

Een leven lang ontwikkelen

TEKST
Andrea Hijmans

BEELD
Studio Vonq

In belang van werkende én bedrijf

Werkenden die duurzaam inzetbaar willen blijven, moeten continu (bij-)leren: een leven lang ontwikkelen (LLO). Maar werkgevers vragen zich af wat hún belang is om hiermee aan de slag te gaan. AAVN ontwikkelde een model waarin de behoeften en inspanningen op het gebied van ontwikkelen van het bedrijf gekoppeld zijn aan die van de werkenden.



We moeten de behoeften en inspanningen op het gebied van ontwikkelen van het bedrijf koppelen aan die van de werkenden



Margreet Xavier is als adviseur HR-innovatie werkzaam voor AAVN



Ditmer Rouwenhorst is adviseur LLO en DI bij AAVN



Carolien van Blitterswijk is adviseur DI bij AAVN

Het is ondertussen genoegzaam bekend: we moeten langer doorwerken, de baan voor het leven is passé en nieuwe technologische ontwikkelingen – die voortdurend nieuwe vaardigheden vragen – komen in steeds sneller tempo op ons af. Succesvol de eindstreep halen, vereist van werknemers dat ze *workfit* zijn en blijven. Gezond, gemotiveerd en bekwaam, toegerust op de nieuwe eisen die het werk en de arbeidsmarkt stellen of naar verwachting gaan stellen. Op die laatste aspecten, ‘gemotiveerd’ en ‘bekwaam’, komt dan ook steeds meer het accent te liggen. Wie duurzaam inzetbaar wil blijven, moet voortdurend blijven (bij)leren. Informeel (trainingen op de werkplek, coaching) of formeel (opleidingen, cursussen). Het hele, verdere arbeidzame bestaan: een leven lang ontwikkelen, kortweg LLO.

Wat als?

Van de werkgever wordt verwacht LLO te faciliteren. In de huidige praktijk betekent dit vaak dat de organisatie werknemers probeert te stimuleren om hierin zoveel mogelijk zelf de regie te nemen, en daarvoor individuele inzetbaarheids- of scholingsbudgetten beschikbaar stelt. Tegelijkertijd lijken veel organisaties ontwikkelen vooral op te vatten als een individuele verantwoordelijkheid. Maar nog niet iedere

werkende is doordrenkt van een *sense of urgency*. Mede daardoor blijft de ruimte die bedrijven werknemers bieden om zich te kunnen ontwikkelen voor een groot deel onderbenut, zo liet bijna twee derde van de werkgevers weten in een recente AAVN-ledenenquête. Dat schiet dus niet op. Volgens Ditmer Rouwenhorst, adviseur duurzame inzetbaarheid bij AAVN, vragen werkgevers zich nog te vaak af wat nu eigenlijk hún belang is om met LLO aan de slag te gaan. ‘Ze aarzelen. Want, hoor je dan, wát als we investeren in opleiden en de medewerker gaat weg?’ Het antwoord ligt verscholen in een wedervraag. En die luidt: wat als bedrijven niet investeren in medewerkers, en ze blijven? De uitkomst lijkt evident. Bovendien: niet willen *investeren voor de concurrenten* getuigt van een traditionele blik op de arbeidsmarkt. Rouwenhorst: ‘Zeker op de iets langere termijn is immers elk bedrijf gebaat bij de instroom en het behoud van goed opgeleid personeel.’

Ruimte, ruggensteun, richting

Margreet Xavier, adviseur HR-innovatie bij AAVN, beaamt het belang van ruimte bieden. ‘Iets breder opgevat dan in de huidige praktijk gebruikelijk is. Dus niet alleen geld en/of tijd ter beschikking stellen, maar ook de autonomie van werkenden vergroten.

Taakvariatie stimuleren. Mogelijkheden bieden om eens andere dingen te proberen.’

Maar ook dat volstaat niet, betoogt ze, daarnaast moeten bedrijven ook *ruggensteun én richting* geven. ‘Het gaat om een complexe gedragsverandering. Een toekomstgerichte cultuur introduceren en tot ontwikkeling brengen. Die nieuwe realiteit vraagt andere attitudes. Daarvoor is ondersteuning nodig vanuit de organisatie – een leven lang ontwikkelen, dat kan de werknemer niet alleen. Stel dat een werkende weet in welke richting hij zich wil ontwikkelen, maar verder nauwelijks *support* krijgt van collega’s, van leidinggevend? De kans is groot dat die werknemer al snel de handdoek in de ring werpt, z’n ontwikkeldoelen niet haalt en gedesillusioneerd afhaakt.’

Om dat te voorkomen, is een positieve leercultuur binnen organisaties van belang. Het gaat, zegt Rouwenhorst, om ‘leren leren’. ‘Veel werknemers hebben negatieve ervaringen met leren. Te lang hoorden ze misschien dat ze ‘nu eenmaal als dubbeltje geboren zijn’. Ze denken vaak ook dat ze ‘het toch niet kunnen’. Mede daardoor nemen ze weinig initiatieven; ze wachten liever af tot de werkgever met iets komt en gaan dat dan maar doen.’

Een positieve leercultuur maakt ontwikkeling vanzelfsprekend. Rouwen-



Zicht hebben op de impact van technologische ontwikkelingen op taken, functies en competenties binnen de organisatie, is cruciaal

horst: 'Timing is hierbij een belangrijke factor – op tijd beginnen met scholing en ontwikkeling, en dus niet pas als er een reorganisatie aanstaande is. En bij voorkeur zijn de inspanningen gericht op alle doelgroepen binnen de organisatie, dus ook op ouderen, laagopgeleiden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.'

Samenspel

Die andere essentiële factor, richting geven, komt voor een groot deel neer op concreet maken wat er in de toekomst op de organisatie afkomt, wat er staat te gebeuren, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers. Xavier: 'Goed zicht hebben op de impact van technologische ontwikkelingen op taken, functies en competenties binnen de organisatie, is dus cruciaal. Om werkenden in de gelegenheid te stellen zich tijdig te ontwikkelen richting de toekomstbestendige vereisten van de organisatie, en in het verlengde daarvan: om de werknemer in staat te stellen z'n eigen arbeidsmarktwaarde op peil te houden.'

Uiteindelijk moeten we toe naar een situatie waarin de belangen van organisatie en werknemer op het gebied van LLO samenvloeien. Xavier: 'Een situatie waarin de werkgever z'n faciliterende rol breder oppakt, zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen. En dat betekent: de behoeften en inspanningen op het gebied van ontwikkelen van het bedrijf koppelen aan die van de werkenden. Bedrijf en werkenden samen de beweging laten maken in de gewenste richting. LLO wordt zo een samenspel tussen leidinggevenden, HR en werkenden.'

Richting, ruimte en ruggensteun

De ruimte, richting en ruggensteun voor LLO vormgeven of verbeteren? Enkele praktische tips van Carolien van Blitterswijk, DI-adviseur bij AWWN.

Richting

• Creëer urgentie bij medewerkers

Zet medewerkers in gesprekken, teamoverleg en workshops aan het denken over de toekomst van de organisatie en zichzelf. Concrete voorbeelden van andere collega's of andere bedrijven zorgen voor inzicht.

• Verhelder de rol van leiders

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het vertalen van de koers van de organisatie in veranderingen op afdelings-, team- en individueel niveau. Gebruik daarvoor de dialoog met medewerkers.

• Waardeer juiste voorbeelden

Selecteer concrete voorbeelden uit de organisatie die voldoen aan de juiste richting en waardeer dit zichtbaar. Voorbeelden: nieuwe samenwerkingsverbanden, initiatieven of voorstellen om een proces anders in te richten.

Ruimte

• Verhoog autonomie

Geef meer ruimte voor eigen keuzes, ook als dat tot fouten kan leiden. Denk aan de volgorde van werkzaamheden, het verlagen van de beslissingsbevoegdheid, het stimuleren van eigen initiatief en de wijze waarop werkenden hun rol invullen.

• Maak opleidingsbudget toegankelijker

Zorg bij een algemeen budget voor een laagdrempelig en transparant aanvraagproces. Een handige tool hiervoor is bijvoorbeeld Tiptrack (zie kader op pagina 14).

• Creëer ontwikkelruimte op de werkvloer

Ontwikkelruimte is ruimte om nieuwe taken en rollen onder de knie te krijgen en deel te nemen aan andere projecten. Zorg voor intervisie en coaching, maak werk van feedback en feedforward.

Ruggensteun

• Creëer een gezonde en veilige werkomgeving

Ontbreekt een gezonde en veilige omgeving, dan stellen medewerkers zich niet open om hun wensen en loopbaanplannen te bespreken met de werkgever, uit angst voor negatieve consequenties. Onderzoek de werkbeleving en maak samen met medewerkers verbeterplannen.

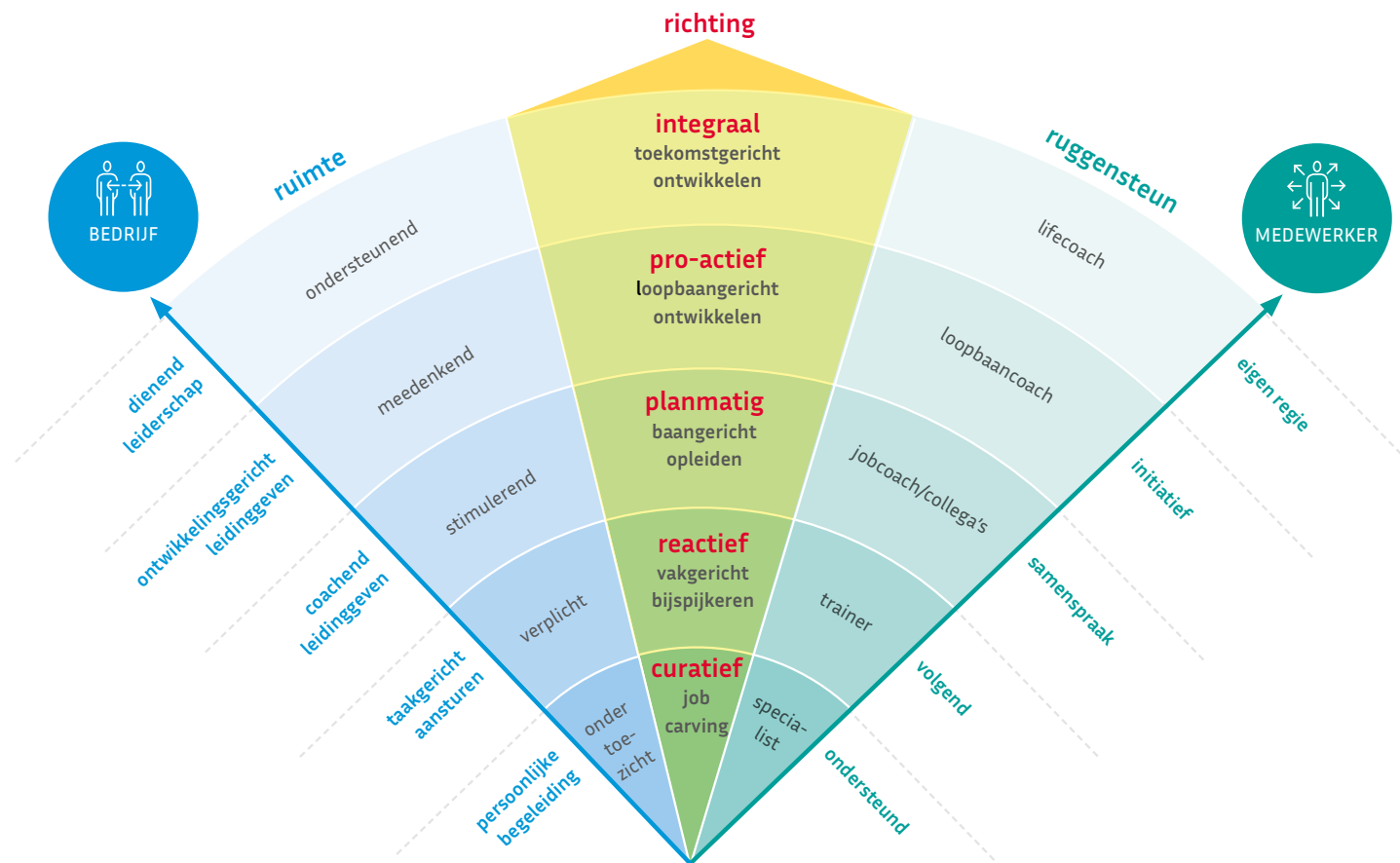
• Verbeter de dialoog

Een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker is een belangrijke sleutel voor zelfregie en LLO. Kies voor een 'continue dialoog' in plaats van voor vaste momenten. Train medewerkers en leidinggevenden in het voeren van deze gesprekken en geef beiden tools om zich voor te bereiden.

• Ondersteun alle mobiliteitsroutes

Globaal kunnen we drie routes onderscheiden waarin medewerkers bewegen binnen hun organisatie. De eerste is brede ontwikkeling: de medewerker past zich aan het werk aan. Dit is niet voor iedereen weggelegd. Ondersteun daarom ook de twee andere routes: aanpassing van het werk (*job-engineering* of *jobcrafting*) of verandering van baan (intern of extern).

Vijf-fasenmodel ontwikkelen



Vijf fasen

Xavier, Rouwenhorst en andere AWWN-experts op DI-gebied ontwierpen daartoe het 'vijf-fasenmodel ontwikkelen'. Kern van het model is de richting waarin organisatie en werknemer gezamenlijk bewegen. Het ideale eindpunt daarvan is de integrale fase, waarin zowel de ontwikkelactiviteiten en -inspanningen van het bedrijf als de werkende 'toekomstbestendig' zijn. De werkende is in dat stadium in staat en bereid om zelf de regie over z'n loopbaan te nemen, de ruimte en de ruggensteun die de werkgever biedt is daarop effectief afgestemd. Net als de manier van leidinggeven: dienend en zelfbewust. De toekomstbestendige beweging die de werknemer maakt, sluit zo naadloos aan bij de toekomstbestendige beweging die het bedrijf zelf moet maken.

Maar voor mens en bedrijf dat punt van gezamenlijke ontwikkeling bereiken, zijn er vier stadia doorlopen: de curatieve, de reactieve, de planmatige en de proactieve fase. Waarbij in elk stadium andere eisen worden gesteld aan de ruimte en ruggensteun biedende stimuli. En ook: aan de relatie tussen leidinggevende en werknemer.

De eerste fase heet *curatief*. Vooral gericht op brandjes blussen. Op 'achterstallig onderhoud', oftewel op werkenden die onder het vereiste bekwaamheidsniveau zijn gezakt. De werknemer wordt ondersteund door een leidinggevende in de rol van persoonlijk begeleider.

De aansturing wordt meer taakgericht in de *reactieve fase*, waarin iets verder wordt gekeken dan de dag van vandaag. Centraal staat vakgericht bijspijkeren. 'We moeten iets nieuws doen? Dan zor-

gen we voor een adequate training.'

De leidinggevende stuurt taakgericht aan, de werknemer volgt. In de *planmatige fase* wordt de blik breder. Opleidingen zijn baangericht van aard in plaats van louter functiegericht, er vindt verdieping en verbreding plaats, gefaciliteerd door een coachend leidinggevende.

In fase vier, omschreven als *proactief*, zet die verbreding en/of verdieping door. De werknemer neemt zelf initiatieven om loopbaangerichte ontwikkeling vorm te geven, onder leiding van een ontwikkelingsgerichte leidinggevende.

Tenslotte kom je waar je wezen wilt, in de *integrale fase*. Toekomstgericht ontwikkelen is een feit. De werknemer is 'eigenaar' geworden van zijn loopbaan, de stijl van de leidinggevende is dienend.

Transitievergoeding en scholingskosten

De Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) verruimt de mogelijkheid om op de transitievergoeding kosten in mindering te brengen die tijdens een dienstverband zijn gemaakt voor scholing. Vanaf 1 januari 2020 komen ook kosten die gemoeid zijn met het vergroten van de inzetbaarheid van de werknemer voor een andere functie binnen de eigen organisatie daarvoor

in aanmerking. Opleidingskosten ten behoeve van de functie die iemand al heeft, mogen niet worden afgetrokken van de transitievergoeding. Let op: hieraan zijn wel strikte voorwaarden verbonden en het is verstandig daarvooraf weet van te hebben. Voor meer informatie kunnen leden contact opnemen met de juristen en advocaten van AWWN via de AWWN-werkgeverslijn, 070 850 86 05.

Werkgevers vragen zich vaak af wat nu eigenlijk hún belang is om met LLO aan de slag te gaan



Wakker worden

Werkgever en werknemer zullen daarvoor allebei in beweging moeten komen. Het goede nieuws: de wil is er vaak al wel. Maar er is ook slecht nieuws: de focus ligt daarbij op het hier en nu. Rouwenhorst: 'Zorgen dat medewerkers hun huidige taken goed kunnen uitvoeren, dat doen werkgevers wel. Dat blijkt ook uit de cijfers. Leren hoe je een nieuwe machine moet bedienen? Geen probleem. Dat is immers nodig om de productiviteit op peil te houden. Maar om echt toekomstbestendig te worden, moeten we een nieuwe kijk ontwikkelen op productiviteit; eentje waarin ook arbeidsmarktwaarde is verdisconteerd.' 'Iedereen staat al gauw in de actiestand: 'Kom maar op met die training'', vult Xavier aan. 'En vervolgens denken we dat we zo de oorlog kunnen winnen.

Scholingskosten: fiscale regelingen

In steeds meer cao's staan afspraken over scholingsbudgetten, bedoeld voor de ontwikkeling van werknemers. Meestal spreken partijen daarvoor een bepaalde periode af. Wordt het budget niet binnen de gestelde termijn gebruikt, dan vloeit het gereserveerde bedrag terug naar de werkgever.

Scholingsbudget is vrijgesteld van belasting mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.

- De scholing is gericht op verbetering en aanvulling van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het vervullen van de bestaande dienstbetrekking. Het kan daarbij soms ook gaan om inschrijving in een beroepsregister (en het voldoen aan de eisen die de wetgever daaraan stelt) of outplacement.

- De scholing is gericht op omscholing, op een heel andere loopbaan. Maatgevend is de vraag of de opleiding wordt gevolgd met het oog op verbetering van de (maatschappelijke en/of sociaaleconomische) positie.

Niet vrijgesteld van belasting zijn:

- scholing gericht op hobby of persoonlijke interesse;
- persoonlijke ontwikkeling of verbetering van vaardigheden, tenzij dat nauw verband houdt met of nodig is voor de huidige functie;
- ontwikkeling van *soft skills*. Mindfulness of andere vormen van stressreductie worden uitsluitend vrijgesteld als ze duidelijk leiden tot een betere uitoefening van de huidige functie;
- zelfstudie. Wel kunnen studieboeken vallen onder vrijstelling voor de aanschaf van vakliteratuur, ook weer met het doel beter in de huidige baan te functioneren.

Mag een werknemer zijn scholingsbudget meenemen naar een andere werkgever?

Doorgaans niet, maar als er sprake is van een nieuwe betrekking die onder dezelfde algemeen verbindend verklaarde cao valt en met een gemeenschappelijke uitvoerder van de scholingsbudgetregeling, kan het vaak wel. En uiteraard kunnen de oude en de nieuwe werkgever ook afspraken maken over overheveling van het bestaande scholingsbudget.

Tiptrack

Tiptrack is een online platform dat medewerkers stimuleert om zelf de regie te nemen over hun eigen loopbaan.

Voor het stimuleren van eigen regie op het gebied van duurzame inzetbaarheid is gedragsverandering nodig. Hierbij zijn vier fases te onderscheiden: inzicht, intentie, actie en volhouden. Tiptrack ondersteunt de gebruiker in al deze fasen, en voegt nog een onmisbaar element toe om ontwikkeling te stimuleren: de mogelijkheid om het duurzame-inzetbaarheidsbudget persoonlijk, eenvoudig en veilig te besteden.

Gebruikers van Tiptrack krijgen via een korte scan inzicht in hun eigen situatie: wat gaat er goed en wat kan er beter? Dit inzicht heeft betrekking op de vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid: werk, ontwikkeling, gezondheid en vitaliteit, geldzaken en werk-privébalans.

Relevante tips, testen, tools en producten helpen inzicht om te zetten in actie. De tips en veel van de testen zijn gratis, zodat gebruikers direct aan de slag kunnen. Daarnaast biedt Tiptrack een breed aanbod aan diensten en producten van gerenommeerde leveranciers: cursussen, trainingen, loop-

baanadvies, leefstijlcoaching, financieel advies en meer.

Als werkgever kunt u deze catalogus helemaal naar wens inrichten. Ook kunt u de bestaande faciliteiten van uw organisatie in Tiptrack opnemen. Financiering van de aankopen kan op twee manieren: per keer op aanvraag bij de werkgever, of via een individueel duurzaam-inzetbaarheidsbudget. U kunt het duurzame-inzetbaarheidsbudget van uw medewerkers veilig onderbrengen in Tiptrack, zodat uw medewerkers dit budget via Tiptrack kunnen besteden. Zo vermindert Tiptrack uw admi-

nistratieve lasten, en ontzorgt Tiptrack u op fiscaal gebied.

Privacy en beveiliging zijn uiterst belangrijk voor Tiptrack. De organisatie van Tiptrack is ISO 27001-gecertificeerd en Tiptrack is als verwerker van persoonsgegevens aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De applicatie draait via hostingpartijen op een *private cloud* in Nederland. Deze hostingpartijen voldoen aan de internationaal erkende standaarden voor informatiebeveiliging.

Meer informatie:
www.tiptrack.nl.

Dat die medewerker daarna meteen ook de verantwoordelijkheid voor zijn hele verdere carrière wel eventjes pakt, en de organisatie is toegerust om dat te ondersteunen. Zo werkt het niet.' Ook moeten nog veel werkenden overtuigd raken van het belang om zich te ontwikkelen, en zelf de regie te nemen. De eerste stap op weg naar succesvolle gedragsverandering – inzicht verwerken in de eigen situatie – heeft menig-een nog niet gezet. Het ontbreekt aan reflectie, meent Rouwenhorst. 'De cijfers tonen aan dat zo'n 80 procent van de werknemers niet intrinsiek gemotiveerd is om zich te ontwikkelen. Ze gaan gewoon naar hun werk en doen hun ding. Over de taken die daarbij horen denken ze wel na, maar niet vanuit het idee dat ze hun eigen loopbaan toch echt zelf moeten vormgeven. Medewerkers hebben vaak weinig zelfinzicht: wat zijn mijn wensen, hoe gemotiveerd ben ik, hoe zit ik eigenlijk in elkaar, ziet m'n werk er over een tijdje nog wel hetzelfde uit? Na verloop van tijd zegt iemand misschien wel: 'Die cursus maar'. Dat heeft dus geen zin. Inzicht in wat beide partijen nu echt wensen of nodig heb-

ben, is onontbeerlijk. We moeten als het ware wakker worden.' Aan de bak dus. Samen, wel te verstaan. Rouwenhorst: 'Nu zijn er nog twee perspectieven: dat van de werkgever en dat van de werknemer. Maar als het om LLO gaat, moeten we leren te opereren vanuit een gemeenschappelijke optiek. Het vijf-fasenmodel is een eerste aanzet om te onderzoeken hoe we dat zo goed mogelijk kunnen realiseren.' ●



#tiptrack geeft medewerkers grip op hun eigen loopbaan

Geeft gerichte invulling aan het duurzame inzetbaarheidsbudget



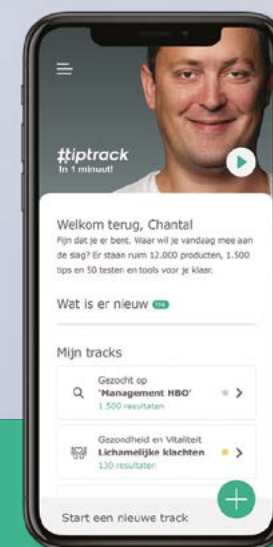
Ondersteunt talentontwikkeling en daarmee een soepele door- en uitstroom



Vergroot flexibele inzet en wendbaarheid



Ontzorgt werkgever administratief en fiscaal



Meer weten?
Kijk op www.tiptrack.nl of neem contact op via info@tiptrack.nl