

ING winnaar AAVN-Innovatietrofee derde kwartaal 2008

# Goed werkgeverschap, goed werknemerschap

Een goed werkgever zorgt voor een prettig werkklimaat, uitdagende arbeidsvoorwaarden en stimulerend personeelsbeleid. Maar de werknemer heeft ook een verantwoordelijkheid: hij dient aan z'n eigen employability te werken, oftewel: aan zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Dat is in een notendop de filosofie achter het HR-beleid van ING. Daarmee verdiende ING de AAVN-Innovatietrofee van het derde kwartaal van 2008.

TEKST: SANDER PETERS, FOTO'S: ANP EN HARRY MEIJER

**E**en jaar geleden zette ING, de grootste financiële dienstverlener van de Benelux, als een van de eerste organisaties het modieuze begrip *employability* uit het midden van de jaren '90 weer op de agenda. Doel was om de inzetbaarheid van de ING-medewerkers te vergroten. Dat had succes. Het afgelopen jaar heeft ING zijn activiteiten op het terrein van sociale innovatie geïntensiveerd. De bank is daarmee een inspiratiebron geworden voor andere bedrijven. Reden genoeg voor AAVN om ING de AAVN-Innovatietrofee voor het derde kwartaal van 2008 toe te kennen. Het juryrapport rept van 'toonzettende CAO-afspraken, gericht op ondersteuning van de organisatieontwikkeling van ING en de persoonlijke groei van de ING-medewerkers'. En heel belangrijk: 'Een en ander is bedacht, gepland en geïmplementeerd in nauwe samenwerking met de ondernemingsraad en de vakbeweging'.

Maar wat is er nu concreet gebeurd? En waar moeten de maatregelen toe leiden? Kortom: wat is de diepere gedachte achter het bijzondere HR-beleid van ING? Een gesprek met Alex Verheijden, hoofd Compensation, Benefits & Labour Relations bij ING, over employability, participeren werken en een nieuwe beloningssystematiek.

## EMPLOYABILITY

Punt 1 is employability. ING heeft zich de afgelopen jaren stevig ingezet voor de inzetbaarheid van haar medewerkers. De bank heeft afspraken gemaakt over preventieve mobiliteit, over een individueel employabilitybudget, over trajecten voor erkenning verworven competenties (EVC) en levensfasebewust personeelsbeleid. Die afspraken zijn vastgelegd in de CAO's van 2007-2008 en van 2008-2010. Alex Verheijden: 'In het Sociaal Plan voor 2007-2009 hebben we afgesproken dat mensen zich konden melden voor zogenoemde preventieve mobiliteit - helaas hebben we er nog geen betere naam voor kunnen vinden. Wat bedoelen we ermee? Als we voorzien dat er een reorganisatie aan zit te komen, dan nodigen we de mensen in dat deel van ons bedrijf al uit om te werken aan hun mobiliteit, zelfs nog voordat de adviesaanvraag naar de OR onderweg is. Ze kunnen bijvoorbeeld extra cursussen en opleidingen volgen. Hoe eerder mensen aan de slag gaan, hoe beter ze voorbereid zijn op de gevolgen van een reorganisatie. Het mes snijdt daarbij echt aan twee kanten: de mensen maken zichzelf sterker en de organisatie kan soepeler veranderen, reorganiseren. Hetzelfde idee zit achter het individueel employabilitybudget. Sinds 1 januari 2008 kunnen onze medewerkers gebruik maken van een bepaald bedrag bestemd

voor bij- of omscholing, met als uitdrukkelijk doel dat zo'n cursus of opleiding hun inzetbaarheid vergroot. Ik bedoel: we financieren natuurlijk geen veredelde hobbycursussen. Het heeft ons in positieve zin verrast hoeveel mensen er inmiddels gebruik van maken: zo'n 4.000 mensen doen er aan mee.'

'Nauw verwant hieraan is levensfasebewust personeelsbeleid. Ook op dat terrein zetten we belangrijke stappen. We gaan dit najaar met onze medewerkers bijvoorbeeld gesprekken voeren over de vraag: hoe kun je hier zo lang mogelijk fit en gemotiveerd blijven werken? We moeten toegeven dat we voor bepaalde - met name oudere - medewerkers een extra inspanning moeten leveren. In zo'n geval luidt de vraag: hadden we dat kunnen voorkomen? Hadden we anders moeten optreden? En: waarom is het niet gelukt? Deze persoonlijke insteek is heel belangrijk. We moeten niet ergens ver weg aan de tekentafel plannen verzinnen. Nee, we doen dat samen met en voor onze medewerkers.'

## PARTICIPERENDE WERKWIJZE

Punt 2 is de participerende werkwijze, ofwel: de samenwerking met medewerkers, OR en bonden. ING heeft zich bij



**'De bonden proberen hun leden ervan te overtuigen dat ze zichzelf sterker moeten maken, weerbaarder, mobieler; de arbeidsmarkt is nu eenmaal aan het veranderen'**

haar inzet voor employability en organisatieontwikkeling vanaf het begin sterk gemaakt voor nauwe samenwerking met de medewerkers, de OR en de vakbeweging. De verschillende partijen zijn in de planfase uitgenodigd mee te brainstormen. Ze mochten hun zegje doen over de communicatie richting medewerkers en over de implementatie van de maatregelen. Medewerkers, OR en bonden zijn vrijwel continu en in een vroeg stadium geïnformeerd over nieuwe maatregelen. Via posters, waarop medewerkers van ING vertellen waarom zij meedoen aan de mobiliteits- en employabilitymaatregelen, moest het proces echt gaan leven onder het personeel. Alex Verheijden: 'Dit soort maatregelen – employability, levensfasebewust HR-beleid, maar ook veranderingen

#### De kracht van eigenaarschap

De centrale gedachte achter de plannen, maatregelen en HR-instrumenten van ING is *eigenaarschap*. De medewerkers van ING hebben heel expliciet ook een eigen verantwoordelijkheid. Alex Verheijden, hoofd Compensation, Benefits & Labour Relations: 'De maatregelen die wij de afgelopen jaren hebben genomen en die we de komende jaren nog willen nemen, zijn duidelijk bedoeld om twee partijen vooruit te helpen: in eerste instantie de organisatie als geheel – daar

in de beloningssystematiek – hebben grote impact op onze medewerkers. We verwachten van hen ook een flinke eigen bijdrage aan de verwezenlijking van deze plannen. Dat betekent dat we draagvlak moeten creëren. Als de mensen er niet achter staan, verzetten ze zelf geen stap. Dus hebben we er heel bewust een gezamenlijk traject van gemaakt. Zowel ING als de medewerker worden er uiteindelijk beter van. Dat beseffen de bonden ook heel goed. Ze zijn heel realistisch en juichen onze focus op mobiliteit sterk toe. Ze proberen hun leden ervan te overtuigen dat ze zichzelf sterker moeten maken. Weerbaarder. Mobiel. De arbeidsmarkt is nu eenmaal aan het veranderen. Een zeer realistische insteek dus. We werken prettig samen.'

#### BELONINGSSYSTEMATIEK

Punt 3 is de vernieuwde beloningssystematiek. ING is op weg naar een meer prestatiegerichte, individuele én flexibele beloningssystematiek. In 2009 gaat de nieuwe beoordelings- en beloningscyclus van start. Belangrijkste wijziging is de invoering van echte prestatiebeloning. Voorheen konden medewerkers profiteren van een winstdelingregeling en van opties en aandelen. Voor een beperkt aantal medewerkers gold daarnaast een individuele prestatiebeloning. Nu zijn die budgetten als het ware op één hoop gegooid en omgevormd tot een overzicht-

telijker systeem van prestatiebeloning met eenmalige uitkeringen. Dat bestaat uit een collectief deel, dat afgeleid wordt van de relatieve kracht van het ING-aandeel (vergeleken met een benchmark van negentien grote internationale financiële instellingen), en een individueel deel dat afhankelijk is van de beoordeling door de leidinggevende. Alex Verheijden: 'In feite is het heel simpel: we moeten ook op beloningsgebied concurrerend blijven. Mensen willen tegenwoordig meer en meer uitgedaagd worden. Willen beloond worden naar hun prestaties, en niet standaard een treetje omhoog ieder jaar. De opzet die we nu gekozen hebben, vraagt veel van de gesprekken die de leidinggevenden voeren met hun medewerkers. Zij moeten de individuele doelen duidelijk onder woorden brengen, regelmatig evalueren en er dus bovenop zitten, én natuurlijk jaarlijks de prestaties beoordelen. Dat is niet mis, dus daar gaan we de komende twee jaar in een speciaal programma veel tijd en energie in steken. De gesprekken moeten kwalitatief van hoog niveau zijn. Dat is de afspraak met de OR en de bonden. Daar moeten onze medewerkers op kunnen vertrouwen. We noemen dit programma *Succesvol functioneren*. En om dit programma succesvol te maken, gaan we onze leidinggevenden trainen en begeleiden. Maar we gaan ook de medewerkers sterker maken.' ■

We begrijpen heel goed dat veranderingen in het begin op weerstand stuiten. Dat is menselijk. Maar op een bepaald moment is die fase voorbij. Dan moeten we in actie komen met z'n allen. De tijden zijn veranderd: mensen werken niet meer hun hele leven bij één werkgever of in één functie. Daar moeten we onze mensen op voorbereiden, in ons én in hun belang. Wij vullen als ING ons werkgeverschap zo goed mogelijk in, en datzelfde verlangen we van onze

medewerkers. Inderdaad: goed werknemerschap! Met één doel: dat ze zo lang mogelijk tevreden, fit en productief hun werk doen. Hopelijk bij ING, maar als dat niet lukt, bij een andere werkgever. Werkgever en werknemers zijn samen probleemeigenaar. En dat idee zie je eigenlijk overal in terug: in de samenwerking met OR en bonden, in onze employabilitybudgetten, in de beloningssystematiek en in ons gehele HR-beleid.'



De uitreiking van de AWWN-Innovatietrofee, derde kwartaal. Tweede van links Alex Verheijden, vijfde van links, met trofee, Hugo Peters, directeur HR ING Nederland. Verder op de foto vertegenwoordigers van de centrale ondernemingsraad van ING, de vakbonden en AWWN.

#### AWVN-Innovatietrofee

De AWWN-Innovatietrofee is een jaarlijkse prijs voor het bedrijf dat in dat jaar het meest inspirerende voorbeeld biedt van sociale innovatie. De winnaar van de jaarprijs wordt gekozen uit de vier winnaars van een kwartaalprijs. Instelling van de prijs vloeit voort uit het AWWN-concept Slimmer werken – ofwel sociale innovatie. Organisaties die gericht aandacht besteden aan slimmer werken, kunnen volgens AWWN in belangrijke mate hun arbeidsproductiviteit verbeteren. Dat leidt tot een grotere concu-

rentiekracht van het bedrijf, betere bedrijfsresultaten en meer loonruimte. Jaarwinnaars van de AWWN-Innovatietrofee zijn tot nu toe vezelproducent Teijin Aramid (2005), cateraar Albron (2006) en de Nederlandse Spoorwegen (2007). De kwartaalwinnaars van het eerste en tweede kwartaal van 2008 zijn Aluminium & Chemie Rotterdam B.V. (Aluchemie) en Cehave Landbouwbelang.

#### Cijfers ING (ultimo 2007)

**Aantal medewerkers:** 29.079  
**Geslacht:** 61,2% man, 38,8% vrouw  
**Gemiddelde leeftijd:** 41,6 jaar  
**Ziekteverzuim:** 3,9%  
**Instream:** 7,9%  
**Uitstream:** 10,3%