

Whitepaper

De positieve business case voor investering in de loopbaanontwikkeling van medewerkers





Inleiding

Eb en vloed. Een natuurlijk proces dat altijd maar doorgaat. Het hoort erbij en je kunt niets doen om het te beïnvloeden. Zo kijken veel managers ook naar het verloop onder hun medewerkers. Medewerkers die weggaan, het hoort erbij. Niets aan te doen. Maar dat laatste is een misvatting. Werkgevers en managers kunnen juist héél veel doen aan het tegengaan van (ongewenst) verloop onder medewerkers. En dat levert veel op. In keiharde euro's, maar ook bijvoorbeeld een toename van werkgeluk.

Een belangrijke reden voor medewerkers om een organisatie te verlaten is het gebrek aan carrièreperspectief en ontwikkelmogelijkheden. Door hier dus als organisatie bewust aandacht aan te besteden kan verloop beperkt of uitgesteld worden. Dat betekent dat investeringen in loopbaanontwikkeling (langer) renderen. Dat uit zich bijvoorbeeld in een hogere omzet, meer winst of een groter innovatief vermogen. Dit betekent dat investeringen in loopbaanontwikkeling afgezet kunnen worden tegen opbrengsten. Met andere woorden, er is een business case van te maken. Een business case die, zo zal blijken, verrassend positief uitvalt!

Inhoud

Loopbaanontwikkeling	7
Model loopbaanontwikkeling	9
Het vier-fasenmodel van loopbaanontwikkeling	10
Vijf redenen waarom het belangrijk is om aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling	14
6 tips om de loopbaanontwikkeling van je medewerkers te ondersteunen	20
Business case faciliteren loopbaanontwikkeling medewerkers	24



Focus op talent

Loopbaanontwikkeling

Bij loopbaanontwikkeling wordt al snel gedacht aan carrière maken. Leiding geven. Managen. Leiderschap. Dat is echter een te beperkte weergave van loopbaanontwikkeling. Het zou ook betekenen dat veel medewerkers zich niet kunnen ontwikkelen. Simpelweg omdat het aantal managementposities binnen een organisatie beperkt is en dus niet iedereen zou kunnen groeien. Bij loopbaanontwikkeling draait het om het vinden en uitvoeren van werk dat past bij kwaliteiten en motieven van de persoon, en aansluit op de mogelijkheden en eisen in het werk. Dat kán een managementpositie zijn, maar is het vaak niet. Veel vaker betreft het een (wat meer) horizontaal carrièrepad. Een intercedent wordt recruiter. De recruiter wordt HR-professional. De HR-professional wordt arbeidsvoorwaardenspecialist. De arbeidsvoorwaardenspecialist wordt secretaris van de ondernemingsraad. Et cetera. Niet perse een loopbaan waarin de hiërarchische carrièreladder wordt beklommen. Maar wel een loopbaan waar de als intercedent begonnen medewerker veel voldoening uit haalt en functies vervult die op dat moment passen bij ambities en de kwaliteiten van de medewerker. Ook dat is loopbaanontwikkeling.



Zet de mens
centraal

Model Loopbaanontwikkeling

In deze whitepaper wordt uitgegaan van het vier-fasenmodel van loopbaanontwikkeling. De Amerikaanse wetenschappers Dalton, Thompson en Price zijn de grondleggers van dit model. In het boek *Stagnatie van professionals* (2017) werken de Nederlandse auteurs Ron van de Water en Mathieu Weggeman dit model uit om te laten zien hoe de loopbanen van professionals zich ontwikkelen.

Professionals die goed presteren doorlopen vier opeenvolgende fasen in hun professionele loopbaan. Elke fase verschilt in de taken die van professionals verwacht worden vanuit de organisatie, de rollen die de medewerker inneemt en de psychologische aanpassingen die daarvoor nodig zijn.

Het vier-fasenmodel van loopbaanontwikkeling



Fase 1: de startende professional

De startende medewerker moet, meestal onder begeleiding, veel leren. In deze fase moet de medewerker sociaal kapitaal opbouwen binnen de organisatie. De *uitzendprofessional* moet ingewerkt worden en vooral heel veel kennis tot zich nemen. Uiteraard is er veel aandacht voor de onboarding van de medewerker. Deze moet zich de regels en eigenaardigheden van de organisatie eigen maken. Weten bij wie vragen gesteld kunnen worden en relaties met collega's opbouwen.



Fase 2: de vakvolwassen professional

In deze fase ontwikkelt de professional zich richting vakvolwassenheid. De professional moet "onafhankelijk gaan bijdragen door gedemonstreerde kundigheid", aldus De Water en Weggeman. Een professional pakt in deze fase initiatief. Pakt zelfstandig projecten op. De vakvolwassen uitzendprofessional fungeert voor starters als vraagbaak. De professional bouwt een steeds groter intern netwerk op. Professionals die zich in deze fase risicomijdend, afwachtend opstellen, kunnen stagneren in hun ontwikkeling. Mogelijk krijgen zij door deze afwachtende houding minder uitdagende projecten en taken waardoor zij niet voldoende leren.



Fase 3: de sturende professional

In deze fase draagt de professional bij aan het succes van de organisatie via anderen. Dat kan bijvoorbeeld als vestigingsmanager zijn, maar ook als mentor, consultant, productspecialist of als verantwoordelijke voor een (groot) project. Het draait vaak iets minder om de inhoud en iets meer om richting en sturing geven. Het begeleiden, inspireren en beïnvloeden van collega's. Uiteraard is leiding geven niet voor iedereen weggelegd. De klassieke fout die organisaties regelmatig maken is om 'de beste inhoudsdeskundige' te promoveren tot manager. Dat kan leiden tot stagnatie bij de betreffende professional, die niet in de wieg is gelegd voor managementtaken (maar misschien wel als mentor of consultant goed kan functioneren).



Fase 4: de leidende professional

De professional geeft richting aan de strategie en het beleid van de organisatie. De leidende professional vervult bijvoorbeeld een senior managementpositie, zet als projectmanager een nieuwe divisie op of bepaalt als (senior) beleidsmedewerker (mede) de strategie van de organisatie. Deze professional heeft vaak een gezichtsbepalende rol en vertegenwoordigt de organisatie extern. Dat kan vanuit een (senior) managementpositie zijn, maar dat hoeft niet. Het kan ook een projectmanager zijn of een staf- of beleidsmedewerker die zich met strategie en beleid bezighoudt.

De herkenbaarheid van de bovenstaande vier fases is groot. Belangrijk is de constatering dat overgaan naar een volgende loopbaanfase (met name fase 3 en 4) zeker niet hoeft te betekenen dat de professional ook leiding gaat geven. Daarnaast is het duidelijk dat professionals zullen moeten groeien om stagnatie te voorkomen. Het draait om verandering. Om aanpassing. Professionals die op routine hun werk doen en zich niet aanpassen, stagneren. Ontwikkeling is dus noodzakelijk. Voor het succes van de organisatie, maar zeker ook voor het werkplezier van de professional zelf!

Onderzoek: het loopbaanpad van de uitzendprofessional

In 2020 heeft artra uitgebreid onderzoek gedaan naar de loopbaanpaden van uitzendprofessionals. Aan dit (kwantitatieve) onderzoek werkten 320 uitzendprofessionals mee.

Respondenten geven aan dat zij de functie van uitzendprofessional (intercedent) **gemiddeld 2,5 jaar** vervullen. De fases startend en vakvolwassen uitzendprofessional duren dus gezamenlijk gemiddeld 2,5 jaar. Vier op de tien uitzendprofessionals groeit in de tweede loopbaanstap door naar een (vestigings-)managementpositie. Dat kan binnen de eigen organisatie zijn of daarbuiten. Vestigingsmanagers zijn **gemiddeld 3,5 jaar** in deze functie werkzaam.

Ruim 11 procent van de vakvolwassen uitzendprofessionals kiest voor een specialisatie in recruitment. Een vrijwel even groot percentage maakt de keuze voor een salesfunctie.

Benieuwd naar alle onderzoeksresultaten, [download de whitepaper](#).



Vijf redenen waarom het belangrijk is om aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling

In het vorige hoofdstuk zagen we wat loopbaanontwikkeling inhoudt en hoe (uitzend)professionals zich ontwikkelen. In dit hoofdstuk kijken we waarom het zo belangrijk is om aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

1. Verloop beperken

Aandacht voor de loopbaanontwikkeling van professionals is cruciaal voor het behouden van medewerkers. Daar is ontzettend veel onderzoek naar gedaan. Iedere keer weer blijkt dat organisaties die geen oog hebben voor de ontwikkelbehoeften of de loopbaanplanning van medewerkers waardevolle medewerkers verliezen. Zo blijkt uit het onderzoek Global Talent Trends 2020 van LinkedIn dat organisaties met actieve carrière-managementprogramma's een **41 procent hogere retentie** hebben dan organisaties die dit niet hebben. IBM constateert in het rapport The Value of Training dat medewerkers die geen ontwikkelkansen krijgen weinig mogelijkheden zien om hun carrière doelen te behalen. Zij zijn volgens de onderzoekers **12 keer vaker geneigd om over te stappen naar een andere werkgever**. Voor nieuwe medewerkers stijgt dit zelfs naar 30 keer.

De kosten van verloop

Als medewerkers weggaan kost dat geld. Ontslagprocedures en afkoopsommen even buiten beschouwing gelaten. We hebben het hier over vrijwillig verloop van medewerkers. Dat hoeft overigens niet altijd ongewenst verloop te zijn. Sommige medewerkers ben je liever kwijt dan rijk. Maar vooral het ongewenste verloop doet pijn. Je verliest een goede medewerker. En daar komen de volgende kosten bij kijken volgens [deze studie](#) van Boushey en Glynn:

Directe kosten

- Kosten voor [offboarding](#), waaronder het exitinterview, de administratieve afhandeling, een afscheidscadeau en/of afscheidsbijeenkomst, enz.
- De (tijdelijke) kosten voor het vervangen van deze medewerker, bijvoorbeeld het inzetten van een uitzendkracht of het laten overwerken van de overgebleven collega's.
- Kosten voor het inwerken, trainen, opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers.

Indirecte kosten

Verminderde productiviteit van de medewerker die weggaat. Dat kan komen doordat deze zijn overdracht voorbereidt, maar ook doordat deze minder gemotiveerd is.

- Verminderde productiviteit van de vervanger(s) van de vertrokken medewerker. Ze hebben minder kennis en ervaring en zijn daardoor minder productief.
- Verminderde productiviteit van een nieuwe medewerker, die eerst ingewerkt moet worden.
- Het (mogelijke) verlies van klanten en van ervaring en kennis.
- Een lagere betrokkenheid bij medewerkers die achter zijn gebleven.

Na bestudering van 30 onderzoeken op dit gebied concluderen Boushey en Glynn dat het vervangen van een medewerker gemiddeld 20 procent van zijn jaarsalaris kost. Dit betreft natuurlijk een gemiddelde. Afhankelijk van het soort functie varieert dit percentage aanzienlijk: van ruim 5 procent tot wel 213 procent van het jaarsalaris.

2. Minder nieuwe medewerkers werven en selecteren

Als je het verloop beperkt hoef je natuurlijk minder nieuwe medewerkers te werven. Bovendien kun je, als je loopbaanontwikkeling goed vorm geeft, ervoor zorgen dat vacatures die ontstaan door eigen medewerkers ingevuld worden (interne mobiliteit). Zeker als dat een meer senior positie betreft, scheelt dat wervingskosten. Je hoeft nu immers alleen voor een minder senior positie te werven. Dat is over het algemeen goedkoper.

Door aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling hoef je dus veel minder (vaak) nieuwe medewerkers te werven. Het werven en selecteren van nieuwe medewerkers kost veel geld. Denk aan de kosten die uitgegeven worden voor wervingsacties, adverteren, het inschakelen van een bureau, enzovoort. Het afwijzen van niet geschikte kandidaten kost geld. Het voeren van selectiegesprekken kan een forse tijdsinvestering vergen. Afhankelijk van de betreffende branche en functie kan het om duizenden tot tienduizenden euro's gaan.

De kosten van werving & selectie

Volgens het [Recruitment Kengetallen Onderzoek](#) is in 2019 de gemiddelde cost per hire €4.494 (inclusief personeelskosten). Deloitte komt na onderzoek uit op 18.000 euro per nieuwe medewerker. Een bedrag waar ook [Felixwerkt op uitkomt](#) na onderzoek onder 50 klanten. Zij onderbouwt dit bedrag als volgt:

gemiddeld wordt 0,2 fte per jaar besteedt aan alles wat nodig is voor het werven van de juiste kandidaat.

Dat betekent: € 40.000 (jaarsalaris van de voor de werving verantwoordelijke collega) x 1,5 (werkgeverslasten) x 0,2 (fte) = € 12.000 + € 6.000 (wervingskanalen) = € 18.000.

3. Betrokkenheid medewerkers verhogen

Betrokken medewerkers zijn van toegevoegde waarde voor de organisatie. Betrokken medewerkers zijn enthousiast, gemotiveerd en emotioneel betrokken bij de organisatie. Door aandacht te besteden aan (loopbaan-)ontwikkeling kun je de betrokkenheid van medewerkers verhogen of voorkomen dat medewerkers minder betrokken zijn. In [een onderzoek](#) van recruitmentbureau Robert Walters gaf 68% van de ondervraagde millennials aan dat een duidelijk groeipad een zeer belangrijke factor is bij het betrokken houden van hen. Het hebben van betrokken medewerkers heeft dus grote voordelen.

- Zo bevelen betrokken medewerkers hun werkgever vaker aan bij anderen. Dat levert omzet op en (potentieel) nieuwe medewerkers, waardoor vacatures sneller vervuld worden. Gemiddeld beveelt 25% van de werknemers in Nederland haar werkgever aan. Bij organisaties met betrokken medewerkers is dat maar liefst 75%, zo blijkt uit [onderzoek van Integron](#).
- Daarnaast is het bij betrokken medewerkers 87% minder waarschijnlijk dat [zij vertrekken](#).
- Betrokken medewerkers [melden zich minder vaak ziek](#).
- En dan zijn deze medewerkers ook nog eens productiever. Volgens de Workplace Research Foundation, is bij betrokken medewerkers de kans op bovengemiddelde productiviteit 38% meer waarschijnlijk.

Overall presteren organisaties met een hoge medewerkersbetrokkenheid beter dan organisaties die een lage medewerkersbetrokkenheid hebben. Ze zijn meer winstgevend, innovatiever en hebben meer tevreden klanten.

4. Verborgene talenten en vaardigheden ontdekken

Door met medewerkers over hun loopbaanontwikkeling te praten kom je erachter wat de wensen van die medewerker op dat gebied zijn. Wellicht worden ook (verborgene) ambities uitgesproken. Of blijkt dat medewerkers bepaalde kennis of vaardigheden hebben die van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Zo bespaar je (wellicht) op wervingskosten of kun je de betrokkenheid van een medewerker verhogen door op haar wensen in te spelen of haar talenten beter te benutten.

5. De organisatie bereidt zich beter voor op de toekomst

Door snel veranderende omstandigheden is het noodzakelijk dat medewerkers steeds hun kennis en vaardigheden op peil houden of nieuwe kennis en vaardigheden verwerven. In een loopbaanontwikkelingstraject wordt hier nadrukkelijk naar gekeken. Dat is in het voordeel van de medewerker en van de werkgever.

Met name de eerste twee punten laten zich concreet 'in geld uitdrukken'. Bij de laatste drie punten is minder goed te bepalen wat daarvan de opbrengsten zijn. Hoewel het natuurlijk zeer belangrijk is dat je tevredenen betrokken medewerkers hebt en als organisatie toekomstbestendig bent!

Opleiding en training

Wie ontwikkelen zegt, zegt automatisch ook training en opleiding. Niet verrassend natuurlijk dat we hiermee komen in dit whitepaper. Wij zijn immers een opleidingsinstituut. Toch is dit niet louter preken voor eigen parochie. Leren en ontwikkelen kan immers op vele manieren. Daar is zeker niet per definitie een opleidingsinstituut voor nodig. Ook learning on the job, het aanbieden van stretch-assignments, het werken met een buddy of meelopen met een collega bieden uitstekende mogelijkheden om te leren. Het gaat erom dat binnen organisaties een leercultuur bevorderd wordt. Dat kan ondersteund worden met formele opleidingen en trainingen, maar dat hoeft niet altijd.

Waarde van opleiding en training

Iedere organisatie is gebaat bij goed geschoolde medewerkers. Uit onderzoeken naar de waarde van training en opleiding blijkt dat er een verband is tussen de kennis en vaardigheden van medewerkers en de prestaties van de organisatie. In het eerdergenoemde rapport The Value of Training van IBM wordt gesteld dat bij 84% van de best presterende organisaties medewerkers de training krijgen die zij nodig hebben tegen slechts 16% van de slechtst presterende organisaties. Maar ook andere cijfers in het rapport zijn indrukwekkend. Wat te denken van een stijging van de productiviteit met 10% of een 22% snellere introductie van nieuwe producten.



Groei samen verder

6 tips om de loopbaanontwikkeling van je medewerkers te ondersteunen

Als werkgever, als manager wil je dat medewerkers hun volledige potentieel benutten. Je wilt dat ze goed in hun vel zitten, productief zijn, gemotiveerd en als ambassadeur van jouw organisatie optreden. Door aan te sluiten bij de ambities van medewerkers, door de loopbaanontwikkeling van je medewerkers te faciliteren, bereik je dat. Maar hoe doe je dat dan, als manager je medewerkers begeleiden bij het maken van loopbaanstappen?

Zes tips voor het ondersteunen van de loopbaanontwikkeling

Hieronder worden zes tips gegeven om (uitzend)professionals te helpen bij het maken van de juiste loopbaankeuzes en het ontwikkelen van hun loopbaan.



1. Ga het gesprek aan

Allereerst moet je natuurlijk achterhalen wat de wensen van de medewerker zijn. Welke ambities heeft deze? Welke interesses? Sommige medewerkers willen het liefst hun hele leven hetzelfde werk doen. Maar dat zijn uitzonderingen. De meeste medewerkers waarderen afwisseling of willen carrière maken. Dat kan binnen hetzelfde vakgebied, bijvoorbeeld een intercedent die vestigingsmanager wordt. Maar ook daarbuiten, bijvoorbeeld een carrière als salesprofessional of recruiter. Om daarachter te komen zul je regelmatig het gesprek aan moeten gaan met medewerkers.



2. Zorg voor inzicht in sterke en zwakke punten

Zelfinzicht is zeer belangrijk. Zijn bepaalde loopbaanwensen wel realistisch? Niet iedereen is in de wieg gelegd voor een leidinggevende functie, verkoopt een koelkast aan een ijsbeer of pakt gemakkelijk de telefoon om prospects te bellen. Het is belangrijk dat medewerkers inzicht hebben in zichzelf. Dat ze weten wat ze kunnen. Wat bij hen past. Je kunt medewerkers helpen bij het achterhalen van hun sterke en zwakke punten. Benoem concreet gedrag dat je waarneemt, geef voorbeelden. Ook kun je medewerkers gebruik laten maken van persoonlijke ontwikkelinstrumenten, zoals [Insights Discovery](#).



3. Maak een plan

Je weet nu welke loopbaanrichting een medewerker in gedachten heeft en of dat bij haar past. Nu moeten de wensen en ambities waargemaakt worden. Dat hoeft lang niet altijd onmiddellijk, maar er moet wel een lonkend perspectief zijn. Laat de medewerker op papier zetten op welke termijn een (mogelijke) loopbaanstap gewenst is en hoe dat bereikt zal worden. Liefst zo SMART mogelijk. Bespreek dat samen. Laat de medewerker ook aangeven wat zij nodig heeft om een loopbaanstap te maken.



4. Faciliteer de loopbaanwens

Bedenk als manager dat het in het belang is van de organisatie dat een medewerker goed in haar vel zit. Dat doe je dus door loopbaanwensen te ondersteunen. Dat kan op velerlei manieren. Als manager speel je daar een belangrijke rol in. Door advies te geven, maar ook door de medewerker te begeleiden of door het toewijzen van een mentor. Vaak zal het nodig zijn dat een medewerker een opleiding volgt of een of meerdere trainingen om de gewenste loopbaanstap te kunnen maken. Faciliteer dat door geld en tijd voor ontwikkeling beschikbaar te stellen. Dat is zelfs een verplichting volgens de NBBU-cao voor vaste medewerkers als het om scholing gaat die direct betrekking heeft op functie-relevante vakkennis of vaardigheden. In die cao staat verder dat de werkgever per kalenderjaar vier dagen beschikbaar stelt (met behoud van loon) voor opleiding en ontwikkeling. Maar ook als dit niet in een cao is vastgelegd getuigt het van goed werkgeverschap als geld en tijd beschikbaar worden gesteld om de loopbaanwensen van medewerkers te faciliteren!



5. Regelmatige evaluatie

En dan zijn we weer terug bij praten. Als manager hou je de vinger aan de pols. Niet omdat je de medewerker wilt controleren, maar juist om deze te stimuleren. Door belangstelling te tonen. Door de medewerker te motiveren. Niet iedereen is een zelfstarter, ook al is er een lonkend perspectief. En soms mist een medewerker gewoon even de motivatie. Of heeft deze veel aan haar hoofd. Een medewerker zal het fijn vinden dat iemand zo nu en dan vraagt hoe het gaat. Zal steun waarderen. En wellicht zijn er knelpunten die voortgang in de weg staan. Die kunnen dan meteen opgepakt worden. Regelmatig evalueren en eventueel bijsturen is een voorwaarde voor progressie.



6. De stap nemen

Uiteindelijk zal er toch van (moeten) komen. Een stapje omhoog (verticale mobiliteit) of juist de overstap naar een hele andere functie (horizontale mobiliteit). Dat kan natuurlijk van de ene op de andere dag, binnen de eigen organisatie of eventueel daarbuiten. Maar het kan ook geleidelijk. Een medewerker kan er naartoe groeien door af en toe eens mee te lopen met iemand die de functie al vervult of te participeren in een project. Of door het geven van een [stretch-assignment](#) waardoor de ontwikkeling van de medewerker versneld wordt. Er zijn meerdere mogelijkheden om een medewerker uiteindelijk die (gewenste) stap te laten maken. Wees daarin creatief. En soms is het gewoon afwachten totdat een vacature ontstaat. Maar ook dan kun je de medewerker al laten ervaren hoe het is op een andere afdeling, in een andere functie of (zelfs) bij een andere werkgever.

Het ondersteunen van de loopbaanwensen van medewerkers vraagt tijd en aandacht van een manager. Die tijd en aandacht zijn echter goed besteed. Je krijgt er immers een gemotiveerde medewerker voor terug!



Denk groot, begin klein

Business case faciliteren loopbaanontwikkeling medewerkers

In een business case worden de kosten en opbrengsten van een investering op een rij gezet. Omdat voor iedere organisatie de omstandigheden anders zijn zal de business case ook voor iedere organisatie anders uitvallen. In het geval van het faciliteren van de loopbaanontwikkeling van medewerkers zal die business case altijd positief zijn. Dat betekent dat de opbrengsten hoger zijn dan de kosten. Je bent dan dus een dief van je eigen portemonnee als je deze investering NIET doet.

Zoals gezegd zal de business case voor iedere (uitzend-)organisatie anders zijn. Hierbij wordt een aanzet gegeven voor een business case.

De opbrengsten en kosten van investeren in de loopbaanontwikkeling van een medewerker.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de bedragen en percentages die eerder in deze whitepaper genoemd werden (zie 'Vijf redenen waarom het belangrijk is om aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling').

Opbrengsten

- Beperken verloop: $20\% \times \text{bruto jaarsalaris intercedent} = 20\% \times €28.500 = €5.700$
- Beperken W&S: €18.000
- Hogere betrokkenheid: >schatting €5.000
- Overige opbrengsten (o.a. betere benutting talent / toekomstproof organisatie): €3.000

Totaal opbrengsten: €31.700

Kosten

- Ontwikkelgesprek manager/medewerker, jaarlijks totaal 8 uur (inclusief niet productieve tijd): €1.000
- Assessment / ontwikkelinstrumenten (bv The Bridge Personality Test €125/ Insights Discovery €185), inclusief verloren arbeidstijd: €600
- Opleiding / training: €1.180 (bron: [rapport SER](#))
- Overige kosten (bv inwerken nieuwe taken) >schatting: €2.500

Totaal kosten: €5.280

Return on investment (ROI) = €31.700 - €5.280 = €26.420

In dit voorbeeld zijn niet de subsidiemogelijkheden voor scholing meegenomen. Zo kun je bijvoorbeeld als MKB-bedrijf een beroep doen op scholingsfondsen en wordt per 1 maart 2022 het [STAP-budget](#) geïntroduceerd. Werknemers kunnen dan een subsidie aanvragen voor opleiding en training van maximaal €1.000. Als gebruik gemaakt kan worden van een subsidieregeling voor scholing en/of ontwikkeling dan wordt de ROI uiteraard nog hoger!

Aan de slag

Gezien alle voordelen lijkt het een no brainer om aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Het levert aantoonbaar geld op. Werkgevers zien echter vaak op tegen 'het gedoe'. Wellicht vergt het inderdaad wat inspanning. Het moet onderdeel van het dna van de organisatie worden. Gesprekken gaan dan automatisch over (loopbaan-)ontwikkeling. Er wordt rekening gehouden met de wensen van de medewerker binnen de randvoorwaarden die daarvoor zijn binnen de organisatie.

Maar het begint met bewustwording dat aandacht besteden aan loopbaanontwikkeling loont. Daar hoopt deze whitepaper een bijdrage aan te leveren. Aan de slag dus!

A man with a beard and short dark hair, wearing a blue suit and tie, is shown from the chest up. He has a wide, joyful smile, showing his teeth, and his eyes are squinted. His right fist is raised near his head, and his left fist is raised slightly lower. He is wearing a black watch with a white face on his left wrist. The background is a solid light pink color.

Loopbaan- ontwikkeling loont



artra leidt al tientallen jaren arbeidsmarktprofessionals op. Professionals kregen en krijgen de juiste kennis en kunde aangereikt, steeds op zodanige wijze dat het hoogste leerrendement gegarandeerd is. artra heeft tienduizenden professionals het juiste zetje in de rug gegeven. Zo kunnen ze carrière maken en zowel professioneel als persoonlijk groeien.

Whitepaper: De positieve business case voor investering in de loopbaanontwikkeling van medewerkers

Auteur | Marco Hendrikse

Opmaak | Loes van Daal

artra | de opleider voor arbeidsmarktprofessionals

026 333 7572

www.artra.nl

artra@artra.nl