

Snel naar de juiste oplossing voor jouw uitdaging

# Interventiewijzer

## Richting geven

*Navigeer naar:*

Intenties versterken | Overzicht

# Wat wil je doen?

*Navigeer naar:*

Intenties versterken | **Werkgever** ondersteunen om de organisatiekoers op transparante wijze te vertalen naar effecten op werk en competenties

## Mogelijke interventies

## Richting geven | Optie 1: Houd werksessies over de toekomst van werk, taken en skills met alle stakeholders om verwachte veranderingen in beeld te krijgen

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamhetwerk.nl

In veel organisaties zijn scholing en ontwikkeling vooral functiegericht, met de focus op nu. Vaak is ook alleen de afdeling HR ermee bezig. Er is dan veel winst te behalen door scholing en ontwikkeling te koppelen aan de organisatiedoelen. Als daarbij goed wordt ingespeeld op externe en interne ontwikkelingen, ontstaat een toekomstgerichte bedrijfsaanpak. Door de ontwikkelingen met alle stakeholders te bespreken en te duiden, schept de organisatie transparantie en draagvlak. Ook verkleint deze aanpak sterk de kans dat er iets over het hoofd wordt gezien.

### Zo werkt het

- Werksessies Toekomst van Werk zijn een methode om scholing en ontwikkeling toekomstgericht te maken. De crux is dat de ontwikkelbehoefte en ontwikkelinspanningen worden afgeleid van organisatieontwikkelingen.
- Het is een nieuw ontwikkelde aanpak, die is gebaseerd op bestaande aanpakken, zoals [Koerskaart](#) en [Baananalyse taken van de toekomst](#). Kenmerkend voor de SPDI-aanpak is de betrokkenheid van alle geledingen binnen de organisatie bij de uitwerking in diverse werksessies. Zo garanderen we kwaliteit, transparantie en draagvlak.
- Medewerkers krijgen duidelijkheid over de richting waarin de organisatie zich beweegt, wat dat voor hun werk betekent en wat ze kunnen/willen ontwikkelen om gemotiveerd een productieve rol te blijven spelen.
- In meerdere werksessies worden de relevante trends bepaald. Daarna worden deze doorvertaald naar effecten op rollen/taken en de daarvoor benodigde competenties.
- In individuele gesprekken wordt de toekomstige inzetbaarheid voor taken/competenties besproken, inclusief de motivatie. De vooraf aangegeven ontwikkelroutes geven perspectief en richting voor de individuele ontwikkeling en worden geconcretiseerd in een individueel en organisatie breed ontwikkelplan.

De methode omvat 4 stappen:

- 1. Definitie van voor de organisatie relevante trends**
  - Voorbereidende gesprekken met directie/MT, leidinggevenden, HR en OR/vakbond.
  - Presentatie van de opgehaalde trends en selectie van de meest relevante in relatie tot de organisatiedoelen.
  - Duiding van effecten van de trend op de huidige werkwijze en hierdoor geraakte onderdelen/functies van de organisatie.
- 2. Duiden effect van trends op werk, taken en competenties**
  - Toevoegen verwachte percentages aan de rangschikking (bijv. taak 1 afname 10%, taak 2 toename 15%).
  - Kwantificeren in percentages toe- of afname per taak
- 3. Toetsen output sessie 2**
  - Toevoegen ontwikkelroutes: solide inzetbaar op huidige taken (mobiliteitsvraag), potentieel inzetbaar op taken (ontwikkelvraag), inzetbaar maar beperkt in motivatie (ontwerpvrage: is taak leuker te maken?), niet inzetbaar of niet gemotiveerd voor taken (zijn taken overdraagbaar)?
- 4. Informatiesessie(s) leidinggevenden en medewerkers**
  - Delen van de uitkomsten.

### Hier moet je rekening mee houden

- Voor bijna alle organisaties belangrijke trends zijn op dit moment digitalisering en de energietransitie. Deze zijn aan te vullen met andere relevante trends, zoals de klant centraal zetten, meer eigen regie en dergelijke.
- De methode geeft iedereen de kans om zich te ontwikkelen in een richting die in lijn is met die van de organisatieontwikkeling. Of iedereen dat ook wil, is een andere vraag. De uitkomst kan ook zijn dat een medewerker juist zijn focus wil verleggen naar andere delen van de arbeidsmarkt.

## Richting geven | Optie 1: Houd werksessies over de toekomst van werk, taken en skills met alle stakeholders om verwachte veranderingen in beeld te krijgen

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Goede voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Verdieping in organisatiedoelen en -omgeving.</i></li></ul>
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Trend digitalisering uitdiepen in voorbereidende besprekingen met soorten <a href="#">verwachte technologieën en impact op werk</a>.</i></li><li>• <i>Inzicht in organisatiestructuur en functiegebouw.</i></li><li>• <i>Kennis van <a href="#">21ste eeuwse competenties</a>.</i></li><li>• <i>Basiskennis <a href="#">energietransitie</a>.</i></li></ul>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>De kosten bestaan uit adviesuren en de uren die deelnemers besteden aan de werksessies. Deze laatste kunnen ook als ontwikkeluren kunnen worden gezien.</i></li><li>• <i>Het totale proces beslaat circa 25 dagdelen aan adviesuren.</i></li></ul>
Doorlooptijd	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Een totaal traject tot en met organisatie scholing/ontwikkelplan heeft een doorlooptijd van circa een half jaar.</i></li></ul>
Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Medewerkers worden betrokken vanaf het begin.</i></li></ul>
Open bedrijfscultuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>De organisatie moet ervoor openstaan om ontwikkelingen en organisatiedoelen breed intern te delen en input van deelnemers serieus nemen.</i></li></ul>
Gesprekscyclus	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>De organisatie moet een gesprekscyclus hebben waar de resultaten op individueel niveau open besproken kunnen worden.</i></li></ul>
HR-verantwoordelijke	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>De organisatie heeft een HR-verantwoordelijke om de uitkomsten te verbinden met het gangbare instrumentarium en om input te leveren voor functies en competenties.</i></li></ul>

*Navigeer naar:*

Richting geven | Medewerkers ondersteunen bij de zoektocht naar ontwikkel- en loopbaandoelen

## Mogelijke interventies

## Richting geven | Optie 1: Laat medewerkers laagdrempelig met elkaar in gesprek gaan met behulp van de Koerskaart Werk & Toekomst

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamhetwerk.nl

Medewerkers vinden het nogal eens lastig of eng om na te denken over de vraag hoe hun werk zich zal ontwikkelen. Als hun werkgever dit onderwerp op de agenda zet, hangt er al snel een sfeer van 'moeten' en bedrijfsbelangen omheen. Terwijl het juist zo belangrijk is dat medewerkers hun intrinsieke motivatie aanspreken om over hun werk na te denken en actief met hun loopbaan en ontwikkeling aan de slag te gaan. De Koerskaart Werk & Toekomst laat medewerkers in een veilige omgeving onderling in gesprek gaan.

### **Zo werkt het**

- De Koerskaart is een product van de FNV. Het instrument laat medewerkers op een leuke manier en in een veilige omgeving in gesprek gaan met collega's. Dit kan voor medewerkers de eerste stap zijn om bewust aan de slag te gaan met hun loopbaan.
- Onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld de gevolgen van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen voor het werk, de betekenis van langer doorwerken, hoe je gezond en gemotiveerd door kunt werken tot je pensioen, hoe je de regie op je loopbaan kunt houden et cetera.
- De methode zorgt voor competente medewerkers door inzicht te geven in ontwikkelingen in het werk en de eisen die dit aan medewerkers stelt. Ook komen mogelijkheden aan bod die dit biedt om het werk te verrijken.
- Medewerkers kunnen aangeven wat ze nodig hebben en belangrijk vinden. Dit vergroot de motivatie om in beweging te komen, nieuwe dingen te leren en zich te ontwikkelen.
- De koerskaart kan een goede bijdrage leveren aan de implementatie van ontwikkelingen in de organisatie. Medewerkers worden meegenomen in de veranderingen en er op een actieve manier bij betrokken.

- De interventie is succesvol uitgevoerd in diverse metaalbedrijven. Medewerkers gingen hier in ongeveer 2 uur tijd met hun collega's in gesprek. Dit gebeurde onder meer aan de hand van dilemmakaarten die de verbinding maken tussen individuele opvattingen en groepsopvattingen. Ook werd bekeken hoe deze opvattingen zich verhouden tot de organisatiedoelstellingen. Het resultaat was dat medewerkers zich gehoord en gezien voelden. Tachtig procent van de deelnemers toonde daarna interesse in een vervolg: ze willen weten waar ze naartoe kunnen of wat ze zouden moeten doen voor een volgende stap.

### **Hier moet je op letten:**

- Belangrijk is dat de koerskaart niet geïsoleerd wordt inzet, maar is ingebed in een bedrijfsaanpak en praktijk om ontwikkeling te implementeren, waarvoor ook middelen, tijd en ruimte beschikbaar worden gesteld.
- Het is vooral belangrijk te zorgen voor een goede follow-up met bijvoorbeeld de mogelijkheid tot één of enkele loopbaangesprekken of vervolgstappen richting een cursus/opleiding.

## Richting geven | Optie 1: Laat medewerkers laagdrempelig met elkaar in gesprek gaan met behulp van de Koerskaart Werk & Toekomst

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamaanhetwerk.nl

### Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
<b>Voldoende tijd/budget</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De koerskaartsessie wordt binnen de <a href="#">sector Metaal</a> kosteloos aangeboden door Duurzame Inzetbaarheid van FNV Metaal.</li><li>• Voor bedrijven en organisaties in andere sectoren wordt een kostendekkend tarief gerekend.</li><li>• Daarnaast kost deelname twee uur per medewerker.</li></ul>
<b>Benodigde faciliteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De FNV zorgt voor de aanwezigheid van een onafhankelijke begeleider die gevoelige onderwerpen bespreekbaar maakt.</li><li>• Vanuit de organisatie is er verder een rustige ruimte nodig met een beamer en een scherm.</li></ul>
<b>Aandacht en mogelijkheden voor follow-up</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De mogelijkheid tot één of enkele loopbaangesprekken, mogelijkheden/middelen voor het volgen van opleiding/cursussen, etc.</li><li>• Het is het beste de koerskaart in te zetten als onderdeel van een (nog te ontwikkelen) totaalaanpak, niet als een geïsoleerd instrument.</li></ul>
<b>Wie moeten worden betrokken?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directie, lijnmanagement, FNV, OR/pvt/kadergroepen vakbonden</li></ul>



## Richting geven | Optie 2: Help medewerkers op weg met loopbaan- en arbeidsmarktscans

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamaanhetwerk.nl

Medewerkers voelen zich lang niet altijd aangesproken als het gaat om ontwikkeling. Bijvoorbeeld omdat zij geen noodzaak ervaren, of omdat zij geen perspectief voor zichzelf zien. Loopbaan- en arbeidsmarktscans kunnen hen dan de ogen openen en op weg helpen. In aanvulling hierop kan de werkgever onafhankelijke loopbaanbegeleiding en -advies aanbieden. Dit helpt medewerkers om concreet aan de slag te gaan met de inzichten uit de instrumenten.

### Zo werkt het

- Loopbaanscans bieden medewerkers een spiegel op hun loopbaanpotentieel. Hoe sta de medewerker er eigenlijk voor op de arbeidsmarkt en klopt dat wel met zijn eigen inschatting? En zo nee, wat kan hij hier dan aan doen?
- [De Loopbaanspiegel](#) kan hier bijvoorbeeld bij helpen. Dit instrument biedt inzicht in eigen loopbaanverwachtingen, de vastgestelde loopbaankracht (onder andere risico op verlies van waarde door veroudering van kennis en vaardigheden) en de mate waarop zij zelf en de organisatie actie hierop ondernemen. Dit wordt gevolgd door een advies op maat.
- Arbeidsmarktscans die matchen op basis van taken en skills (zoals de [arbeidsmarktscan](#) van de Intelligence Group) bieden mensen nieuwe perspectieven. Zij geven inzicht in wat je met bepaalde taken en skills nog meer zou kunnen doen op de arbeidsmarkt. Zo maken ze alternatieve mogelijkheden op de arbeidsmarkt zichtbaar waar mensen zelf vaak nog niet aan hebben gedacht. Dit is bijvoorbeeld zeer relevant voor medewerkers met taken of functies die in de toekomst zullen verdwijnen.

### Hier moet je op letten

- De vragenlijst van de FNV Loopbaanscan is vrij talig en vraagt om een zekere mate van zelfinzicht.

### Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Niet geïsoleerd inzetten	<i>Deze maatregel moet altijd onderdeel zijn van een bredere scholings- of ontwikkelingsaanpak, met bijvoorbeeld ook personeelsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen (POP's).</i>

## Richting geven | Optie 3: Schep een veilige gespreksomgeving en een breed perspectief met onafhankelijke loopbaancoaches

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamaanhetwerk.nl

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. Dit wordt mogelijk gemaakt door een tijdelijke SZW-subsidie in het kader van Covid-19. 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-afpraak 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.

## Richting geven | Optie 3: Schep een veilige gespreksomgeving en een breed perspectief met onafhankelijke loopbaancoaches

Interesse in deze interventie?  
info@duurzaamaanhetwerk.nl

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