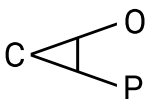


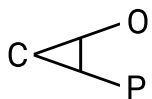


In 7 stappen
naar duurzame
ontwikkeling van
je medewerkers



Inhoud

- p 4 1. Waarom duurzaam ontwikkelen?
- p 6 2. Waarom komt duurzaam ontwikkelen nog niet van de grond?
- p 7 3. Hoe krijg je medewerkers in beweging?
- p 9 4. De 7 stappen voor duurzame ontwikkeling
- p 11 5. Welke ondersteuning biedt de overheid?

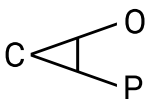


Voorwoord

Wat betekent duurzaam ontwikkelen concreet? Wat is het doel ervan en welk probleem lossen we er mee op? Hoe maken we duurzame ontwikkeling met elkaar succesvol en wat is daarvoor nodig?

In deze whitepaper helpen we jou en je organisatie op weg met het creëren van de randvoorwaarden voor duurzame ontwikkeling. Je krijgt adviezen om passend strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen vanuit het perspectief van zowel de medewerker als de organisatie. Daarnaast dragen we instrumenten aan om dat beleid uit te voeren.

We gaan ook verder in op de plannen van de regering.



1

Waarom duurzaam ontwikkelen?

We leven langer, werken langer en tijdens de loopbaan verandert de inhoud van het werk. Daardoor ontstaan er andere kwalificatie-eisen voor complexe en simpele taken. Vraag en aanbod veranderen ten opzichte van elkaar. Individuele (potentiële) competenties, persoonlijke ambities en de thuissituatie van werkenden en werkzoekenden beïnvloeden het aanbod van werk. Omgekeerd hebben reorganisaties, technologische veranderingen en fluctuaties in de marktvraag gevolgen voor de vraag naar werk.

Als HR-adviseur weet je hoe belangrijk het is als je organisatie te boek staat als een goede werkgever. Je weet welk positief effect het op (potentiële) medewerkers heeft als je als organisatie investeert in duurzaam ontwikkelen. Zij hebben er belang bij dat hun werkgever in hen investeert, zodat zij optimaal functioneren en daadwerkelijk invulling kunnen geven aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De kwaliteit van het werk van de medewerkers waar je als organisatie in investeert neemt toe.

Steeds meer directies beseffen dat duurzaam ontwikkelen essentieel is in het creëren van een toekomstbestendige organisatie. Voor velen is het thema echter nog te abstract.

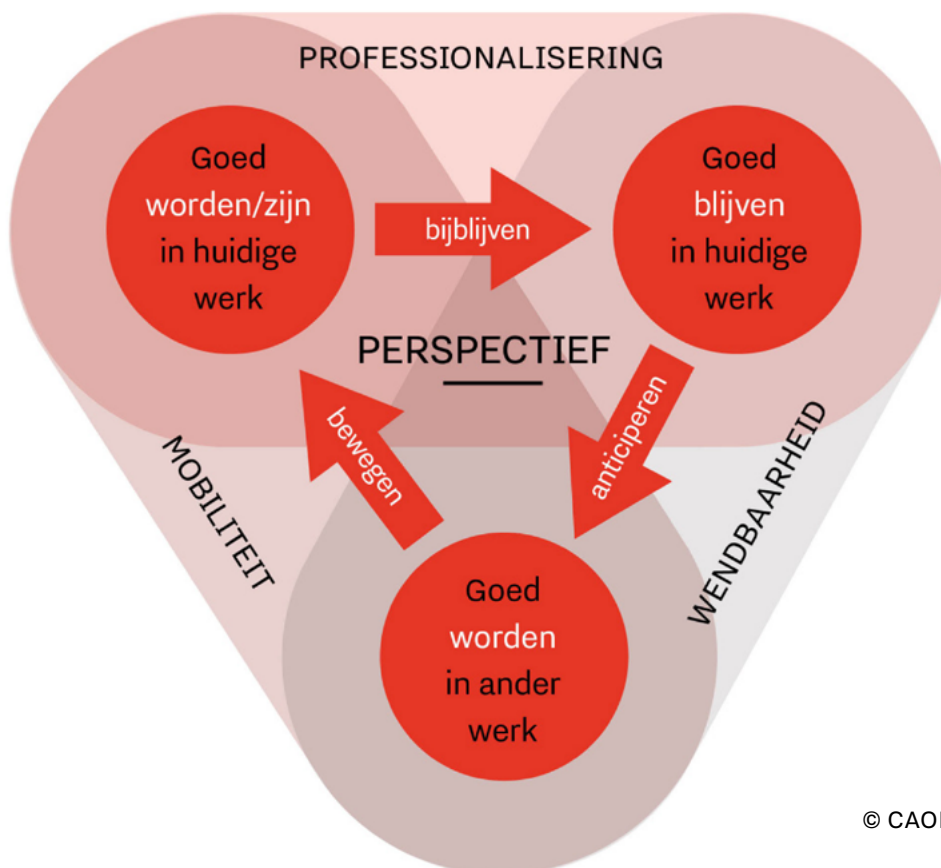
Hoe krijg je duurzaam ontwikkelen van de grond en welke concrete stappen moet je hier als organisatie voor zetten? En hoe krijg je werkenden in beweging? Er zijn genoeg voorbeelden te noemen van mooie ontwikkelinvesteringen van organisaties die niet het gewenste effect opleveren. Dat heeft onder andere te maken met het gebrek aan zicht op het 'grottere plaatje'.

Het vraagt om duurzaam ontwikkelen mede vanuit het oogpunt van de medewerker te bekijken. De nadruk op een onvermijdelijk 'moeten', vakmanschap onvoldoende serieus nemen en onvoldoende ondersteuning bij het ontwikkelproces, dragen er niet toe bij dat mensen intrinsieke drijfveren aanboren om zich duurzaam te ontwikkelen. Als HR-adviseur kan je een belangrijke rol spelen in het verbinden van organisatie en medewerkersbelang.

Om duurzaam ontwikkelen succesvol te implementeren binnen je organisatie, moet je allereerst perspectief bieden op wat de te verwachten veranderingen zijn. Binnen de gestelde doelstellingen van de organisatie nemen zij – eventueel in teamverband – het initiatief om zich te ontwikkelen. Hiervoor is een duidelijke visie nodig, in lijn met de strategie van de organisatie in het veld/omgeving waarin het opereert. Als HR-afdeling heb je een belangrijke rol bij formuleren en uitdragen van deze visie.



De 3 componenten van duurzaam ontwikkelen



Om succesvol in te zetten op duurzaam ontwikkelen, moet je als organisatie de volgende drie aspecten stimuleren:

1. **Professionalisering:** alle activiteiten die mensen gedurende hun leven ontplooiën om hun kennis, vaardigheden en attitude van mensen te verbreden, te verdiepen en/of te onderhouden.
2. **Wendbaarheid:** het vermogen van iemand om zich snel en effectief te kunnen aanpassen aan veranderingen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen binnen of buiten de werkomgeving.
3. **Mobilititeit:** het daadwerkelijk bewegen naar ander werk binnen dezelfde organisatie of bij een andere werkgever.

2

Waarom komt duurzaam ontwikkelen nog niet van de grond?

Duurzaam ontwikkelen is geen nieuw fenomeen en het staat al langer in de belangstelling. En toch is het nog niet van de grond gekomen, mede om de volgende redenen:

- Veel organisaties denken ten onrechte dat een deel van hun medewerkers niet intrinsiek gemotiveerd is om zich verder te ontwikkelen.
- Ontwikkelen en veranderen is een competentie die mensen zich dienen aan te leren. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen met minder leervermogen dit kunnen. Voor organisaties de uitdaging om deze medewerkers te ondersteunen om er zo toch voor te zorgen dat zij zich verder kunnen ontwikkelen.
- Er wordt vaak gedacht dat duurzaam ontwikkelen de verantwoordelijkheid is van de medewerker zelf en dat iedereen even goed in staat is om:
 - te kunnen leren;
 - voldoende tijd te hebben om te leren;
 - over voldoende middelen te bezitten om te leren.
- Ontwikkelen en veranderen is een competentie die mensen zich dienen aan te leren. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen met minder leervermogen dit kunnen. Voor organisaties de uitdaging om deze medewerkers te ondersteunen om er zo toch voor te zorgen dat zij zich verder kunnen ontwikkelen.

Het feit dat er mogelijkheden zijn om te ontwikkelen, betekent niet dat werkenden die mogelijkheden ook benutten. In de praktijk ligt de nadruk namelijk vaak op formeel, intentioneel en individueel leren, terwijl informeel, collectief en niet-intentioneel ontwikkelen minstens zo belangrijk zijn:

- Duurzaam ontwikkelen is niet uitsluitend een individuele aangelegenheid. Het is vaak een terugkerend proces, dat tot stand komt samen met collega's of een netwerk. Denk bijvoorbeeld aan teamwerk, een second opinion of een toevallige ontmoeting bij het koffieapparaat, maar ook heisessies, professionele leergemeenschappen en op studiedagen.
- Duurzaam ontwikkelen gaat ook niet uitsluitend over formele scholing en cursussen bij (post)initiële onderwijsinstellingen, maar juist ook over informele vormen. Denk aan werkplekleren of additionele taken vervullen. Professionele en persoonlijke ontwikkeling gaan daarbij hand in hand, waarbij werken, leren, zorgen en ontspannen steeds meer daar elkaar heen lopen. Wat iemand nodig heeft hangt af van zijn levensfase en de veranderingen die zich in het werk voordoen.



3 Hoe krijg je medewerkers in beweging?

Mensen komen over het algemeen in beweging om zichzelf te ontwikkelen als ze weten dat het nodig is en ze het ook willen en kunnen. Hoe beter je als HR-afdeling faciliteert om aan deze gedragsmatige randvoorwaarden tegemoet te komen, des te groter is de kans dat duurzaam ontwikkelen ook echt van de grond komt. Dat betekent dat:

- medewerkers weten wanneer er noodzaak is om duurzaam te ontwikkelen.
Denk aan:
 - vaardighedenportfolio's;
 - loopbaanportals;
 - loopbaanscans.
- medewerkers gemotiveerd zijn om te willen ontwikkelen:
 - Zorg als organisatie dat ontwikkelen aansluit bij de persoonlijke drijfveren, behoeften en capaciteiten van de medewerkers.
 - Betrek de medewerkers bij hun eigen ontwikkeling, zodat zij hun eigen ontwikkeling erkennen en gaan waarderen.
- medewerkers in staat zijn om daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen:
 - Voorzie als organisatie in een aantrekkelijk ontwikkelaanbod van cursussen en opleidingen.
 - Besteed ook aandacht aan het vergroten van de ontwikkelvaardigheden van medewerkers door oefeningen en coaching te bieden.
 - Faciliteer ontwikkelmogelijkheden, zodat medewerkers daadwerkelijk de tijd en middelen hebben om in zichzelf te investeren. Daar zorg je bijvoorbeeld voor door ontwikkelen te integreren in het werk, zodat het ook onderdeel is van het werk.



Dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Wil je er echt voor zorgen dat duurzaam ontwikkelen een succes wordt binnen je organisatie, dan moet je ook aandacht besteden aan:

- De mogelijke weerstand van medewerkers en negatieve gevoelens die het op kan roepen. Neem bronnen van weerstand serieus en probeer je hier alvast op voor te bereiden. De ervaring leert dat we de bronnen van weerstand kunnen verminderen door te starten met het benoemen van wat mensen zelf belangrijk en leuk vinden in hun huidige werk. Op deze manier ervaren mensen duurzaam ontwikkelen niet als een 'moeten' dat van buitenaf wordt opgelegd, maar dat intrinsiek wordt gemotiveerd.
- De identiteit van je medewerkers; sommige groepen medewerkers, meestal lager opgeleid, hebben doorgaans een lager identiteitsgevoel dan andere beroepsgroepen en voelen zich niet vanzelfsprekend aangesproken om zich duurzaam te ontwikkelen. Met meer oog voor hun persoonlijke en professionele identiteit raken zij gemakkelijker geïnspireerd om meer uit zichzelf te halen.
- Het waarderen van vakmanschap. Het aanwakkeren van vakmanschap draagt bij aan intrinsieke trots en de wil om duurzaam te ontwikkelen.
- Een persoonlijke benadering: leidinggevende en HR-adviseurs kunnen medewerkers in één-op-één gesprekken motiveren en daarbij rekening houden met de persoonlijke omstandigheden en behoeften.

De uitdaging is om bij mensen de juiste snaar te raken door op zoek te gaan naar passende vormen en methodes van ontwikkelen en dit ontwikkelen (weer) leuk te maken. Voor duurzaam ontwikkelen is nieuwsgierigheid en belangstelling tonen een noodzakelijke voorwaarde. Denk aan serious gaming, nudging en andere creatieve vormen van leerprocessen.



4 De 7 stappen voor duurzame ontwikkeling.

Zodra je de randvoorwaarden hebt gecreëerd om duurzaam ontwikkelen van de grond te krijgen binnen je organisatie, kun je aan de slag met het vormgeven van een organisatie waarin de medewerker centraal staat. Creëer de juiste omstandigheden voor een leer- en ontwikkelcultuur binnen je organisatie, waarin het vanzelfsprekend is om je als medewerker te willen blijven ontwikkelen in relatie tot de strategie van de organisatie. Gebruik hiervoor het stappenplan wat we hebben ontwikkeld:

1. Bepaal concrete doelen voor duurzaam ontwikkelen binnen je organisatie

Duurzaam ontwikkelen is een middel om één of meerdere doelen te realiseren. Benoem het overkoepelende doel en eventuele subdoelen en kijk hoe die elkaar versterken. Maak de doelen wel zo concreet mogelijk. Mogelijke doelen zijn bijvoorbeeld:

- voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen;
- arbeidstekorten of -overschotten wegwerken;
- werken aan permanente kwaliteit van competenties;
- voorbereid zijn op toekomstige behoeften;
- vitaal doorwerken tot aan het pensioen;
- vastgeroeste patronen doorbreken;
- zingeving bieden in het werk.

2. Achterhaal bij welke component van duurzaam ontwikkelen het accent ligt

In hoofdstuk 1 zijn de drie componenten van duurzaam ontwikkelen onderscheiden (professionalisering, wendbaarheid en mobiliteit). Bepaal welke component centraal staat en hoe de andere componenten zich hiertoe verhouden. Dat kan per doel verschillen. Denk bijvoorbeeld aan het stagelopen op een andere afdeling waardoor medewerkers wendbaar blijven, en bij het aanbieden van blended functiegerichte trainingen ligt de nadruk juist op professionalisering.

3. Bepaal wat er in de organisatie moet gebeuren om ontwikkeling mogelijk te maken

Op individueel niveau gaat het erom dat mensen hun competenties ontwikkelen. Je organisatie heeft er belang bij om deze ontwikkeling mogelijk te maken. Achterhaal wat er op individueel en organisatieniveau moet gebeuren om bij te dragen aan het overkoepelende doel (en eventuele subdoelen) en componenten die je in stap 1 en 2 hebt geformuleerd. Achterhaal ook hoe de randvoorwaarden die duurzaam ontwikkelen stimuleren en belemmeren elkaar beïnvloeden. Benut ook de mogelijkheden die vanuit sectoraal of landelijk niveau worden geboden.



4. Kies passende interventies om duurzame ontwikkeling te benutten en vergroten

Effectieve interventies zijn nodig om de mogelijkheden voor duurzame ontwikkeling te benutten of te vergroten en de knelpunten weg te nemen of te verminderen. Bedenk op individueel en organisatieniveau passende interventies.

5. Bevorder initiatieven en (gedrags-)experimenten op de werkvloer en achterhaal kansen en belemmeringen

Probeer aan te sluiten bij de natuurlijke neiging van mensen om zich te ontwikkelen en pak eventuele knelpunten aan. Zet onder andere in op kleine gedragsexperimenten om te kijken wat werkt en doe ervaring op met creatief ontwikkelen en sociaal innovatief werken. Een voorbeeld daarvan is het ontwikkelen van mbo-keuzedelen, gericht op een specifiek beroep als managementassistente. Zij spelen in op actuele ontwikkelingen en leiden tot een erkend certificaat. Betrek alle relevante stakeholders erbij voor draagvlak en commitment.

6. Evalueer de succes- en faalfactoren van de (gedrags)experimenten

Wat gebeurt er? Waarom gebeurt dat? Zijn er ook andere resultaten te behalen? Als de resultaten tegenvallen, gebruik dan de punten uit de evaluatie om de doelstellingen en/of methode bij te stellen.

7. Integreer de verkregen inzichten in concrete werkafspraken en procedures

Maak op basis van de verkregen inzichten concrete werkafspraken en stel nieuwe procedures op. De uitdaging is om wendbare en slimme regels te ontwikkelen die voldoende richting geven, maar ook ruimte bieden aan professionals om op basis van eigen inzichten hun eigen pad te kiezen.



5 Welke ondersteuning biedt de overheid?

Zoals gezegd heeft de regering duurzaam ontwikkelen betiteld als belangrijk thema om onder andere de arbeidsmarkttekorten en -overschotten tegen te gaan. ‘Leven lang leren’ heeft een plek gekregen in de regeringsverklaring van het kabinet-Rutte III. Er zijn een aantal initiatieven beschikbaar en in ontwikkeling.

Huidige mogelijkheden

Er zijn nu al mogelijkheden en initiatieven voor medewerkers tot bij- en omscholing:

- Momenteel heeft iedereen de mogelijkheid om een opleiding te volgen en dit aan te geven als aftrekpost in de inkomstenbelasting. Zo kan een medewerker tot 50% van de studiekosten terugkrijgen van de Belastingdienst. Vanaf 2021 kan er geen gebruik meer worden gemaakt van deze regeling.
- Met het levenlanglerenkrediet kan iedereen tussen de 30 en 55 jaar een lening afsluiten bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). De lening wordt tegen dezelfde voorwaarden afgesloten als de studiefinanciering en geldt alleen voor het volgen van een erkende opleiding in het hoger onderwijs of beroepsopleidende leerweg in het mbo. Het krediet geldt voor de duur van de studie.

Toekomstplannen

Ongeveer 1,3 miljoen medewerkers, hebben nu al, via cao-afspraken, recht op een individueel ontwikkelbudget. Maar lang niet iedereen maakt daar gebruik van, of kan dat doen. Daarom komt het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) met een nieuwe subsidie in de vorm van een persoonlijk budget (stimulans Arbeidsmarktpositie), een vorm van een individuele leerrekening. Daarmee kunnen zo'n 100.000 tot 200.000 mensen per jaar aanspraak maken op een persoonlijk ontwikkelbudget van € 1.000 tot € 2.000 per persoon. Hiermee wil het kabinet iedereen de ruimte geven om aan zijn eigen ontwikkeling te werken door een training, cursus of opleiding te volgen. Het kabinet had de intentie om de regeling te introduceren in 2020, maar dat is uitgesteld naar 1 januari 2021. De precieze invulling van de individuele leerrekening ligt dus nog niet vast, maar het is wel slim om je als organisatie nu al voor te bereiden op de introductie ervan. De huidige aftrekpost in de inkomstenbelasting vervalt met deze regeling.

Vorbereiden op de individuele leerrekening

Het uitgangspunt van het kabinet is dat iedereen een eigen verantwoordelijkheid draagt voor een permanente ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Alle medewerkers houden dus hun eigen vaardigheden op peil en blijven zich ontwikkelen. Dit roept een aantal vragen op die je voor jezelf en de organisatie moet beantwoorden ter voorbereiding op de individuele leerrekening:

- Met de komst van de individuele leerrekening ligt de verantwoordelijkheid om meer te investeren in de eigen ontwikkeling meer bij de medewerker, maar tegelijkertijd vormen opleiding en ontwikkeling belangrijke onderdelen van de arbeidsvoorwaarden van een organisatie. Hoe moet je hier als HR-afdeling mee omgaan?
- Hoe zorg je als HR-afdeling dat medewerkers weten welke cursussen, trainingen, opleidingen bijdragen aan de wendbaarheid van de medewerker in lijn met ontwikkelingen en mogelijkheden binnen de eigen organisatie?
- Hoe houd je zicht waarop medewerkers de individuele leerrekening inzetten?
- Hoe creëer je randvoorwaarden die zorgen dat de medewerker en de organisatie profiteren van de ontwikkelinvestering?
- Hoe ontwikkel je een scholingsbeleid dat medewerkers stimuleert en activeert?



Werk aan de winkel!

Duurzaam ontwikkelen vraagt om een open blik naar buiten, die met de nodige elan wordt vormgegeven. De aandacht voor 'ergens goed in worden' vraagt inspanning en tijd.

Soms is het nodig eerst aan te sluiten bij wat mensen aankunnen in plaats van wat zij nog niet kunnen. Soms is het relevant om beter te onderkennen wat zij in hun bagage hebben. Niet om wat zij moeten, maar om wie ze al zijn. Want de meeste mensen willen wel. In deze whitepaper heb je kunnen lezen hoe duurzaam ontwikkelen bijdraagt aan de kwaliteit van je organisatie en welke verschillende mogelijkheden daarvoor zijn.

Ben je benieuwd hoe je duurzaam ontwikkelen echt van de grond kunt krijgen in jouw organisatie? En hoe je ervoor kunt zorgen dat ontwikkelen een vanzelfsprekendheid wordt voor je medewerkers? Of wil je concrete tools om mee aan de slag te gaan? Het CAOP denkt graag met je mee over oplossingen die echt werken. We bieden advies, fonds-, project- en programmamanagement, onderzoek, opleiding en ondersteuning rondom werkgerelateerde vraagstukken.

We nodigen je van harte uit om met ons te werken aan een duurzaam perspectief op de toekomst.





Edwin Bouwers
e.bouwers@caop.nl
06 580 761 34



Mariska Stuivenberg
m.stuivenberg@caop.nl
06 836 981 95



Hans Timmerman
h.timmerman@caop.nl
06 132 058 54

CAOP
E duurzaamontwikkelen@caop.nl

www.caop.nl