

Snel naar de juiste oplossing voor jouw uitdaging

Interventiewijzer Intenties versterken

Navigeer naar:

Intenties versterken | Overzicht

Wat wil je doen?

Navigeer naar:

Intenties versterken | Werkgever overtuigen van de meerwaarde van leren, ontwikkelen en loopbaan

Mogelijke interventies

Intenties versterken | Optie 1: Duid de return on investment (ROI) van scholing van verschillende doelgroepen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Veel werkgevers denken sterk in termen van investeringen en opbrengsten. Daar is niets mis mee. Maar dat ligt anders als een werkgever vervolgens onjuiste aannames doet of selectieve beelden hanteert ten opzichte van specifieke doelgroepen. Het is nuttig om te onderzoeken of hier sprake van is, en beelden waar nodig bij te stellen.

Zo werkt het

Met onderstaande opsomming van vier veel voorkomende valse aannames en selectieve beelden kun je vaak al veel doen om beelden bij te stellen.

1. *'Investeren in ouderen en flexibele krachten heeft geen zin, de terugverdientijd is te kort.'*

- Ouderen moeten tegenwoordig langer doorwerken en zijn hierbij heel loyaal aan hun werkgever, terwijl jongeren juist vaak jobhoppen.
- Door alle snelle ontwikkelingen bedraagt de houdbaarheid van kennis tegenwoordig sowieso nog maar zo'n vijf jaar. Dit geldt zowel voor jong als oud.
- De korte terugverdientijd bij flexibele krachten is beïnvloedbaar. Door langere contracten af te spreken, kan het ineens wel rendabel zijn om te investeren in de ontwikkeling van flexkrachten.

2. *'De ROI bij lager opgeleiden is te onzeker, ze zijn te weinig gemotiveerd en kunnen niet goed genoeg leren.'*

- Er bestaan grote individuele verschillen tussen lager opgeleiden.
- Met ondersteuning en goede uitleg over het persoonlijk belang van ontwikkeling is vaak veel meer mogelijk dan gedacht.

3. *'Mensen worden minder productief als ze ouder worden, dus investeren in scholing van ouderen heeft minder zin.'*

- Volgens onderzoeken presteren oudere medewerkers niet slechter dan jongere (Warr, 2001; Kanfer et al., 2013).
- Wel is te zien dat werkgeheugen, aandacht en het verwerken van nieuwe informatie, oftewel fluid intelligence, bij oudere medewerkers afneemt. Aan de andere kant neemt met de leeftijd iemands crystallized intelligence (opgebouwde kennis en ervaring) juist toe (Salthouse, 2011). In de praktijk compenseren beide ontwikkelingen elkaar.
- Het is lang niet zeker dat de achteruitgang in fluid intelligence het gevolg is van leeftijd. Informatieconcentratie (lange tijd geen nieuwe informatie meer hebben hoeven leren en verwerken) kan ook een rol spelen. Nieuwe onderzoeken op het gebied van neuroplasticiteit laten zien dat achteruitgang kan worden beperkt door cognitieve training en stimulerende taken. Dit pleit juist vóór investeringen in scholing en ontwikkeling van ouderen, om hun potentieel optimaal te kunnen blijven benutten.

4. *'Investeren in flexwerkers en mensen met tijdelijke contracten komt neer op opleiden voor de burens.'*

- De arbeidsmarkt is inmiddels zo geflexibiliseerd dat werkgevers zelf ook profiteren van de instroom van nieuwe krachten die goed opgeleid zijn door een ander.
- Ontwikkelkosten zijn maar één kant van het verhaal en de kosten van niet ontwikkelen zijn vaak veel groter. Denk bijvoorbeeld aan faalkosten door incompetentie, of medewerkers die wél blijven maar van wie arbeidsmarktwaarde, innovativiteit en productiviteit afnemen terwijl de loonkosten gelijk blijven of stijgen.

Intenties versterken | Optie 2: Verbind het belang van scholing/ontwikkeling beter aan de bedrijfsdoelstellingen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

In veel organisaties zijn scholing en ontwikkeling gericht op de huidige functie, op het hier en nu. Vaak is bovendien alleen de HR-afdeling ermee bezig. Het is dan waardevol om deze thema's direct te koppelen aan de doelen en prestaties van de organisatie op de lange termijn. Op die manier worden scholing en ontwikkeling als toekomstgerichte instrumenten onderdeel van de organisatiestrategie. Hierdoor is het management eerder bereid om erin te investeren. Voor het maken van de koppeling is een bewezen effectieve methode beschikbaar.

Zo werkt het

De interventie *Directe koppeling bekwaamheid medewerkers aan de realisatie van organisatiedoelen* maakt per organisatiedoel inzichtelijk wat het belang van scholing en ontwikkeling is.

- Een adviseur bespreekt per organisatiedoel met het management of de realisatie van het doel voor-, achter- of gelijkloopt met de planning.
- Daarna komt de vraag aan de orde in hoeverre bekwaamheid van de medewerkers versnellend dan wel vertragend werkt voor de realisatie van het doel. Waar het antwoord vertragend is, vraagt de adviseur door: waar blijkt dat uit?
- Uit de antwoorden valt af te leiden om welke doelgroep(en) het gaat en wat er op het gebied van ontwikkeling of scholing ontbreekt.
- Vanuit de meestal drie tot zes doelen zijn vervolgens strategische ontwikkelplannen op te zetten

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Akkoord op procesaanpak	<i>Deze interventie vormt een beginstap van een DI-project. Het is een hulpmiddel, geen geïsoleerde interventie.</i>
Organisatie heeft geformuleerde doelen	<i>De al geformuleerde doelen vormen het vertrekpunt van de sessies.</i>
Afspraken over verspreiding van de uitkomsten	<i>Strategische doelen kunnen concurrentiegevoelig zijn. Als ze open op de website van de organisatie staan is er geen probleem. Anders zijn afspraken nodig of moet je resultaten anonimiseren.</i>
Goede voorbereiding	<i>Vraag vóór de strategiesessie bedrijfsinformatie op (plannen, doelen, kernwaarden, jaarverslagen) of verzamel deze via de organisatiewebsite. Zet alles in een matrix.</i>
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<i>HBO-academisch niveau met kennis van duurzame inzetbaarheid en basiskennis bedrijfskunde.</i>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • De kosten van de adviesuren. • N.B. de matrix met organisatiedoelen is niet alleen bruikbaar voor het thema scholing & ontwikkeling, maar ook bij de start van een breed duurzaam inzetbaarheidstraject.
Tijdsinvestering	<ul style="list-style-type: none"> • De strategische sessie bestaat uit een dagdeel tot een dag, exclusief voorbereiding en rapportage. Inclusief kost het circa 3-4 dagen. • Een volledig traject heeft een doorlooptijd van minimaal een half jaar. Er ligt dan een implementatieplan met concrete interventies. De implementatie vergt daarna ook tijd.
Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • De primaire doelgroep van deze interventie is de directie/het MT. Het is nuttig om daarna een toetsing uit te voeren bij andere stakeholders: leidinggevenden, HR, kaderleden, OR-leden.

Navigeer naar:

Intenties versterken | Medewerker(s) overtuigen van de meerwaarde van leren, ontwikkelen en loopbaan

Mogelijke interventies

Intenties versterken | Optie 1: Stimuleer leren op en tijdens het werk en vergroot vertrouwen in het eigen kunnen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Meer informatie
Eindrapportage werkend leren: Investeren in
leren en ontwikkelen (Arboportaal).

Bij medewerkers roept de term 'leren' soms weerstand op. Ze krijgen het gevoel dat ze ze terugstuurt naar de schoolbanken. Of ze hebben het idee dat ze niet goed zijn in (schools) leren. Maar leren hoeft niet altijd iets te zijn wat je naast je werk of in een lessituatie doet. Het is heel goed mogelijk én plezierig om tijdens het werk te leren. Op deze manier werken aan kennis en vaardigheden maakt het werk leuker en uitdagender. En het mooie is: doordat je je ontwikkelt, word je beter in je werk. Ook dat geeft veel voldoening.

Zo werkt het

Drie concrete mogelijkheden om leren op en tijdens het werk te stimuleren zijn:

- **Voeg leren toe aan het werkproces.** Geef bijvoorbeeld werkplekopdrachten, laat collega's elkaar trainen of met elkaar meekijken, enzovoorts.
- **Vervlecht leren met het werkproces.** Begin de dag bijvoorbeeld met een teamoverleg: wat gaat goed en minder goed, hoe kunnen we dat samen oppakken? Laat collega's elkaar feedback geven en stimuleren. Of pas taakverbreding toe.
- **Destilleer leermomenten uit het werkproces.** Evalueer na een verbetertraject. Sta stil bij mislukkingen en successen, laat collega's opgedane kennis met elkaar delen.

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Veilige omgeving	<i>Medewerkers moeten vragen durven te stellen en niet afgerekend worden op fouten.</i>
Draagvlak	<i>De organisatie moet bereid zijn om tijd in te ruimen voor leren tijdens het werken.</i>
Begeleiding	<i>Een begeleider is nodig voor een optimaal leerproces.</i>

Intenties versterken | Optie 2: Maak scholing en ontwikkeling systematisch onderdeel van loopbaan- en personeelsgesprekken

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamahetwerk.nl

Als medewerkers de kans krijgen om aan te geven in welke richting ze zich willen ontwikkelen, zijn ze gemotiveerder om dit ook werkelijk te doen. Een gesprek over dit onderwerp biedt meteen ook de gelegenheid om de medewerker te laten aangeven wat hij nodig heeft om zich te ontwikkelen. Dit vergroot de kans dat wat de werkgever vervolgens aanbiedt goed aansluit op de behoeften en mogelijkheden van de medewerker. En dus ook de kans op succes.

Zo werkt het

- Maak opleidings- en ontwikkelwensen van medewerkers een belangrijk onderdeel van alle personeelsgesprekken.
- Benader ontwikkeling hierbij breder dan alleen scholingstrajecten: neem ook de mogelijkheden mee voor coachend leren, informeel leren, leren van collega's, leren door taakverrijking en dergelijke. [Zie ook de interventie Stimuleer leren op en tijdens het werk en vergroot vertrouwen in het eigen kunnen](#)
- Neem de medewerker mee in de ontwikkeling van de organisatie en maak duidelijk wat die voor hem betekenen. Laat hem zelf aangeven wat hij nodig heeft om hierop in te spelen. Dit prikkelt de betrokkenheid en de intrinsieke motivatie.
- Tijdens het gesprek wordt duidelijk of de ontwikkeling van de medewerker parallel loopt met de ontwikkelingen van het werk. Maak op basis hiervan afspraken over optimale afstemming van de ontwikkeling van medewerker en organisatie.
- Maak op basis van de doelen en behoeften duidelijke afspraken over de uitvoering. Leg deze vast in een persoonlijk ontwikkelplan (POP) dat commitment heeft van de medewerker en leidinggevende.

Hier moet je op letten

- Het succes van een POP is sterk afhankelijk van de wijze waarop er in de praktijk mee wordt omgegaan. Medewerker en leidinggevende moeten beiden het belang ervan inzien en zich eraan committeren.
- Een op gelijkwaardige basis gevoerd functioneringsgesprek, waar scholings- en ontwikkelverwachtingen over en weer aan bod komen, kan ook een goede bijdrage leveren aan het implementeren van nieuw opleidingsbeleid. Betrek medewerkers hierbij en benut wat zij aangeven om het opleidingsbeleid (verder) te verfijnen en aan te vullen. Zie ook optie 2 ruggensteun: maak werk van ontwikkelingsgericht beoordelen.

Klik hier om te zien wat er in ieder geval voor nodig is →

Intenties versterken | Optie 2: Maak scholing en ontwikkeling systematisch onderdeel van loopbaan- en personeelsgesprekken

Meer informatie
Zó maak je een persoonlijk ontwikkelingsplan
(Nationale Vacaturebank)

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Gelijkwaardige dialoog	<ul style="list-style-type: none">• <i>Het gesprek is geen eenrichtingsverkeer, maar een gelijkwaardige dialoog.</i>• <i>De medewerker krijgt informatie over de speerpunten in de ontwikkeling van de organisatie en zijn eigen kennis, vaardigheden en houding.</i>• <i>De leidinggevende krijgt informatie over wat de medewerker van zijn team en van de organisatie verwacht.</i>
Goede voorbereiding door medewerker en door leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• <i>Een goede voorbereiding van het gesprek is voor beide partijen onmisbaar.</i>• <i>Een checklist kan houvast bieden door duidelijk te maken welke punten aan de orde komen. Zo kunnen medewerkers aangeven wat ze graag willen leren, waarin ze zich kunnen ontwikkelen en wat ze de werkgever willen vragen.</i>• <i>Een zelftest kan ook helpen, door medewerkers inzicht te geven in hun loopbaanwensen. Gratis voorbeelden zijn te vinden bij Loopbaancentraal en in de FNV-brochure Grip op je loopbaan.</i>• <i>Sommige vakbonden bieden trainingen en ondersteuning bij de voorbereiding. Zie bijvoorbeeld het aanbod voor loopbaanadvies van de FNV.</i>
Veilige omgeving	<ul style="list-style-type: none">• <i>De medewerker moet zich veilig voelen om aan te geven wat zijn wensen zijn, zonder angst voor ongewenste demotie, ontslag of andere negatieve gevolgen.</i>
Vastleggen van afspraken in een persoonlijk ontwikkelingsplan	<ul style="list-style-type: none">• <i>In dit plan verbindt de medewerker zich aan concrete groeistappen en verbindt de organisatie zich aan het faciliteren hiervan.</i>• <i>Het plan en het verslag van het gesprek worden in overleg gemaakt en door beiden goedgekeurd. De medewerker ontvangt een eigen exemplaar voor zijn administratie.</i>
Inbedding van de gesprekken in bedrijfsaanpak en praktijk	<ul style="list-style-type: none">• <i>De gesprekken worden niet geïsoleerd ingezet, maar ingebed in een bedrijfsaanpak en praktijk om ontwikkeling te implementeren.</i>

Intenties versterken | Optie 3: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

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 vraag gestuurde aanpak echter essentieel. Het is daarom belangrijk om ook ruimte te bieden aan andere mogelijke keuzes bij scholing en ontwikkeling.

[Klik hier om te zien wat er in ieder geval voor nodig is](#) →

Intenties versterken | Optie 3: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in

Meer informatie

[Filmpje](#) werken met leerambassadeurs (A-advies)

[Rapport](#) over ervaringen (Duurzaaminzetbaarheid.nl)

Dit is er in elk geval voor nodig:

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 leidinggevend 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.
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.
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.
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.
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.

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">• <i>Verdieping in organisatiedoelen en -omgeving.</i>
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<ul style="list-style-type: none">• <i>Trend digitalisering uitdiepen in voorbereidende besprekingen met soorten verwachte technologieën en impact op werk.</i>• <i>Inzicht in organisatiestructuur en functiegebouw.</i>• <i>Kennis van 21ste eeuwse competenties.</i>• <i>Basiskennis energietransitie.</i>
Kosten	<ul style="list-style-type: none">• <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>• <i>Het totale proces beslaat circa 25 dagdelen aan adviesuren.</i>
Doorlooptijd	<ul style="list-style-type: none">• <i>Een totaal traject tot en met organisatie scholing/ontwikkelplan heeft een doorlooptijd van circa een half jaar.</i>
Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• <i>Medewerkers worden betrokken vanaf het begin.</i>
Open bedrijfscultuur	<ul style="list-style-type: none">• <i>De organisatie moet ervoor openstaan om ontwikkelingen en organisatiedoelen breed intern te delen en input van deelnemers serieus nemen.</i>
Gesprekscyclus	<ul style="list-style-type: none">• <i>De organisatie moet een gesprekscyclus hebben waar de resultaten op individueel niveau open besproken kunnen worden.</i>
HR-verantwoordelijke	<ul style="list-style-type: none">• <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>

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

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@duurzaamahetwerk.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-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.

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
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>

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">• Het anders inregelen van werk kost overleg en leertijd.• Hier staan meer flexibiliteit en meer bekwame medewerkers tegenover.
Mogelijkheden doorgroeien en scholing	<ul style="list-style-type: none">• Andere taken aanleren kan gepaard gaan met formele scholing.• Taakverrijking vereist doorgroeimogelijkheden.
Leergierigheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• 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.

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@duurzaamaanhetwerk.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-/ontwikkelingskosten 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 **ontwikkeldbudgetten**. 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 'kneeden 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 slagers 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.

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

Navigeer naar:

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 (WEB) 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)