
- ✓ Is er voldoende urgentiebesef in uw organisatie?
- ✓ Stimuleert u afwachende mensen om kleine, veilige stappen te zetten?
- ✓ Faciliteren en ondersteunen uw leidinggevenden hun medewerkers voldoende bij het werken aan inzetbaarheid?
- ✓ Zijn uw leidinggevenden hiervoor voldoende toegerust? Zien zij het belang, hebben zij de motivatie en de vaardigheden om hun rol goed te pakken?
- ✓ Is het management duidelijk en consistent in hun communicatie over het belang van mobiliteit en inzetbaarheid? Voelen medewerkers dat het echt belangrijk wordt gevonden?
- ✓ Zijn er stiekem misschien allerlei drempels in de organisatie om mobiel te kunnen zijn? Bijvoorbeeld contractuele drempels, procedures die belemmerend werken of de bekende schotten tussen afdelingen?
- ✓ Is de interne arbeidsmarkt transparant? Weten medewerkers waar loopbaankansen zijn en kunnen zij hier makkelijk op ingaan?
- ✓ Is uw beleid in evenwicht? Heeft u voldoende aandacht voor de rol van de medewerker zelf, de rol van de leidinggevende én voor de inzetbaarheidscultuur in uw organisatie? Uw beleid rendeert optimaal als er aandacht is voor alle factoren die de mobiliteit bevorderen.

Benieuwd wat InternetSpiegel nog meer voor u kan betekenen?

We ondersteunen u graag met onze kennis en expertise om een succes te maken van uw mobiliteitsbeleid. We verzorgen bijvoorbeeld presentaties en workshops voor grote en kleine groepen, waarin we onze kennis en inzichten delen. Ook kunt u de inzetbaarheidsscan van InternetSpiegel inzetten. Benieuwd naar de mogelijkheden? Neem dan contact op met Jurgen Visser (06-81619094, jurgen.visser@ictu.nl) of Lucien Vermeer van InternetSpiegel (06-38825600, lucien.vermeer@ictu.nl)

Wie zijn wij?

InternetSpiegel levert feiten over verschillende thema's die met werken bij de overheid te maken hebben, zoals arbeidsmobiliteit, leiderschap en teamontwikkeling.

Wij brengen met onderzoek de huidige situatie bij publieke organisaties en de uitdagingen waar zij mee te maken hebben in kaart. Deze informatie zetten we om naar kennis en nieuwe inzichten. We maken verbanden inzichtelijk die relevant zijn voor publieke organisaties en vullen dit aan met ideeën en adviezen voor oplossingen. We spiegelen, prikkelen en adviseren publieke organisaties om de betekenis en consequenties van ons onderzoek expliciet te maken en de basis te leggen voor besluiten en vervolgacties. Hiermee creëren we impact en dragen we bij aan een beter functionerende overheid.

De kennis die we ontwikkelen en verzamelen publiceren we in artikelen, rapporten en boeken. Daarnaast delen we onze kennis door het geven van presentaties, workshops en trainingen binnen de overheid. Wij richten ons op beleidsmakers, managers en HR- adviseurs.

InternetSpiegel is een programma van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, in uitvoering bij Stichting ICTU. Wij zijn zelf werkzaam in het openbaar bestuur, hebben gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en zijn bekend met de vraagstukken van publieke organisaties.