

Snel naar de juiste oplossing voor jouw uitdaging

Interventiewijzer Ruggensteun geven

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | Overzicht

Wat wil je doen?

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | *Werkgever ondersteunen bij het scheppen van een werkklimaat dat ontwikkeling stimuleert*

Mogelijke interventies

Rugensteun geven | *Optie 1*: Leer laaggeletterdheid herkennen, bespreekbaar maken en oplossen

Meer dan 700.000 werkenden hebben moeite met lezen, schrijven en communiceren in het Nederlands. Dit betekent dat binnen veel bedrijven medewerkers worstelen met taal, rekenen of het omgaan met nieuwe digitale systemen. Medewerkersmobiliteit, veiligheid op de werkvloer, efficiëntie en het welzijn van medewerkers – op de werkvloer en thuis – komen daardoor in gedrang. Dit heeft grote consequenties voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Zo werkt het

- Verbetering van vaardigheden op het gebied van lezen en schrijven neemt een grote belemmering weg voor persoonlijke ontwikkeling en effectieve deelname aan scholing. Ook voorkomt aanpak van laaggeletterdheid dat medewerkers uit schaamte voor hun gebrekkige vaardigheden afzien van scholingsdeelname.
- Medewerkers die goed kunnen lezen en schrijven, snappen de werkinstructies en kunnen voluit meedoen bij alle werkprocessen. Hierdoor voelen ze zich meer betrokken bij de organisatie en zijn ze gemotiveerder. Ze zijn niet alleen beter in staat om hun werk te doen, maar leren ook gemakkelijker nieuwe dingen. Dit leidt tot een betere positie op de arbeidsmarkt en bevordert de productiviteit.
- In een organisatie met laaggeletterden zorgt aandacht voor taal op de werkvloer voor:
 - Afname van het ziekteverzuim.
 - Veiligere uitvoering van het werk.
 - Minder fouten.
 - Hogere productiviteit en kwaliteit.
- Werkgevers kunnen bijdragen aan de taalvaardigheid van medewerkers door taal op de werkvloer bespreekbaar te maken en medewerkers te scholen. Het is verstandig om rekening te houden met twee groepen:
 - Medewerkers voor wie Nederlands de eerste taal is, maar die onvoldoende in staat zijn te lezen en te schrijven.
 - Medewerkers voor wie Nederlands de tweede taal is en die daarom onvoldoende lees- en schrijfvaardigheid hebben.

- Het herkennen van laaggeletterdheid is een belangrijk aandachtspunt, omdat schaamte om hiervoor uit te komen vaak een rol speelt. Dit geldt zeker bij autochtonen. Taalmeter is een eenvoudig inzetbaar online instrument dat in 15 minuten een indicatie geeft of iemand (taal)scholing nodig heeft om vooruit te kunnen komen. Stichting Lezen & Schrijven geeft [een overzicht](#) van verschillende taalmeters. Hier kun je ook de inlogcodes aanvragen.

- Bij de aanpak is maatwerk van belang. De ervaring leert dat cursussen vooral succesvol zijn als ze onder werktijd worden gegeven en zijn geïntegreerd in het werkproces.

Hier moet je op letten

- Denk niet te snel dat laaggeletterdheid in jouw organisatie niet voorkomt, alleen een probleem is bij allochtonen of zichzelf wel oplost. De meeste laaggeletterden (57%) werken. Een grote groep doet dat in tijdelijke banen die makkelijk uitwisselbaar zijn en waar weinig ontwikkelkansen zijn. Autochtonen vormen in absolute aantallen de grootste groep. Daarnaast is de eerste generatie allochtonen oververtegenwoordigd. Het gaat niet alleen om lager opgeleiden, de grootste aantallen zijn juist te vinden bij mensen met een opleiding mbo-2, 3 en 4.
- Beperk je niet tot taalvaardigheid. Vaak hebben laaggeletterden ook onvoldoende vaardigheden op het gebied van rekenen, spreken, luisteren, ict, et cetera. Maak bij voorkeur samenhangende afspraken over al deze basisvaardigheden.
- De Regeling taalakkoorden biedt werkgevers de mogelijkheid om een subsidie aan te vragen voor taaltrajecten voor laaggeletterde medewerkers. Ook kunnen samenwerkingsverbanden op lokaal of regionaal niveau subsidie aanvragen voor taaltrajecten. Hierbij geldt een subsidieplafond per aanvraag van € 50.000. Verder mag de subsidie maximaal 67% van de totale kosten bedragen. De subsidie is bedoeld voor trajecten die buiten de Wet educatie en beroepsopleiding (Wet EBO) of Inburgering vallen.

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | *Optie 1*: Leer laaggeletterdheid herkennen, bespreekbaar maken en oplossen

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Kennis en kunde over aanpak van laaggeletterdheid	<ul style="list-style-type: none">• Voor advies en ondersteuning kunnen werkgevers zich aansluiten bij het taalakkoord. In ruil daarvoor kun je een beroep doen op een adviseur voor advies om laaggeletterdheid op de werkvloer te kunnen aanpakken.
Benodigd budget	<ul style="list-style-type: none">• De werkgever kan afspraken met de gemeente over de financiering van de cursussen. Gemeenten kunnen cursussen financieren uit het educatiebudget.• De werkgever kan cursussen uiteraard ook zelf financieren of deze laten vergoeden vanuit het O&O-fonds van zijn sector.• De werkgever kan ook subsidie aanvragen via de stimuleringsregeling van de overheid.
Veilige leeromgeving	<ul style="list-style-type: none">• Belangrijk is een veilige leeromgeving waarbij het aanleren van taalvaardigheden geïntegreerd is in het werk (werkplekleren) of laagdrempelig in de pauze wordt aangeboden.

Meer informatie

Op de site van [het Taalakkoord](#) staan veel inspirerende voorbeelden.

Navigeer naar:

Rugensteun geven | *Optie 2: Maak werk van ontwikkelingsgericht beoordelen*

Voor het ontwikkelen van een leven lang leren is het belangrijk om als leidinggevende de leerdoeloriëntatie van medewerkers te stimuleren. Werken met ontwikkelingsgerichte beoordelingen en feedback draagt hieraan bij. Het gaat hierbij niet zozeer om een formele beoordeling van eerder geleverde prestaties, maar om het stimuleren en helpen van medewerkers om hun werk (nog) beter te (leren) doen.

Zo werkt het

- De manier waarop organisaties beoordelen en feedback geven beïnvloedt het soort doelen waarop medewerkers gericht zijn. Mensen met een leerdoeloriëntatie zijn gericht op het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden. Feedforward (het benadrukken van gewenst en positief gedrag in de toekomst) past hier beter dan feedback.
- Hier tegenover staat de prestatiedoeloriëntatie. Mensen met een prestatiedoeloriëntatie zijn gericht op het behalen van goede prestaties. Dat klinkt positief, maar kan ook leiden tot het vermijden van situaties waarin de medewerker mogelijk een slechte prestatie zou kunnen neerzetten. Dit remt het leren.
- Ontwikkelingsgericht beoordelen houdt hier rekening mee. Deze aanpak houdt concreet in:
 - Van een jaarlijks beoordelingsgesprek, waarin de nadruk ligt op verbeterpunten, naar een continue dialoog over de kwaliteiten en ambities van de medewerker.
 - Van een sturende leidinggevende die zijn medewerkers doelen oplegt naar een coach die zijn medewerkers in staat stelt hun talenten verder te ontwikkelen;
 - Van een uitvoerende rol voor de medewerker naar een rol waarin hij zelf de regie neemt over zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.
 - Van feedback naar feedforward.

Hier moet je op letten

De oplossing Maak scholing systematisch onderdeel van loopbaan- en personeelsgesprekken biedt ook waardevolle aanknopingspunten.

Meer informatie

[Het nieuwe beoordelen](#) (Fontissimo)

Navigeer naar:

Rugensteun geven | *Optie 3: Help medewerkers om doelen te stellen en een plan A, B en C te hebben*

Vaak ontbreekt het medewerkers aan een concreet plan van aanpak voor hun ontwikkeling. Zonder een dergelijk plan is het echter lastig om je los te rukken uit de waan van de dag. Zo kun je moeilijk focussen op je ontwikkeling en de stappen die je moet zetten om je doelen te bereiken. Daarom is het belangrijk om als organisatie medewerkers te helpen bij het stellen van ontwikkeldoelen.

Zo werkt het

- Een goed voorbeeld van hoe je dit kunt doen, is het Plan ABC-model van ING. Om reflectie op de eigen loopbaan en bredere loopbaanmogelijkheden te stimuleren, gaan leidinggevende en medewerker in ontwikkelgesprekken niet alleen in op de inzetbaarheid voor het huidige werk (plan A), maar ook voor ander werk binnen de organisatie (plan B) of werk buiten de organisatie (plan C).

Hier moet je op letten

- Het is belangrijk dat er sprake is van een sociaal veilige omgeving waarin leidinggevende en medewerker dit gesprek open met elkaar durven voeren.
- Daarnaast is het essentieel dat er voldoende tijd en geld beschikbaar is om ontwikkelwensen (inclusief plan B en C) te kunnen realiseren.

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | Zorgen dat medewerkers zich ondersteund voelen in hun ontwikkeling

Mogelijke interventies

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | Optie 1: Schep een veilige gespreksomgeving en een breed perspectief met onafhankelijke loopbaancoaches

Niet iedere medewerker gaat even gemakkelijk met zijn eigen werkgever in gesprek over zijn loopbaan. Zeker niet als het om loopbaanstappen buiten de eigen organisatie gaat. Een gesprek met een onafhankelijke loopbaancoach zorgt voor een veilige gespreksomgeving en biedt ruimte om alle opties vrijuit te bespreken.

Zo werkt het

- Bij onafhankelijk loopbaanadvies kunnen gesprekken plaatsvinden in een veilige omgeving. Ook biedt zo'n advies de mogelijkheid om in de volle breedte naar loopbaanmogelijkheden te kijken, dus inclusief aandacht voor mogelijkheden buiten de organisatie waar de persoon in kwestie nu werkt).
 - Loopbaancoaching- en advies kan medewerkers helpen effectiever om te gaan met loopbaanvragen.
 - Over het recht op een onafhankelijk loopbaanadvies of een loopbaanbudget waarmee advies kan worden ingekocht zijn afspraken gemaakt in een aantal cao's. Ook bieden diverse organisaties deze faciliteiten aan als onderdeel uit van hun ontwikkelaanpak.
 - Daarnaast wordt [loopbaanadvies](#) vanuit de vakbonden aangeboden. Soms is deze dienstverlening alleen voor leden toegankelijk. In andere gevallen kan deze onder voorwaarden ook aan andere medewerkers worden aangeboden, zoals het loopbaanadvies van de FNV. Een belangrijk voordeel is dat vakbonden het vertrouwen van de medewerkers hebben en zich onafhankelijk kunnen opstellen ten opzichte van de werkgever.
 - Een voorbeeld van een cao-afspraken rond externe loopbaancoaching is het project [Duurzame inzetbaarheid metaal en techniek](#). Medewerkers uit deze sectoren kunnen een beroep doen op (vakbonds)loopbaancoaches en workshops betaald uit het O&O-fonds. Een loopbaancoach verheldert vragen van medewerkers waar dat nodig is. Soms is één gesprek al voldoende om vragen helder te krijgen. De coaches brengen ook de opleidingsmogelijkheden van medewerkers in kaart of geven workshops over verandering. Waar nodig maken medewerker en coach samen een actieplan voor een verandering van baan.
- [FNV Loopbaanadvies](#) organiseert voor haar leden in vakbondshuizen een eigen loopbaandienstverlening in alle regio's. Vragen als "wat wil ik", "wat kan ik" en "hoe pak ik het aan" staan hierin centraal. Het zijn loopbaansprekuren en trainingen gegeven door professionele kaderleden/vrijwilligers.
 - [James](#) biedt loopbaanadvies voor CNV-leden maar ook voor niet-leden. In tal van sectoren lopen projecten die het mogelijk maken voor medewerkers om gratis van deze diensten gebruik te maken. Het online loopbaanportaal van James, [Loopbaan Centraal](#), is voor iedereen gratis te gebruiken.

Navigeer naar:

Ruggensteun geven | Optie 1: Schep een veilige gespreksomgeving en een breed perspectief met onafhankelijke loopbaancoaches

Hier moet je op letten

- Loopbaancoaches zijn in principe geschikt voor alle medewerkers. Wel is maatwerk in de aanpak van belang.
- Met name laagopgeleide medewerkers zullen uit zichzelf niet zo snel geneigd zijn om advies aan te vragen. De wijze waarop het wordt aangeboden en ondersteuning om hier gebruik van te maken is van belang (onder andere door inzet van leerambassadeurs). Ook gerichte tijd, bijvoorbeeld om dit in werktijd te kunnen doen, kan de drempel verlagen.
- [De regeling voor loopbaanadvies](#) van het ministerie van SZW biedt financieringsmogelijkheden als een organisatie loopbaancoaches (ook) voor deze doelgroep inzet. Loopbaanadviseurs kunnen werkenden en werkzoekenden een ontwikkeladvies geven en daarvoor een subsidiebedrag van € 700 aanvragen. Doel van het advies is deelnemers te stimuleren om de regie van hun loopbaan in eigen hand te nemen. Dit is vooral gericht op mensen van wie de baan onder druk staat of sterk gaat veranderen onder invloed van Covid-19. Deelnemers krijgen inzicht in het toekomstperspectief van het huidige werk, hun competenties en de toekomstige loopbaanmogelijkheden. Uit het advies komt een persoonlijk ontwikkelplan voort waarin de deelnemer heeft beschreven wat voor acties hij gaat ondernemen om zijn mogelijkheden te vergroten, zowel binnen zijn huidige baan als bij een nieuwe functie, om tot het pensioen aan het werk te blijven.

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Onafhankelijke loopbaanadviseurs	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Onafhankelijke loopbaanadviseurs nemen de behoefte van de medewerkers als vertrekpunt in plaats van de behoefte van de organisatie.</i> • <i>Dit is essentieel voor het stimuleren van de gewenste eigen regie over een leven lang ontwikkelen en intrinsieke motivatie.</i>
Deelname op vrijwillige basis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medewerkers moeten zelf voor loopbaancoaching kiezen om zich eigenaar te voelen van het gegeven advies.</i>
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De prijs van een loopbaangesprek is afhankelijk van het loopbaanbureau dat hiervoor wordt ingehuurd. Prijzen kunnen variëren van € 75 – 200 per uur.</i>
Laagdrempelig	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De adviseurs moeten onafhankelijk van de werkgever te benaderen zijn.</i>

Navigeer naar:

Rugensteun geven | *Optie 2: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in*

Veel organisaties verwachten van medewerkers steeds meer eigen regie bij hun eigen loopbaan en ontwikkeling. In de praktijk zijn werkgevers vaak teleurgesteld over de mate waarin medewerkers deze regie ook werkelijk oppakken. Ze wijten dit nogal eens aan desinteresse. Onderzoek laat zien dat de werkelijkheid veel complexer is. Met name bij lager opgeleiden en ouderen spelen angst voor het onbekende en twijfels over het eigen kunnen een grote rol. Leerambassadeurs zijn een goede manier om deze collega's met een afstand tot leren wél in actie te krijgen.

Zo werkt het

- Leerambassadeur is een nieuwe vrijwilligersfunctie binnen de vakbonden. Leden worden speciaal opgeleid om hun collega's aan te moedigen te (blijven) leren en ontwikkelen.
- Essentieel in de aanpak is dat niet een leidinggevende (meestal hoger opgeleid en met andere belangen), maar een rechtstreekse collega de medewerker aanspreekt. "Ik heb het zelf ook gedaan, het verrijkt mijn werkleven en ik kan het ook thuis gebruiken, waarom zou jij het niet eens proberen?"
- De ambassadeurs vertellen bijvoorbeeld over de aanwezige opleidingsmogelijkheden en hoe je hier gebruik van kunt maken. Daarnaast motiveren ze collega's om dit ook werkelijk te doen. Ze vestigen ook de aandacht op ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt, zoals de energietransitie, digitalisering en robotisering. En wat je kunt doen om hiermee om te gaan.
- Leerambassadeurs ondersteunen het nemen van eigen regie door medewerkers en dragen aantoonbaar bij aan een positief leerklimaat. Ook stimuleren ze de deelname van collega's aan activiteiten gericht op opleiding en ontwikkeling.
- In een experiment met leerambassadeurs bij Philips ondernam 29% van de lager opgeleiden op eigen initiatief actie op het gebied van opleiding en ontwikkeling. Normaal gesproken is dit niet hoger dan 12% (Woudstra, 2019).
- In een experiment bij VDL gericht op 45-plussers in de productie gaf maar liefst 76% aan een cursus of opleiding te willen doen. Normaal neemt 41% van de 55-plussers zelf initiatief als het gaat om opleiding en ontwikkeling (Woudstra, 2017).

Hier moet je op letten

- Leerambassadeurs kunnen uiteraard ook aandacht vragen voor specifieke scholing en ontwikkeling die vanuit de bedrijfsstrategie relevant is. Voor het (leren) nemen van eigen regie zijn keuzevrijheid van medewerkers en een vraaggestuurde aanpak echter essentieel. Het is daarom belangrijk om ook ruimte te bieden aan andere mogelijke keuzes bij scholing en ontwikkeling.

Navigeer naar:

Rugensteun geven | Optie 2: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting	Randvoorwaarde	Toelichting
Goede voorbereiding	<p>Neem voldoende tijd voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De introductie van het idee en het wegnemen van eventuele weerstand bij belangrijke stakeholders als leidinggevenden en HR. • De werving, selectie en training van leerambassadeurs • Het maken van ondersteunende afspraken (bestedingsdoelen, middelen, zeggenschap, tijd voor leerambassadeurstaken, te volgen procedures, registratie resultaten, etc.) • Het verkrijgen van inzicht in beschikbare opleidingsmogelijkheden-/afspraken en hulpmiddelen op het gebied van leren en ontwikkelen in bedrijf of sector. 	Doorlooptijd	<ul style="list-style-type: none"> • Om iets te kunnen zeggen over de resultaten moeten de leerambassadeurs minstens een jaar operationeel zijn (gesprekken voeren en ondersteuning bieden). • Ga daarnaast uit van ongeveer een half jaar opstarttijd.
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<ul style="list-style-type: none"> • Materialen en methodieken voor het werken met leerambassadeurs zijn beschikbaar bij de FNV en bij CNV vakmensen. Zij voeren projecten met leerambassadeurs uit. 	Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Leerambassadeurs vormen een project voor en door de medewerkers. Leerambassadeurs en collega's die input geven zijn nauw betrokken bij zowel de opzet als uitvoering van het project.
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Houd niet alleen rekening met kosten van scholing die medewerkers willen volgen, maar ook met de kosten van de training/begeleiding van leerambassadeurs en voor het ter beschikking stellen van tijd voor leerambassadeurstaken. • Voor deze taken wordt doorgaans zo'n 3-4 uur per week gereserveerd. • Voor de tijd die nodig is voor het volgen van opleidingen/cursussen wordt meestal aangesloten bij de bestaand bedrijfsaanpak op dit gebied. In de praktijk houdt dit doorgaans in dat opleidingstijd alleen vergoed wordt als de scholing (ook) in het bedrijfsbelang is. 	Meer informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Filmpje werken met leerambassadeurs (A-advies) • Rapport over ervaringen (Duurzameinzetbaarheid.nl)