



Van theorie naar
10 concrete manieren
om eigen regie bij
medewerkers te stimuleren



Eigen regie werkelijkheid of een utopie?

juni 2019

Inhoud

Inleiding	3
Eigen regie	3
Belangrijke succesfactor voor duurzame inzetbaarheid	3
Dit leest u in deze whitepaper	3
 De theorie	 4
Psychologisch eigenaarschap over de eigen (werk)inzetbaarheid	4
Integraal gedragsmodel	5
Organisatie factoren	5
Persoonlijke factoren	5
Kleine stappen	5
 Tien concrete adviezen om eigen regie te stimuleren	 7
1. Begrip van belang en de urgentie van eigen regie op duurzame inzetbaarheid	7
2. Leiderschap	7
3. Een veilig en gezonde werkomgeving	8
4. Regelruimte of autonomie	9
5. Verbeter de dialoog	9
6. Investeren in ontwikkeling	9
7. Online tools en apps	10
8. Mobiliteitsroutes ondersteunen	11
9. Informatie over alle scenario's	12
10. Persoonlijk ontwikkelbudget	12
 Tot slot	 13
 Meer hierover weten?	 13
 Over AWWN	 14

Inleiding

Eigen regie, zelfmanagement, persoonlijk leiderschap, eigenaarschap of zelfregie: allemaal ‘toverwoorden’ waar organisaties steeds vaker op inzetten als het gaat om ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Wat is het precies? Werkt het? En hoe stimuleer je het als werkgever? In deze paper geven wij de antwoorden en tien concrete adviezen om mee aan de slag te gaan in ieder type organisatie.

Eigen regie

De definities van de termen als eigen regie, zelfmanagement, persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en zelfregie, liggen zo dicht bij elkaar dat deze termen ‘inwisselbaar’ gelezen kunnen worden binnen de context van deze paper. Voor het gemak gebruiken wij overal ‘eigen regie’ omdat we dit het meest horen bij organisaties. De meest gangbare definitie van ‘eigen regie’ is: het voelen van verantwoordelijkheid ergens voor en hier uit jezelf actie(s) op ondernemen. Wat zou het toch mooi zijn als iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de eigen duurzame inzetbaarheid en daar ook naar handelt als het gaat om de loopbaan, een leven lang ontwikkelen en de eigen gezondheid. In de praktijk zien we echter het tegenovergestelde: veel medewerkers nemen een afwachtende houding aan, leven met de dag/week/maand en schuiven acties die horen bij hun (lange-termijn) verantwoordelijkheid op de lange baan tot het misschien al te laat is.

Belangrijke succesfactor voor duurzame inzetbaarheid

In de AWWN-ledenenquête over HR trends en ontwikkelingen bleek eind 2018 dat duurzame inzetbaarheid voor de 6e keer op een rij het belangrijkste HR vraagstuk is. Een stijger in de lijst is eigen regie, waarvan ruim 25% van de werkgevers aangeeft dat eigen regie één van de belangrijkste HR-vraagstukken is voor de komende jaren. We zien dat het containerbegrip ‘duurzame inzetbaarheid’ steeds meer vorm krijgt in organisaties op deelthema’s als ontwikkeling, mobiliteit, gezondheid en werk/privé balans. ‘Eigen regie’ is de sleutel voor al deze deelthema’s om het daadwerkelijk van de grond te krijgen. Zonder bepaalde mate van ‘eigen regie’ door de medewerkers komt beleid niet tot uitvoering en blijft aanbod onbenut. Een medewerker die zelf sturing geeft aan zijn loopbaan kent het belang van duurzame inzetbaarheid. Deze medewerker heeft zelfinzicht en weet dat werk moet passen bij zijn kwaliteiten, persoonlijke waarden en behoeften, bespreekt dit met zijn leidinggevende en past zijn situatie in overleg met de organisatie aan.

Dit leest u in deze whitepaper

In het eerste deel van dit artikel beschrijven wij beknopt de theorie van eigen regie. En maken wij aan de hand van echte praktijkvoorbeelden de vertaalslag naar de praktijk. Vanuit de theorie en de praktijk beschrijven we vervolgens 10 concrete adviezen om eigen regie te stimuleren. Leg deze 10 adviezen naast uw organisatie en kijk waar voor u de verbetermogelijkheden zitten!

De theorie

Eigen regie wordt in de literatuur ook wel aangeduid met begrippen als persoonlijk leiderschap of eigenaarschap. In deze whitepaper beschrijven wij eigen regie als een psychologisch begrip, gerelateerd aan duurzaam inzetbaar gedrag. We definiëren eigen regie als volgt: *De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor zijn huidige en toekomstig functioneren op de arbeidsmarkt en zet instrumenten in om in actie te komen, teneinde zijn inzetbaarheid duurzaam veilig te stellen.*

Psychologisch eigenaarschap over de eigen (werk)inzetbaarheid

Rond duurzame inzetbaarheid stellen veel organisaties zich de vraag hoe ze de werknemers kunnen activeren om zelf regie te nemen. Het lijkt echter nog maar matig ingebed in onze cultuur om echt zelf regie te nemen op dit soort thema's. Het tonen van eigenaarschap is echter wel een belangrijke voorwaarde voor de eigen duurzame inzetbaarheid; individuele sturing op de eigen inzetbaarheid veronderstelt gedrag om de eigen inzetbaarheid te stimuleren en te ontwikkelen (o.a. Van Vuuren, Lub, & Marcelissen, 2016; Raad voor volksgezondheid en zorg, 2010; Ministerie SZW, 2012). Eigenaarschap is te zien als een belangrijke zelf-regulatievaardigheid die de 'gap' tussen gedragsintentie en feitelijk gedrag kan verkleinen (Oude Essink, 2007).

Eigenaarschap wordt in de wetenschappelijke literatuur vaak opgesplitst in formeel eigenaarschap en psychologisch eigenaarschap (Rook, 2007). Formeel eigenaar ben je van 'iets' wat je hebt; een ding, een voorwerp. Psychologisch eigenaarschap gaat over het voelen van verantwoordelijkheid ergens voor. Door dit gevoel ontstaat beschermend en verzorgend gedrag voor datgene waar men zich psychologisch eigenaar van voelt (een intrinsieke motivatie). Dit hoeft overigens niet iets te betreffen waar iemand ook formeel eigenaar van is. Mensen met een proactieve persoonlijkheid tonen meer psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap leidt tot positieve effecten op de prestaties van mensen in organisaties (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009). Voor duurzame inzetbaarheid is het psychologisch eigenaarschap van belang. Rook (2007) beschrijft drie manieren waarop psychologisch eigenaarschap kan ontstaan in relatie tot het werk:

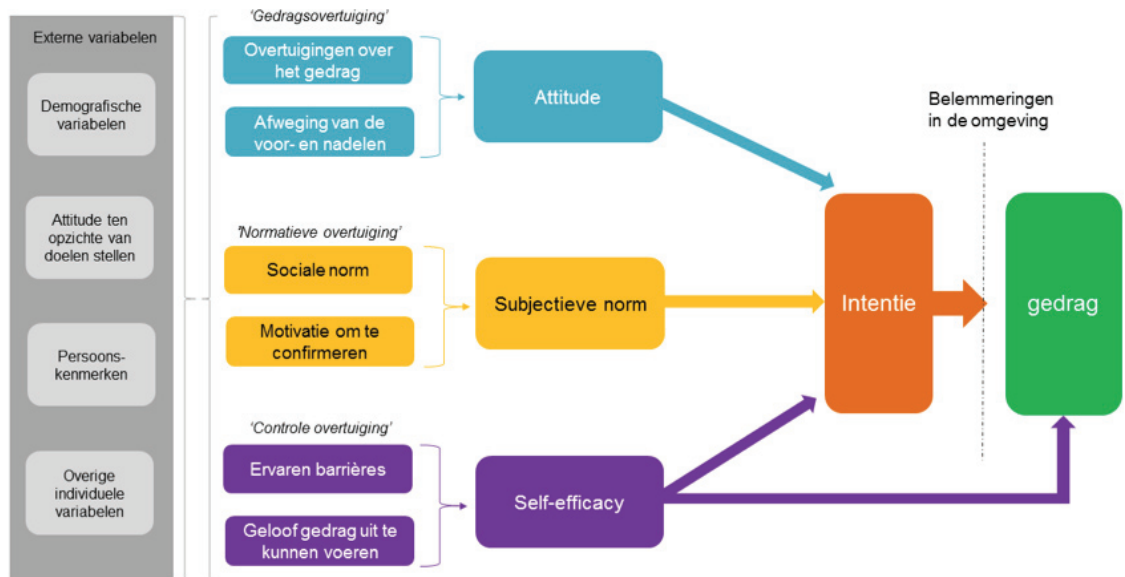
-  **1. Controle over het werk:** hoe meer controle iemand zelf uit kan oefenen, hoe meer men het als onderdeel van zichzelf ervaart. Dit heeft te maken met meer autonomie én met het gevoel dit aan te kunnen: self-efficacy.
-  **2. Bekendheid met het werk:** meer informatie hebben over het werk, bijvoorbeeld door een actieve rol te spelen/actief te participeren.
-  **3. Investeren van jezelf in het werk:** innovatieve ideeën bedenken, tijd en energie erin steken, waarden die aansluiten (actieve participatie).

Rook concludeert in zijn onderzoek dat autonomie, *self-efficacy* en actieve 'participatie' psychologisch eigenaarschap met betrekking tot het werk stimuleren. Hierbij is het van belang dat werknemers de autonomie en regelruimte ook daadwerkelijk bewust ervaren (Wijchgel, 2009). Ook betrokkenheid en een gevoel van verantwoordelijkheid hebben een relatie met psychologisch eigenaarschap. Een coachende stijl van leidinggeven (transformationele leiderschapsstijl) versterkt het psychologisch eigenaarschap.

Integraal gedragsmodel

Voor een volledig overzicht over hoe gedragsverandering tot stand komt hebben wij onderstaand gecombineerd model toegevoegd aan deze paper. Meer hierover leest u in ons literatuuronderzoek duurzame inzetbaarheid uit 2016, opvraagbaar bij de AWVN-werkgeverslijn via werkgeverslijn@awvn.nl.

Integraal gedragsmodel
(op basis:
van der Hulst & Janssen,
(2006) en Zoon (2012).
Vanuit de gedrags-
modellen van Ajzen,
Fishbein en Bandura).



Organisatie factoren

In een werkomgeving waarin je wordt gestimuleerd om actief te zijn met duurzame inzetbaarheid groeit de omvang van eigen regie. Medewerkers kunnen, mogen en durven hun ideeën en plannen met de leidinggevenden bespreken. De werkomgeving is ook voldoende veilig, dit betekent dat je open kan zijn over je ambities en competenties zonder bang te zijn dat dit ten koste gaat van je baan en of loopbaankansen. Leidinggevenden weten op hun beurt met deze behoeftes om te gaan, weten hoe ze dit gesprek moeten aanpakken en gidsen de medewerkers naar de beschikbare mogelijkheden in de organisatie. Leidinggevenden hebben zicht op de studiemogelijkheden, het financiële kader en de mogelijkheden om te experimenteren met andere taken intern of buiten de organisatie. Daarnaast blijkt ook de sociale omgeving van medewerkers cruciaal in het daadwerkelijk tot actie overgaan. Bij een ondersteunende omgeving van familie, vrienden en collega's wordt voorbeeldgedrag beloond.

Persoonlijke factoren

Persoonlijke omstandigheden zoals opleidingsniveau, leeftijd en beleving van gezondheid en mogelijkheden op de arbeidsmarkt, zijn eveneens zeer relevant. Dit maakt of de medewerker zich voldoende capabel voelt om de stap te zetten. De meeste medewerkers met een hoog opleidingsniveau hebben dit persoonlijk leiderschap al op de opleiding ontwikkeld, bij de meeste medewerkers met een lager opleidingsniveau is hier minder op ingezet. Echter met de juiste begeleiding van leidinggevenden is dit zeker te ontwikkelen. De inzet van de gesprekken van de leidinggevenden zal zich moeten richten op het ontwikkelen van zelfvertrouwen en inzicht geven in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, intern en extern.

Kleine stappen

Eigen regie begint bij zelfsturing. De medewerker neemt de regie over het (werkend) leven en realiseert zich dat hij alleen de controle heeft en goed voor zichzelf zorgt. Daarbij helpt het als de medewerker doelmatig functioneert, het stellen van doelen leidt tot succes en dat ook kan in kleine stappen. Succeservaringen, hoe klein ook, dragen bij aan het zelfvertrouwen wat nodig is voor volgende stappen. De organisatie kan de medewerkers goed ondersteunen door in dialoog met de medewerker samen doelen te stellen op duurzame inzetbaarheid. Tenslotte zijn assertiviteit en communicatieve vaardigheden van belang voor het uitspreken van persoonlijke doelen en het komen tot afspraken met de werkgever.

Casus 1 De middelgrote transportonderneming



De organisatie had door een externe partij een werkbelevingsonderzoek laten uitvoeren. De resultaten vielen tegen, werkdruk was hoog en medewerkers waren ontevreden over hun vitaliteit. Opmerkelijk was dat de organisatie diverse faciliteiten jarenlang had aangeboden, maar dat medewerkers daar amper gebruik van maakten. Medewerkers waren ontevreden over het werk maar namen geen actie. Vraag van deze werkgever was, help ons om de medewerkers in actie te krijgen. Door medewerkers actief te betrekken bij het onderzoeken van verbetermogelijk-

heden in plaats van voor hen te denken werd de betrokkenheid bij het onderwerp groter. Er werden workshops georganiseerd om de kennis over het belang van werkbeleving te vergroten en samen te sparren over verbetermogelijkheden. Deze workshops resulteerden in onder andere aanpassingen in de samenwerking met de planners en de chauffeurs, een vouwfiets in elke vrachtwagen om de benen te strekken na een lange rit en de instelling van een werkgroep. Medewerkers kregen inzicht, controle over hun situatie doordat ze zelf plannen mochten bedenken en ze voelden zich betrokken.

Casus 2 De bloemenveiling



Al jaren werd bij deze organisatie een event georganiseerd rondom duurzame inzetbaarheid. De opkomst was matig, alleen een beperkte groep kwam elk jaar trouw even kijken, maar betrokkenheid bij het onderwerp ontbrak volledig. In gesprekken met medewerkers bleek dat zij hun belang bij duurzame inzetbaarheid niet goed voor ogen hadden. Het was essentieel om het thema duurzame inzetbaarheid beter bij de doelgroep aan te sluiten. Daarom is ervoor gekozen om dit thema te vertalen in andere woorden; het concept sterk in je werk werd gelan-

ceerd, verdeeld over sterk in je hoofd (werkdruk, werk/privé balans), sterk in je lijf (gezondheid en veiligheid) en sterk in je hart (werk doen dat bij je past). Tevens is er samen met medewerkers beeldmateriaal gemaakt om sterk in je werk te visualiseren. Er zijn foto's gemaakt van collega's waardoor duurzame inzetbaarheid herkenbaar werd. De opkomst en uitkomst van het event is verbeterd. Tevens werd na het event meer gebruik gemaakt van de HR-instrumenten die worden ingezet om duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

Tien concrete adviezen om eigen regie te stimuleren

Organisaties stimuleren en faciliteren hun medewerkers steeds meer om zelf de regie te nemen in het kader van duurzame inzetbaarheid. Wij selecteerden vanuit theorie en praktijk de 10 belangrijkste adviezen.

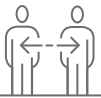


1

Begrip van belang en de urgentie van eigen regie op duurzame inzetbaarheid

Ondanks de aandacht in organisaties voor duurzame inzetbaarheid zien wij toch dat de medewerkers niet altijd goed zicht hebben op het belang van duurzame inzetbaarheid. Ze herkennen zich niet in dit onderwerp, vinden dat het meer is voor de lange termijn of juist iets voor de werkgever en HR. Kortom het inzicht in het belang en zelfsturing ontbreekt. Organisaties doen er goed aan om medewerkers beter te informeren over hun belang van duurzaam functioneren en daarbij goed de vertaalslag te maken naar de aandacht voor het individu. Algemeen beleid op duurzame inzetbaarheid is niet voldoende, juist een individu-gerichte aanpak werkt echt.

- Organiseer workshops met algemene informatie en aandacht voor het individu zodat medewerkers werken aan hun zelfinzicht en het stellen van doelen.
- Maak coaches beschikbaar die 1:1 aan de slag gaan met medewerkers.
- Informeer leidinggevenden uitvoerig over het belang en train deze groep in het voeren van gesprekken met medewerkers.
- Maak gebruik van goede voorbeelden, bijvoorbeeld medewerkers die stappen zetten en deel deze informatie.



2

Leiderschap

Leiders, zowel de hiërarchische leiders als de informele leiders, hebben een belangrijke rol als het gaat om eigen regie te stimuleren. Alleen maar besluiten dat je voortaan meer eigen regie wil, is als een roep in de woestijn. Medewerkers zullen de volgende punten bij de leiders willen zien en ervaren.

- **Voorbeeldgedrag.** Leiders laten zichtbaar ook eigen regie zien op hun eigen inzetbaarheid.
- **Regie overnemen.** Leiders kunnen nog weleens de neiging hebben om de regie over te nemen van de ander, vanuit de beste bedoelingen 'het wel op te lossen', terwijl de ander meer gebaat is met iemand die doorvraagt en/of op het juiste spoor zet.
- **Wij/zij.** Leiders kunnen zichzelf nog wel eens buiten het onderwerp plaatsen. Bijvoorbeeld 'zij moeten veranderen' of 'we rollen dat uit over de organisatie', ze praten over medewerkers in plaats van met medewerkers. Gelijkwaardigheid en open communicatie stimuleren eigen regie.
- **Reflectie.** Leiders reflecteren op hun eigen gedrag, waarbij zij ook de vraag meenemen wat het effect was van hun gedrag op het stimuleren van eigen regie van de medewerkers.
- **Feedback.** Leiders zouden in het algemeen vaker feedback moeten vragen aan hun omgeving. Zij leren ervan, medewerkers ervaren positief voorbeeldgedrag en er ontstaat een mate van kwetsbaarheid die de dialoog/gelijkwaardigheid en daarmee de eigen regie ten goede komt.



3

Een veilig en gezonde werkomgeving

Een randvoorwaarde voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en duurzame inzetbaarheid is een veilige en gezonde werkomgeving. Dit lijkt een open deur, maar we zien bij veel organisaties dat de basis van een gezonde en veilige omgeving niet op orde is. In een dergelijke omgeving zullen medewerkers zich niet openstellen en bang zijn om hun wensen en loopbaanplannen te bespreken met de werkgever, uit angst voor negatieve consequenties. De kwetsbare medewerker met spanningsklachten door psychosociale arbeidsbelasting zal in gesprek met de leidinggevende het zeer lastig vinden om bijvoorbeeld assertief te zijn en voor zichzelf op te komen.

- **Onderzoek systematisch de werkbeleving** en maak samen met medewerkers verbeterplannen
- **Zorg voor een open klimaat** waarin medewerkers zich vrij voelen om zaken bespreekbaar te maken
- **Train leidinggevenden** in het voeren van het “goede gesprek”, waarbij het niet alleen om output gaat maar ook over motivatie, betrokkenheid en gezondheid.
- Faciliteer medewerkers bij hulp- en leervragen door een vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werker, coach en/of bedrijfsarts heel toegankelijk te maken.

Casus 3 Aanpak APG



APG wil ‘Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst’, en dat betekent onder andere samen werk maken van de vitaliteit van iedere APG’er. Wanneer APG een vitale organisatie is, is het mogelijk om gezamenlijk te werken aan een veranderder APG. De aanpak beoogt dat enerzijds de medewerker gaat bouwen en anderzijds APG blijft werken aan het creëren van een gezonde werkomgeving. En die twee moeten elkaar voeden. Daarbij staan o.a. de volgende uitgangspunten centraal:

- Vitaliteit kent een fysieke en mentale component en beide zijn even waardevol. Voor eenieder betekent dit iets anders,

we geven daarom ruimte voor individuele behoeften.

- We faciliteren en stimuleren iedereen om zelf regie te nemen om aan gezondheid & vitaliteit te werken.
- De leidinggevende speelt ook een rol door het stimuleren en faciliteren van jouw mentale en fysieke gezondheid en vitaliteit, is daar ook op aanspreekbaar en heeft een voorbeeldfunctie.
- Vertrouwen en veiligheid zijn belangrijke randvoorwaarden voor een gezonde organisatie. Dat vraagt om veel meer dan een instrumentele benadering. Wij als werkgever spannen ons daarom ook in om te werken aan vaardigheden en gedragsverandering van ons allemaal.


4

Regelruimte of autonomie

Wil je dat medewerkers meer eigen regie nemen, dan zul je hen ook meer ruimte moeten geven om eigen keuzes te maken. Dit is soms lastig, want medewerkers die tientallen jaren hebben gehoord tot op minuutniveau hoe en in welke volgorde ze werkzaamheden moeten uitvoeren, zullen nu niet zo snel initiatief nemen. Met andere woorden, verantwoordelijkheid vragen is verantwoordelijkheid geven. Vijf voorbeelden van dingen die je kunt doen als werkgever om meer regelruimte te creëren.

- Beslissingsbevoegdheid lager neerleggen in de organisatie en kortere lijnen.
- Tijd is vaak een schaarste. Creëer tijd voor eigen regie/regelruimte.
- Duidelijkheid speelruimte of kaders, maar daarbinnen dan ook loslaten. Denk bijvoorbeeld aan duidelijkheid over beschikbaar budget en toepassing daarvan.
- Werktijden en werkplek verruimen/flexibiliseren.
- Medewerkers meer rollen toebedelen naar talent (innovatie, organisatie events, medezeggenschap, etc.)


5

Verbeter de dialoog

Dit wordt ook wel 'het goede gesprek' genoemd tussen leidinggevende en medewerker. Zo'n gesprek is een belangrijke sleutel naar meer zelfregie en duurzame inzetbaarheid. In dit gesprek staan met name de werk-privébalans en de investeringen in de eigen arbeidsmarktwaarde hoog op de agenda. Er wordt vooruitgekeken naar de toekomst, de verwachte koers van de organisatie, de gewenste ontwikkeling van de medewerker en de (mis)match hiertussen. Enkele learnings van organisaties die al veel ervaring hebben met de dialoog:

- Kies voor een 'continue dialoog' in plaats van voor vaste momenten.
- Train medewerkers en leidinggevendenden in het voeren van deze gesprekken.
- Faciliteer tools voor zowel medewerker als manager om zich voor te bereiden op het gesprek en voor tijdens het gesprek.
- Communiceer permanent concrete ervaringen van medewerkers. Zo ontdekken zij de mogelijkheden en worden ze gestimuleerd en uitgedaagd om hier zelf mee aan de slag te gaan.
- Ten slotte is het van groot belang dat HR goed in de gaten houdt welke medewerkers (en managers) ondersteuning nodig hebben bij het voeren van deze gesprekken en het zelf nemen van de regie.


6

Investeren in ontwikkeling

Steeds meer werkgevers geloven in investeren in persoonlijke ontwikkeling in plaats van in alleen maar het traditionele investeren in kennis en vaardigheden. En dat is niet voor niets: de toegevoegde waarde van medewerkers zit steeds vaker in persoonlijkheid. Kennis en vaardigheden zijn veel makkelijker over te dragen, te ontwikkelen 'on the job' of zijn niet meer nodig, omdat taken worden geautomatiseerd. De bekende vraag van de CFO: 'Wat als we investeren en de medewerker gaat weg?', is te beantwoorden met: 'Wat als we niet investeren en de medewerker blijft?' Investeren in persoonlijke ontwikkeling loont en leidt tot zelfregie. Hier zijn enkele voorbeelden uit de praktijk.

- Intervisie & coaching.
- Training op het gebied van persoonlijk leiderschap, effectiviteit en communicatie.
- Beschikbaar stellen van tools om direct zelfstandig mee aan de slag te gaan.
- Feedback en feedforward bevorderen.

- Ruimte inbouwen in overleggen om te reflecteren en een 'check-in' te doen.
- Budget beschikbaar stellen om zelf keuzes te maken, onafhankelijk van de werkgever.
- Duidelijkheid en toegankelijkheid van de verschillende mogelijkheden die de werkgever biedt via een app, zoals bijvoorbeeld Tiptrack (zie ook www.tiptrack.nl).


7

Online tools en apps

Zou iedereen niet een coach moeten hebben? Hoewel persoonlijke coaching enorm in opkomst is, is dit financieel gezien nog lang niet haalbaar voor iedereen. Gelukkig zijn de online tools ter ondersteuning van medewerkers ook in opkomst en verbeteren deze zich snel. Onderzoek naar het effect van online tools en apps op gedrag staat nog in de kinderschoenen. Tiptrack is een voorbeeld van een tool, ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek, die medewerkers in de volle breedte van duurzame inzetbaarheid (werk, ontwikkeling, gezondheid, werk/privé balans en geldzaken) faciliteert en de eigen regie bevordert. Dit doet Tiptrack op drie manieren.

- Eigen regie begint met inzicht, maar liefst 80 procent van alle medewerkers heeft geen idee hoe de eigen loopbaan ervoor staat. Tiptrack geeft inzicht door medewerkers aan te zetten tot het invullen van een inzetbaarheidsvragenlijst en vanuit daar te verdiepen en te focussen, waardoor er steeds scherper inzicht in de eigen situatie ontstaat.
- Aan de hand van het inzicht en de keuze van de gebruiker waar hij/zij op wil focussen ontstaan er passende tracks met tips, vervolgtesten en relevant aanbod van de werkgever. De medewerker stelt zijn doel en knipt deze op in haalbare stappen. Dit is een belangrijke sleutel voor succes.
- Soms is er meer nodig om het doel te bereiken. Daarom zit er in Tiptrack ook een catalogus waarin gebruikers laagdrempelig aanvullende trainingen of interventies kunnen bestellen, al dan niet tegen betaling. Dit stimuleert het gebruik van beschikbare budgetten (op individueel niveau of organisatieniveau) op een manier die relevant is voor de duurzame inzetbaarheid van de gebruiker.

Casus 4 Inzet tool Tiptrack bij KLM



Ruim 12.000 medewerkers grondpersoneel hebben de tool Tiptrack tot hun beschikking om eigen regie op (loopbaan)ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren. Via Tiptrack kunnen medewerkers laagdrempelig zoeken en vanuit een individueel budget opleidingen, trainingen en andere producten bestellen die zij zelf nodig achten voor hun duurzame inzetbaarheid. En Tiptrack gaat verder: Tiptrack helpt KLM-medewerkers ook om

hun inzicht te vergroten in werk, ontwikkeling, gezondheid en financiën. Dit inzicht is het beginpunt van verbetering. Uit gebruikersgegevens blijkt dat medewerkers een breed scala aan testen en tools inzetten, zowel op het terrein van wat kan ik en wat wil ik, als gezondheid en vitaliteit als financiën. Inmiddels is het fonds vrijwel volledig benut en heeft ruim 85% van de deelnemers hun budget via Tiptrack besteed.



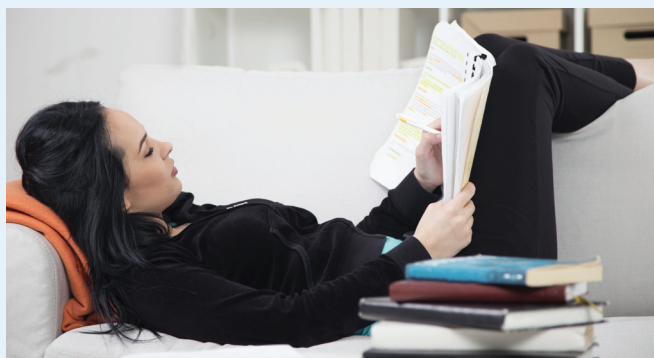
Mobiliteitsroutes ondersteunen

Globaal kunnen we drie routes onderscheiden waarin medewerkers bewegen binnen hun organisatie. Om eigen regie - en daarmee mobiliteit - te stimuleren is het van belang oog te hebben voor al deze drie routes en deze (tijdig!) te stimuleren en te faciliteren waar mogelijk. Dit zijn de drie routes.

- **Route 1 'ontwikkeling':** Medewerkers ontwikkelen (nieuwe) competenties om bij te blijven in het eigen werk of om ander werk, andere rollen of andere taken te kunnen gaan doen. Belangrijk hierbij is dat medewerkers voldoende vertrouwen en sociale steun ontvangen van hun leidinggevende en omgeving. Daarnaast kunnen werkgevers ontwikkeling stimuleren door deelname aan projecten, taakrotatie, (interne) coaching, stage en door het beschikbaar stellen van een centraal leerbudget of leerbudget op individueel niveau.
- **Route 2 'werk aanpassen':** Andere termen voor het aanpassen van werk zijn jobcrafting, jobengineering of baanboetseren. Hierbij gaat het om het in staat stellen van medewerkers om hun baan zodanig vorm te geven dat die aansluit bij de eigen wensen, mogelijkheden en competenties. Veel voorkomende voorbeelden van wat medewerkers in organisaties met taken doen: verrijken, variëren, ruilen, de last delen, ruimte vergroten, schrappen, automatiseren, outsourcen, van locatie veranderen en de betekenis vergroten.
- **Route 3 'van baan veranderen':** Medewerkers kunnen zowel intern als extern van baan veranderen. Extern is in de huidige krappe arbeidsmarkt wellicht wat spannend voor veel organisaties omdat dat tot nog meer vervangingsvacatures kan leiden. Aan de andere kant leidt een 'mismatch' tot vermindering van energie, productiviteit en mogelijk ook tot langdurige uitval. Investeer in de dialoog en biedt (loopbaan)coaching aan om mobiliteit te stimuleren. Geef medewerkers de ruimte om elders te solliciteren, maak terugkeerafspraken om de drempel te verlagen of faciliteer stages/detachering in een nieuwe functie.

Casus 5 Mobiliteitsplannen ING

De ambitie is dat alle medewerkers bij ING Bank een Mijn Koersplan maken dat uit drie delen bestaat: plan A voor ontwikkeling in de huidige functie, plan B voor ander werk binnen ING en plan C voor werk buiten ING. Essentieel daarbij is dat iedereen de mogelijkheid krijgt om zich goed te oriënteren op de eigen marktwaarde. Medewerkers krijgen een halve dag per jaar om te werken aan het opstellen en actualiseren van hun koersplan.




9

Informatie over alle scenario's

Werknemers komen makkelijker in beweging als ze meer informatie hebben over de (financiële) gevolgen van alle mogelijke scenario's. Steeds vaker zien we afspraken over een financiële foto voor oudere werknemers, of beter nog: voor alle medewerkers (ongeacht leeftijd). Dit kan de vorm krijgen van een recht om eens in de vijf jaar een financiële check te laten uitvoeren. Dit kan via een digitale tool en/of via een gesprek met een financiële expert.


10

Persoonlijk ontwikkelbudget

Sinds enkele jaren zien we het karakter van arbeidsvoorwaardelijke afspraken duidelijk veranderen. Werkgevers maken met vakbonden en/of de or steeds meer afspraken die de medewerker zelf de ruimte en middelen geven om de eigen arbeidsmarktwaarde op peil te houden. In plaats van achteraf collectief de afgenomen inzetbaarheid van medewerkers te compenseren in de vorm van bijvoorbeeld extra verlofdagen oplopend met de leeftijd, zien we dat er steeds vaker vooraf geïnvesteerd wordt in de arbeidsmarktwaarde van medewerkers, waarbij de medewerkers zelf een steeds grotere rol krijgen. Steeds meer medewerkers krijgen een persoonlijk budget in euro's en/of uren, waarmee ze naar eigen inzicht kunnen investeren in het op peil houden of vergroten van de arbeidsmarktwaarde, of de mogelijkheden kunnen onderzoeken (denk aan een arbeidsmarktscan, financiële scan, arbeidsmarktcoach, beroepentest, outplacement). Meestal gaat het om een jaarlijks bedrag tussen de 150 en 500 euro met de mogelijkheid dit enkele jaren op te sparen. In 2018 zagen we een voortzetting van al langer lopende trends:

- Verbreding: van functiegericht naar organisatiebreed naar arbeidsmarktbreed.
- Accent op mobiliteit.
- Eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.
- Meer aandacht voor cultuur (communicatie, manager-medewerker gesprek).

Casus 6 Financiële check NAM



De werkgever biedt medewerkers via een financieel adviesbureau de mogelijkheid bieden om meer inzicht te krijgen in de financiële consequenties van loopbaankeuzes. Immers, inkomen is een belangrijk onderdeel van het werk. Daarmee is de financiële situatie een belangrijk aspect van beslissingen rondom de loopbaan. Via een financieel adviestraject krijgen medewerkers inzicht in hoe het

er nu voorstaat financieel en in een aantal zogeheten work-life scenario's: meer/minder werken, anders werken, eerder stoppen met werken, parttime met pensioen en volledig pensioneren. Hiermee worden medewerkers aangezet tot nadenken over de financiële kansen en risico's rondom work-life beslissingen. De check wordt via een website aangeboden aan alle NAM-medewerkers.

Casus 7 Drie voorbeelden van regelingen

Transavia Grondpersoneel Partijen komen overeen om met ingang van 1 januari 2019 een duurzaam inzetbaarheid- en Vitaliteitsbudget van € 700 per grondmedewerker per jaar beschikbaar te stellen ter verbetering van de arbeidsmarktpositie en gezondheid van de betreffende medewerker. De medewerker mag dit bedrag 1 jaar meenemen naar het opvolgende jaar om te besteden aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid dan wel vitaliteit.

PGGM Aan iedere medewerker wordt eens in de drie jaar de mogelijkheid geboden een beroep te

doen op een Fit for the Future-budget van € 1.000, dat de medewerker mag besteden aan zijn of haar doelen in het kader van loopbaanontwikkeling (incl. loopbaan- en financieel advies). Het budget wordt niet uitgekeerd indien het niet is besteed.

VGZ Naast de bestaande studieregeling uit de cao, krijg je in 2018, 2019 en 2020 de beschikking over een persoonlijk opleidingsbudget waarmee je aan je eigen inzetbaarheid kunt werken. Dit biedt een extra hulpmiddel om vanuit je individuele loopbaanscan en toe-

komstplan zelf ontwikkelactiviteiten uit te voeren. Het opleidingsbudget bedraagt:

- € 500 voor 2018 en €500 voor 2019; beide zijn voor jou beschikbaar op 1 juli 2018
 - € 500 voor 2020; Dit bedrag is beschikbaar op 1 januari 2020
- De hoogte van het opleidingsbudget is ongeacht je parttime-factor of functieniveau. Je mag het budget jaarlijks opmaken, maar je kunt het ook gedurende maximaal 3 jaar sparen. Voor het inzetten van je budget heb je géén toestemming van je leidinggevende nodig.

Tot slot

We hopen dat deze paper u meer inzicht heeft gegeven over wat eigen regie is en wat u kunt doen om de beweging naar meer eigen regie te stimuleren. Een beweging die ons inziens nooit 'klaar' zal zijn en om volhouden vraagt. De tien concrete adviezen kunnen u hierbij helpen door regelmatig de organisatie op deze punten te 'scoren' en steeds een keuze te maken op welke adviezen de focus komt te liggen. De adviezen versterken elkaar ook, dus wanneer u aan de slag gaat met een advies heeft dit ook (positieve) gevolgen voor de andere punten. Zo werkt u aan de beweging om eigen regie van medewerkers op loopbaan en gezondheid te vergroten wat effect zal hebben op de duurzame inzetbaarheid, werkplezier, gezondheid en productiviteit.



Meer hierover weten?

Wilt u meer weten over duurzame inzetbaarheid?

Kijk dan op <https://www.awvn.nl/dienstverlening/duurzame-inzetbaarheid/> of neem contact op met een van de AWWN-adviseurs via 070 850 86 05, werkgeverslijn@awvn.nl.

Over Tiptrack kunt u meer lezen op www.tiptrack.nl.

Postadres Postbus 93050

2509 AB Den Haag

Bezoekadres Bezuidenhoutseweg 12

2594 AV Den Haag

Telefoon 070 850 86 00**Fax** 070 850 86 01**AWVN-werkgeverslijn****Telefoon** 070 850 86 05**E-mail** werkgeverslijn@awvn.nl**Web** www.awvn.nl

Over AWWN

Werkgeversvereniging AWWN werd honderd jaar geleden, in 1919, opgericht om namens de aangesloten bedrijven onderhandelingen met vakorganisaties te voeren over arbeidsvoorwaarden. Onderhandelen over (collectieve) arbeidsovereenkomsten behoort nog altijd tot de core business van 's lands grootste werkgeversvereniging – zo is AWWN tegenwoordig betrokken bij meer dan de helft van de cao's die Nederland telt. De afgelopen jaren heeft AWWN veel expertise over Duurzame Inzetbaarheid opgebouwd via onderzoek, advisering aan werkgevers, samenwerking met kennisinstituten als universiteiten en Hogescholen en de ontwikkeling van digitale tools als Tiptrack. AWWN heeft alle expertise

in huis die nodig is om elk onderwerp, alle (juridische) verplichtingen voortvloeiend uit het arbeidsvoorwaardenoverleg én het werkgeverschap, nader vorm te geven: AWWN biedt totaaloplossingen voor werkgevers. Daarnaast is AWWN – als belangenbehartiger van werkgevend Nederland, als meest relevante netwerk voor bedrijven en organisaties die werk maken van werkgeverschap – uitgegroeid tot een belangrijke speler in de polder. Dat is waarom ruim 750 individuele bedrijven en bedrijfstakorganisaties aangesloten zijn bij AWWN. Grote en kleine organisaties, actief in de dienstverlening, industrie en non-profitsector. Tezamen hebben zij zo'n vijf miljoen werknemers in dienst.

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

