

Snel naar de juiste oplossing voor jouw uitdaging

Interventiewijzer Ruimte scheppen

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | Overzicht

Wat wil je doen?

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | **Werkgever** ruimte laten geven voor ontwikkelen in tijd, geld,
autonomie en/of taakvariatie

Mogelijke interventies

Ruimte scheppen | *Optie 1*: Pas taakherontwerp toe

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamhetwerk.nl

De organisatie van werk kan de kennis en vaardigheden van medewerkers op peil houden en verder ontwikkelen. Als de huidige organisatie van het werk onvoldoende ontwikkel-effecten heeft, biedt taakherontwerp de mogelijkheid om dit te veranderen.

Zo werkt het

Er zijn meerdere mogelijkheden om door middel van taakherontwerp te zorgen voor persoonlijke ontwikkeling binnen het werk. Hieronder noemen we er zes.

- **Taakroulatie:** het toevoegen van leermogelijkheden door te werken aan een bredere inzetbaarheid van medewerkers (over verschillende taken, functies of afdelingen).
- **Taakverrijking (1):** het toevoegen van ondersteunende (bijvoorbeeld administratieve) en voorbereidende taken (bijvoorbeeld vaststellen benodigde werkmaterialen) aan bestaande uitvoerende taken. Of juist indirecte taken bij medewerkers weghalen, omdat zij hierdoor niet of nauwelijks aan de kern van hun werk toekomen (zie de discussies over administratieve lasten in de zorg en het onderwijs).
- **Taakverrijking (2):** het toevoegen van verticale taken (organiserende, plannings-, of controletaken) aan het takenpakket van medewerkers. Dit kan zowel op individueel niveau als op collectief niveau (zelfroosteren, sterrolmodel, zelfsturende teams, kwaliteitskringen, etc.). Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om bredere (meer 21e eeuwse) competenties te ontwikkelen zoals samenwerking, analytische vaardigheden, et cetera.
- **Communicatie- en participatiemogelijkheden verbeteren:** het instellen of verbeteren van werkoverleg, werken met multidisciplinaire verbeter teams, het werk meer in groepsverband organiseren, contactmogelijkheden toevoegen voor medewerkers die bij de uitvoering van hun werk sterk aan één werkplek gebonden zijn, et cetera. Dit soort mogelijkheden doet een beroep op (de ontwikkeling van) de sociaal-communicatieve vaardigheden van medewerkers.

- **Skill variatie:** meer variatie aanbrengen in de mate waarin het takenpakket een beroep doet op al aanwezige kennis en vaardigheden van medewerkers. Zo kun je de kennis en vaardigheden die medewerkers hebben – maar die in het werk nog niet tot hun recht komen – beter benutten. Bijvoorbeeld talenten aanspreken die medewerkers nu alleen privé inzetten, of een beroep doen op eerder geleerde kennis en vaardigheden om atrofie tegen te gaan (verloren gaan van kennis en vaardigheden door het te lang niet gebruiken hiervan).

- **Taakverbreding:** het toevoegen aan het bestaande takenpakket van op elkaar aansluitende uitvoerende taken uit andere fasen van het werkproces. Hierdoor voeren medewerkers een groter geheel van het werkproces zelf uit en krijgen ze beter zicht op de uitkomsten van hun taak en hoe de werkprocessen binnen de organisatie hieraan bijdragen.

Hier moet je op letten

- Werkdruk bij taakwijziging.
- Efficiency van de werkprocessen.
- Tempo van taakroulatie. Bij te snelle roulatie kunnen leermogelijkheden niet goed worden benut.
- Taakverrijking vraagt om balans tussen meer verantwoordelijkheid en de bijbehorende bevoegdheden. Ook voldoende capaciteit, geloof in eigen kunnen en begeleiding zijn belangrijk.

Ruimte scheppen | Optie 1: Pas taakherontwerp toe

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Informereren en stimuleren medewerkers	<p><i>Medewerkers kunnen hechten aan hun bestaande takenpakket en de collega's waarmee ze direct samenwerken. Het is van belang om:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Medewerkers te informeren over het doel en hun eigen belang te laten zien;- Transparant te zijn in de arbeidsvoorwaardelijke effecten (verwachtingsmanagement);- Soms te starten met tijdelijke takenwijzingen om mensen te laten wennen.
Tijd voor leren en ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• <i>Het anders inregelen van werk kost overleg en leertijd.</i>• <i>Hier staan meer flexibiliteit en meer bekwame medewerkers tegenover.</i>
Mogelijkheden doorgroeien en scholing	<ul style="list-style-type: none">• <i>Andere taken aanleren kan gepaard gaan met formele scholing.</i>• <i>Taakverrijking vereist doorgroeimogelijkheden.</i>
Leergierigheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• <i>Het aanleren van nieuwe/andere taken vraagt om leerbereidheid van de medewerker. Die is niet altijd direct aanwezig. Zie de opmerkingen hierboven over informeren en stimuleren.</i>

Meer informatie

De Vlaamse [checklist leerrijke taken](#) biedt waardevolle inspiratie.

Ruimte scheppen | Optie 2: Stimuleer betrokkenheid en participatie in het werk: verbeter de dialoog

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamhetwerk.nl

Als medewerkers meer inspraak krijgen, denken ze meer na over benodigde oplossingen en mogelijkheden. Dit bevordert de eigen regie. Door dit in groepsverband te doen leren medewerkers te luisteren, te beargumenteren, te overleggen en samen te werken. Tegelijkertijd sluiten de gevonden oplossingen beter aan op wensen en behoeften op de werkvloer. Dit bevordert succesvolle implementatie. En kan iets niet, dan is ook duidelijk waarom. Medewerkers ervaren zo meer ondersteuning en waardering vanuit de organisatie. Dit komt de betrokkenheid, motivatie en het leveren van toegevoegde waarde ten goede. Dit is ook in het belang van de organisatie en de leidinggevende. Het team presteert beter en met meer werkplezier.

Er zijn meerdere manieren om betrokkenheid en dialoog te bevorderen door de dialoog te verbeteren. We noemen er vier.

- **Werkbesprekingen:** een vorm om medewerkers te laten 'meeweten' is de dagelijkse of wekelijkse korte werkbespreking. Hierin wordt iedereen op de hoogte gesteld van de activiteiten die op die dag of in die week gaan plaatsvinden en welke prioriteiten daarbij zijn gesteld. Hierdoor weten de medewerkers wat er te verwachten is en men kan dan vooraf de mogelijke problemen bespreken. Bovendien is deze informatie noodzakelijk om onvoorspelbare situaties tijdens het werk zoveel mogelijk zelf op te kunnen lossen.
- **Werkoverleg:** bij werkoverleg wordt er binnen de bestaande afdelingen op reguliere tijdstippen gezamenlijk met alle medewerkers gesproken en gediscussieerd over de gang van zaken in de afdeling. Naast het 'meeweten', kan het 'meedenken' en het 'meebeslissen' plaatsvinden.

- **Werkgroep:** een werkgroep bestaat uit een groep van mensen die, al of niet op vrijwillige basis en al of niet uit één afdeling, problemen inventariseren, analyseren en trachten te komen tot voorstellen voor de oplossing van de problemen. Medewerkers hebben hierbij alleen de mogelijkheid om oplossingen te adviseren en niet de bevoegdheid om hierover mede besluiten te nemen. De betrokkenheid van medewerkers bij werkgroepen is vaak tijdelijk en hangt sterk af van de mate waarin adviezen serieus worden genomen en gewicht krijgen toegekend bij de besluitvorming. Werkgroepen worden soms ook ingesteld samen met stafafdelingen of OR en/of vakbonden om in co-creatie met medewerkers beleid te ontwikkelen.

- **(Multidisciplinaire) verbeterteams:** op grond van een gegeven probleem wordt een groep mensen samengesteld die vaak ook zelf met het probleem geconfronteerd wordt. Hen wordt gevraagd naar mogelijke oplossingen voor het probleem. De acceptatie van de oplossing en de effectiviteit, op grond van praktische inzichten, wordt hierdoor gewaarborgd.

Hier moet je op letten

- Het bevorderen van de dialoog vraagt om actieve betrokkenheid van medewerkers en stimulansen en facilitering door de leidinggevende.

Ruimte scheppen | Optie 2: Stimuleer betrokkenheid en participatie in het werk: verbeter de dialoog

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Goede groepsomvang	<ul style="list-style-type: none">• Bij een korte werkbepreking is het belangrijk dat iedereen betrokken wordt.• Bij overige groepen moet de groep niet te groot worden (20 personen is vaak een uiterste grens).• Voor werkoverleg is een omvang van rond de 12 personen ideaal.
Voldoende functionele overlap (bij werkoverleg)	<ul style="list-style-type: none">• Dodelijk voor werkoverleg is de situatie waarbij er binnen de afdeling alleen een sociale binding tussen de deelnemers is en dus geen enkele functionele relatie (geen afhankelijkheid in het werk zelf). Er zijn dan niet veel gezamenlijke onderwerpen die samen besproken en opgelost kunnen worden.
Te sterke afhankelijkheid van andere afdeling (bij werkoverleg)	<ul style="list-style-type: none">• De te bespreken en op te lossen problemen moeten binnen het bereik van de afdeling/team liggen. Als men afhankelijk is van andere afdelingen, moet daar overleg mee plaatsvinden of is eerst een wijziging van de structuur nodig.
Tijd en ruimte (bij werkgroepen en verbeterteams)	<ul style="list-style-type: none">• Geef de groepen voldoende tijd en ruimte om tot resultaten te komen.• Vraag naar voortgang en behoeftes, faciliteer en stimuleer.
Ondersteuning (bij werkgroepen en verbeterteams)	<ul style="list-style-type: none">• Zorg ervoor dat deelnemers over voldoende vaardigheden en instrumenten beschikken om problemen te analyseren en op te lossen.• Zorg ook dat de groep over voldoende (achtergrond)informatie beschikt.• Bewaak de groepsprocessen in de groep zodat iedere deelnemer een optimale bijdrage kan blijven leveren.• Stimuleer individuele deelname en goede voortgang en neem ideeën serieus.
Gebalanceerde samenstelling (bij werkgroepen en verbeterteams)	<ul style="list-style-type: none">• Zorg voor een gebalanceerde samenstelling van de groep met betrekking tot inzicht en kennis van het proces.• Zorg ervoor dat iedereen betrokken wordt.
Zichtbare resultaten	<ul style="list-style-type: none">• Los problemen ook werkelijk op. De resultaten moeten voor iedereen zichtbaar zijn.
Sociale veiligheid	<ul style="list-style-type: none">• Medewerkers moeten zich durven uit te spreken.

Ruimte scheppen | Optie 3: Schep ruimte in tijd met anticyclisch opleiden, combiprojecten of 'lummeltijd'

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Een belangrijke randvoorwaarde voor medewerkers om aan de slag te gaan met opleiding en ontwikkeling is tijd. Het is daarom belangrijk dat organisaties voldoende tijd voor ontwikkeling beschikbaar stellen. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, ook als er sprake is van flinke productiedruk. Goede opties zijn anticyclisch scholingsbeleid, het combineren van scholingsprogramma's van vaste krachten met ervaringsplaatsen voor uitzendkrachten en het invoeren van 'lummeltijd'.

Zo werkt het

- Er zijn verschillende goede voorbeelden bekend van strategieën om ruimte voor ontwikkeling te organiseren in de vorm van tijd. Iedere strategie geeft antwoord op een specifieke uitdaging.
- Bij **anticyclisch scholingsbeleid** wordt scholing ingepland op momenten dat er minder productiedruk is. Bijvoorbeeld in het laagseizoen, of door economisch slechtere tijden positief te benutten. Hierdoor is productiedruk geen rem op het kunnen volgen van scholing en levert het geen extra belasting op voor collega's.
- Bij **combinatieprojecten** wordt een project gericht op de scholing van vaste medewerkers gekoppeld aan leer-/werktrajecten gericht op andere doelgroepen. Denk aan ervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of opleidingsplaatsen voor uitzendkrachten. Uitgangspunt is het onder werktijd intensief opleiden van het eigen laaggeschoolde personeel met behoud van productiecapaciteit. Door de inschakeling van andere doelgroepen die in het kader van hun opleiding werkervaring moeten opdoen, kunnen eigen medewerkers worden vrijgemaakt.

- Het **invoeren van 'lummeltijd'** houdt in dat medewerkers een bepaald aantal uren per maand aan hun eigen ontwikkeling mogen besteden. Zij mogen zelf bepalen wat ze in deze tijd precies doen. Vaak gebeurt dit in de vorm van persoonlijke innovatieprojecten. Sommige bedrijven werken hiervoor ook met innovatiestudio's, waar medewerkers die graag een idee willen uitwerken, een bepaalde periode de tijd krijgen om dit te doen.

Hier moet je op letten

- Combinatieprojecten worden onder meer toegepast bij Philips, in logistieke en operator functies. Belangrijke ervaringen die hierbij zijn opgedaan zijn:
 - Het is van belang om bij de planning in te calculeren dat onervaren nieuwe krachten in eerste instantie nog beperkt inzetbaar zijn.
 - Het is zaak om reëel perspectief te bieden aan nieuwe instromers, in de vorm van een opleidingsniveau en werkervaring waar medewerkers wat aan hebben op de arbeidsmarkt.

Ruimte scheppen | Optie 4: Schep ruimte in geld met marktconforme budgetten

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamhetwerk.nl

Organisaties die werk willen maken van een (nieuwe) bedrijfsaanpak voor scholing, ontwikkeling en loopbaan, vragen zich vroeg of laat ook af wat ze hieraan moeten uitgeven. Wat is reëel? Wat is minimaal nodig? Wanneer drijven investeringen de kosten zodanig op dat de concurrentiepositie in gevaar komt? Het kan dan sterk verhelderend werken om enkele concrete handvatten aan te reiken over wat gangbaar is in Nederland.

Zo werkt het

- Er zijn meerdere manieren om tot een indicatie te komen van jaarlijkse opleiding-/ontwikkelingsgelden van bedrijven en ingeschatte kosten voor het upskillen van personeel in verband met digitalisering.
- Je kunt bijvoorbeeld uitgaan van de **gemiddelde opleidingskosten als een percentage van de loonsom**. Dit ligt al jaren rond de 1-2% van de brutoloon som en is opgebouwd uit uitgaven aan trainingen en formeel leren (opleidingen, cursussen (inclusief kosten voor cursussen in werktijd).
- De **werkelijke ontwikkelkosten** liggen hoger door het grote aandeel van informeel leren op de werkplek. Dit maakt circa 70% uit van alle ontwikkelactiviteiten. Zowel het formeel als informeel leren is grotendeels gericht op technische, praktische en beroepsvaardigheden.
- Je kunt ook kijken naar **ontwikkelbudgetten**. Hierbij is van belang dat collectieve budgetten steeds meer worden vervangen of aangevuld met individuele budgetten. Onderzoek van de AWWN naar de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheidsbudgetten in de periode 2013-2018 wees in 2019 uit:
 - In vijf jaar vond meer dan een verdubbeling plaats van het aantal medewerkers dat een eigen budget heeft voor duurzame inzetbaarheid (van 1 miljoen naar 2,3 miljoen medewerkers).

- In diezelfde periode verdubbelde ook het aantal cao's waarin financiële afspraken zijn gemaakt over duurzame inzetbaarheid (toename van 78 naar 157).

- Verder nam het gemiddelde budget waarover de betreffende medewerkers jaarlijks beschikken toe van € 669 naar € 706.

- Daarnaast stellen veel regelingen tijd beschikbaar aan werkenden.

- Medewerkers mogen hun budget met grote keuzevrijheid besteden. Belangrijkste bestedingsdoelen (vaak in combinatie) zijn opleidingen al dan niet aansluitend bij de huidige functie (39%) en training (28%).

- Werkgevers waren niet altijd tevreden over de besteding van de beschikbare budgetten. Medewerkers zijn nog te weinig met hun eigen inzetbaarheid bezig, zegt meer dan de helft van de werkgevers. Ook is het lijnmanagement vaak onvoldoende betrokken bij het thema om een stimulerende rol te kunnen spelen.

• Ook **schattingen van benodigde investeringen** kunnen houvast bieden. Zo heeft de [denktank arbeid in transitie](#) becijferd dat drie miljoen medewerkers de komende 10 jaar moeten worden bijgeschoold in digitalisering. Dit komt neer op een jaarlijkse investering van zo'n € 4 à 4,5 miljard, een verdubbeling van de reguliere investeringen in opleiding en ontwikkeling.

Hier moet je op letten

- Een budget voor scholing en ontwikkeling moet altijd per organisatie op maat worden gemaakt, met extra aandacht voor ondersteunende activiteiten in richting geven, ruimte bieden en ruggensteun geven. Hoe lager het opleidingsniveau, des te meer de ondersteuning van belang is.
- Budget is geen garantie voor ontwikkeling. Het is wel een van de noodzakelijke randvoorwaarden, naast richting geven, ruimte in tijd en taakvariatie en ruggensteun bij het formuleren van de ontwikkelvraag en de ontwikkelactiviteiten zelf.

Ruimte scheppen | *Optie 5: Benut subsidies om scholing en ontwikkeling te financieren*

Interesse in deze interventie?
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Niet iedere organisatie heeft evenveel kapitaal ter beschikking om opleiding en ontwikkeling te financieren. Afgezien daarvan is het altijd verstandig om te onderzoeken of het mogelijk is om kosten te besparen. Mogelijk kan het besparingsbedrag ruimte bieden aan investeringen in extra activiteiten. Voor het volgen en financieren van scholing of andere vormen van leren zijn meerdere regelingen beschikbaar. Denk bijvoorbeeld aan subsidies en financiële tegemoetkomingen.

Zo werkt het

- Op [deze pagina](#) van de Sociaal-Economische Raad (SER) vind je een overzicht voor werkgevers, overheidsmedewerkers en volwassenen.

Hier moet je op letten

- Aan subsidies en tegemoetkomingen zijn in de praktijk altijd regels en randvoorwaarden verbonden. Voorkom pijnlijke verrassingen, zoek vooraf zorgvuldig uit of je plannen aan alle voorwaarden voldoen en hoe je dit moet aantonen.

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | Medewerker(s) ruimte voor ontwikkelen laten pakken of scheppen in het werk

Mogelijke interventies

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | Optie 1: Geef medewerkers (meer) zeggenschap over hun eigen scholingsbudget

Werkgevers willen vaak dat medewerkers meer eigen regie nemen over hun duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld ten aanzien van hun eigen employability. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers zélf kunnen beslissen waar ze mee aan de slag willen en hoe ze dat doen. Medewerkers (meer) zeggenschap geven over hun eigen scholingsbudget is een goede manier om dit gestalte te geven. Bijkomend voordeel is dat medewerkers actief gaan meehelpen aan het bewaken van de actualiteit van kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Dit is in de praktijk steeds lastiger centraal te organiseren.

Zo werkt het

- Zeggenschap over scholingsbudgetten biedt medewerkers de ruimte om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling, loopbaan en employability. Deze budgetverantwoordelijkheid bevordert meteen ook hun motivatie en betrokkenheid.
- Deze aanpak maakt de ontwikkelingsaanpak van een organisatie ook minder kwetsbaar. Technologische en maatschappelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Hierdoor wordt het steeds lastiger om scholing en ontwikkeling centraal vanuit een opleidingsafdeling/fonds te organiseren. Tegelijkertijd worden kennis en vaardigheden juist steeds belangrijker om de concurrentie voor te blijven. Door individuele medewerkers zelf initiatieven te laten ontplooiën en goed te faciliteren, borgt de organisatie beter dat zij up-to-date blijft.
- Er zijn verschillende manieren om medewerkers zeggenschap te geven. Drie belangrijke hoofdvormen zijn individuele leerrekeningen; scholingsvouchers of individuele opleidingsbudgetten; en tot slot collectief (scholings)budget waar individuen aanspraak op kunnen maken.
- **Individuele leerrekeningen** komen voor in diverse sectoren (o.a. retail non-food). Ook zijn er overheidsplannen om met leerrekeningen te gaan werken.

- Belangrijke voordelen zijn dat deze rekeningen zelfregie bevorderen, mee te nemen zijn naar een andere baan, ruimte bieden om te sparen voor een duurdere cursus en ook zijn in te zetten mogelijkheden voor ontwikkeling van uitzendkrachten en mensen met tijdelijke contracten.

- Het voornaamste nadeel is dat de beschikbare middelen worden verdeeld over alle deelnemers, ongeacht hun behoefte of noodzaak. Dit kan zorgen voor onderbenutting op de ene plek en onvervulde behoefte op de andere. In de praktijk treedt vaak bevoordeling op van hoger opgeleiden: lager opgeleiden zijn minder geneigd en goed in staat om te sparen. Tot slot bestaat er onduidelijkheid over fiscale aspecten bij stortingen door de werkgever.

• **Scholingsvouchers of individuele opleidingsbudgetten** worden onder meer ingezet bij Philips, in de Metaal en in de supermarktbranche.

- Een belangrijk voordeel is dat er grotere bedragen mogelijk zijn. Niet gebruikte aanspraken vloeien terug naar het centrale budget, dat hierdoor over minder mensen hoeft te worden verdeeld. De methode werkt ook goed bij lager opgeleiden, op voorwaarde dat zij voldoende advies en ondersteuning ontvangen en er sprake is van een laagdrempelige administratieve procedure. Tot slot kunnen medewerkers gericht het bedrag aanvragen waar zij op dat moment behoefte aan hebben.

- Nadelen zijn dat medewerkers niet kunnen sparen en dat zij vouchers of budgetten niet kunnen meenemen naar een andere functie.

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | Optie 1: Geef medewerkers (meer) zeggenschap over hun eigen scholingsbudget

• **Collectief (scholings)budget waar individuen aanspraak op kunnen maken** komt onder meer voor bij Signify (de voormalige lichtdivisie van Philips) en Cela Vita.

- Signify kent sinds enkele jaren een subsidiefonds voor medewerkers die actief aan de slag willen met hun opleiding en ontwikkeling. Het fonds is speciaal bedoeld voor opleidingsbehoeften die niet passen binnen bestaande financieringsregelingen, maar wel aansluiten bij het doel om duurzaam inzetbaar te blijven. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die een carrièrewending willen om hun passie te volgen. Medewerkers kunnen een subsidieaanvraag indienen bij het subsidiefonds (geen vaste hoogte), waarna een speciale commissie een beslissing neemt. De voor- en nadelen van deze manier van werken zijn nog niet bekend.

- Bij Cela Vita is een cao-afpraak gemaakt over een individueel scholingsbudget van maximaal € 1.000 dat medewerkers vrij mogen besteden. Hiervoor is in totaal € 25.000 beschikbaar gesteld. Ter ondersteuning van de medewerkers zijn door Loopbaanadvies FNV, in samenwerking met CNV, drie workshops georganiseerd, waar 30 van de 150 medewerkers aan hebben deelgenomen. Ook dit was in de cao geregeld. In de cao-periode is het budget volledig opgebruikt en ontstond er, na evaluatie met leden, een nieuwe behoefte voor volgende cao.

Hier moet je op letten

- Meer zeggenschap over scholingsgelden werkt op zichzelf voor de meeste medewerkers stimulerend. Dit pleit voor generieke inzet. Toch kan het verstandig zijn om deze aanpak specifiek in te zetten voor doelgroepen met een achterstand in leren, zoals lager opgeleiden en oudere medewerkers. Dit kan hun achterstand tot anderen helpen verkleinen. Om te zorgen dat deze groep werkelijk van dit budget gebruik maakt, is ondersteunende toeleiding nodig. Dit kan bijvoorbeeld via leerambassadeurs en onafhankelijk loopbaanadvies.
- Naast vouchers, persoonlijke leerrekeningen en persoonlijke ontwikkelbudgetten zijn er vaak nog andere bronnen van financiering in organisaties (bijvoorbeeld voor verplichte functie- of organisatiegerichte scholing). Voorkom verwarring: maak bij de invoering heldere afspraken over welke budgetten voor welke doeleinden kunnen worden gebruikt. En zorg voor heldere communicatie hierover naar medewerkers en leidinggevenden.

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Belangrijk is dat het beschikbare bedrag hoog genoeg is voor de betreffende medewerkers om er iets mee te kunnen doen. Spaaropties kunnen hier ook aan bijdragen.</i> • <i>Het bedrag van scholingsvouchers en stortingen op individuele leerrekeningen ligt vaak lager dan bij individuele trekkingsmogelijkheden op een collectief budget.</i>
Benodigde kennis of inzet deskundigen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zeggenschap over middelen alleen is niet genoeg om medewerkers in beweging te krijgen. Zorg ook voor bekendheid met het bestaan ervan en regel goed en onafhankelijk loopbaan- en opleidingsadvies.</i> • <i>Workshops kunnen medewerkers ook aan het denken zetten. Of inzet van leerambassadeurs.</i>
Doorlooptijd	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Het is belangrijk een ruime looptijd te nemen voor de besteding van budgetten. Medewerkers gaan lang niet altijd op korte termijn tot actie over.</i> • <i>Ruim niet alleen tijd in om een opleiding of training te gaan doen, maar ook om helder te krijgen wat iemand wil en welke opleiding of training hierbij past.</i>

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | Optie 2: Geef medewerkers de ruimte om zelf veranderingen aan te brengen door middel van job crafting

Veel organisaties die willen dat hun medewerkers zich ontwikkelen, zijn geneigd een bedrijfsaanpak vorm te geven die hun medewerkers een bepaalde kant op stuurt. Het kan echter ook heel effectief zijn om medewerkers juist vrij te laten en aan te moedigen om zélf veranderingen aan te brengen. Job crafting is een methode waarbij individuele medewerkers zelf taken binnen hun baan herstructureren door, in overleg met hun leidinggevende, aanpassingen aan te brengen in hun taken of wijze van samenwerken met collega's. Dit bevordert eigen regie en verantwoordelijkheid voor goede taakuitoefening en persoonlijke ontwikkeling.

Zo werkt het

- Job crafting wordt ook wel 'baanboetsen', 'taakknutselen', het 'kneden van je werk' of 'sleutelen aan je werk' genoemd. Het achterliggende idee is dat je een functie en taken niet als een statisch geheel hoeft te beschouwen. Het is veel prettiger en beter om er in een continu proces steeds aan te schaven of sleutelen. Zo kun je delen ervan prettiger of beter laten verlopen.
- Cruciaal is dat medewerkers voldoende vrijheid krijgen om dit schaaft- of sleutelwerk zélf toe te passen. Dit vraagt om het geven van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Omgekeerd moet de medewerker zijn leidinggevende op hoofdlijnen op de hoogte houden van stappen die hij zet, zodat deze zicht blijft houden op het functioneren van het team en kan meedenken.
- Job crafting biedt het grote voordeel dat er ruimte is om een leukere, meer uitdagende of beter passende baan te krijgen zonder weg te gaan. Dit voorkomt dat medewerkers hun baantevredenheid en behoefte om zich te ontwikkelen vooral invullen door van baan te veranderen zodra het huidige werk niet meer bevalt. In plaats daarvan focussen ze op verandering en ontwikkeling binnen de organisatie waar ze al werken.
- Niet elke medewerker zal zelf altijd de ruimte zien om veranderingen door te voeren, of weten hoe hij dit moet doen. Het kan nodig zijn om mensen begeleiding te bieden bij het benutten van de geboden vrijheid.

Hier moet je op letten

- Zorg dat medewerkers weten in welke richting de organisatie zich ontwikkelt en welke doelen ze wil bereiken. Alleen met die kennis in het achterhoofd kunnen ze daadwerkelijk zelf veranderingen doorvoeren die behalve henzelf ook de organisatie verder brengen.
- Heeft een medewerker begeleiding nodig, dan is het belangrijk om hem wel zelf te laten beslissen over wat hij wil veranderen. Anders komt er van de gewenste eigen regie nog niets terecht. Wel begeleiden en stimuleren dus, maar niet invullen.

Meer informatie

[Job crafting: sleutelen aan je eigen baan](#) (De Baaningenieurs)

Navigeer naar:

Ruimte scheppen | *Optie 3: Geef ruimte in tijd met opleidingsverlof of ontwikkeldagen*

Veel werkgevers willen graag dat medewerkers zelf de regie nemen over hun ontwikkeling en loopbaan. Een goede manier om dit te stimuleren is medewerkers de ruimte geven met behulp van opleidingsverlof of ontwikkeldagen. Dit biedt medewerkers de tijd om gebruik te maken van mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling binnen of buiten de organisatie.

Zo werkt het

- Sommige bedrijven geven medewerkers recht op een specifiek aantal dagen voor opleiding of ontwikkeling, al dan niet op basis van een regeling in de cao. Meestal vervallen de dagen als de medewerker ze niet opneemt. Voorbeelden zijn de cao voor de Informatie-, Communicatie- en Kantoortechologiebranche (IKC) van 2019 ([artikel 4:1](#)) en de cao voor de slaggers waarin 2 vrije scholingsdagen per jaar zijn geregeld ([artikel 34](#)). De hbo-instellingen werken met een [Handreiking voor duurzame inzetbaarheid](#) die voorziet in uren voor professionalisering.

Hier moet je op letten

- Bekendheid met cao-afspraken.
- Ruimte in tijd voor het verzilveren van gemaakte afspraken.
- Ondersteuning bij verzilvering.
- Veilige leeromgeving.