

# **Eindevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen**

Eindrapport  
in opdracht van  
het Agentschap SZW  
Amersfoort, 1 augustus 2016



**Europese Unie**  
Europees Sociaal Fonds

Bureau Bartels B.V.  
Postbus 318  
3800 AH Amersfoort  
Stationsplein 69  
3818 LE Amersfoort  
T 033 – 479 20 20  
info@brtls.nl  
[www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)





# Inhoud

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>i</b>
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>v</b>
<b>INHOUD</b>	<b>1</b>
Aanbevelingen	iii
Recommendations	vii
<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling en aanpak	1
1.3 Leeswijzer	4
<b>2. DEELNAME EN FINANCIËLE REALISATIE</b>	<b>5</b>
2.1 Inleiding	5
2.2 Feitelijke deelname aan ESF-DI	5
2.3 Financiële realisatie	7
2.4 Kenmerken deelnemerspopulatie	8
<b>3. UITVOERING EN AFRONDING ESF-PROJECTEN</b>	<b>11</b>
3.1 Inleiding	11
3.2 Verloop ESF-projecten	11
3.3 Betrokkenheid werknemers	15
3.4 Ervaringen met vaststellingsfase	20
<b>4. EFFECTIVITEIT ESF-REGELING</b>	<b>25</b>
4.1 Inleiding	25
4.2 Eerste orde effect: doelmatigheid	25
4.3 Tweede orde effecten: doeltreffendheid	27
4.4 Derde orde effecten van de ESF-adviestrajecten	33
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>49</b>
5.1 Inleiding	49
5.2 Samenvattende conclusies	49
5.3 Bouwstenen voor de toekomst	53
<b>BIJLAGE I. GERAADPLEEGDE SLEUTELPERSONEN</b>	<b>57</b>
<b>BIJLAGE II. TABELLENBOEK</b>	<b>59</b>



## **Managementsamenvatting**

### **van het rapport Eindevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid – bedrijven/instellingen**

Binnen het ESF-programma 2014-2020 is de ESF-prioriteit Duurzame Inzetbaarheid – bedrijven/instellingen in 2014 voor het eerst opengesteld. Vanuit deze regeling wordt subsidie verstrekt voor extern advies op het gebied van duurzame inzetbaarheid en voor de begeleiding van de implementatie van dit advies. Als vervolg op een tussenevaluatie vorig jaar heeft Bureau Bartels in de eerste helft van 2016 de eindevaluatie van deze eerste openstelling uitgevoerd. Centraal in deze eindevaluatie stonden de ervaringen met de vaststellingsfase en de effectmeting. De uitkomsten van de eindevaluatie zijn gebaseerd op deskresearch, monitoringgegevens, gesprekken met sleutelpersonen en telefonische interviews met 350 deelnemende werkgevers en 102 OR-leden. Vanuit het oogpunt van de effectmeting is ervoor gekozen om uitsluitend deelnemende arbeidsorganisaties in de eindevaluatie te betrekken.

In de eerste openstelling werd voor bijna 2.100 arbeidsorganisaties ESF-subsidie gereserveerd. In zes op de tien gevallen is het tot een volledige of gedeeltelijke uitkering van deze subsidie gekomen. In de andere gevallen is uitkering van de gereserveerde subsidie achterwege gebleven, omdat aanvragers hun aanvraag introkken, aanvragers geen einddeclaratie hebben ingediend of het Agentschap SZW het vaststellingsverzoek afwees. Belangrijke oorzaken voor afwijzing zijn gelegen in het gegeven dat projecten – in tegenstelling tot de verwachting die bij de aanvraag werd gewekt – geen betrekking bleken te hebben op bevordering van duurzame inzetbaarheid of dat arbeidsorganisaties niet aan de financiële verantwoordingsplicht hebben voldaan.

Het gevolg van het bovenstaande is dat er een aanzienlijke vrijval van subsidiemiddelen heeft plaatsgevonden: 44% van het gereserveerde ESF-subsidiebudget is niet uitgekeerd. In totaal is in de eerste openstelling bijna 11,2 miljoen euro ESF-subsidie uitgekeerd, terwijl bijna 8,7 miljoen euro onbenut is gebleven. Doordat op het moment van de eindevaluatie nog ruim 20 projecten afgerekend moesten worden en nog bezwaarprocedures liepen, kan het vrijvalpercentage nog iets wijzigen. Effectief is (op het moment van de evaluatie) in de eerste openstelling voor 1.265 externe adviestrajecten subsidie uitgekeerd. Naast het grote aantal niet-inningen valt bij de **vaststellingsprocedure** op dat het Agentschap SZW in veel gevallen aanvullende informatie moet opvragen om tot een finale beoordeling te kunnen komen. Hoewel de vaststellingsprocedure op voldoende draagvlak kan rekenen van deelnemers, is een deel van hen minder te spreken over de administratieve lasten bij de 'afrekening'. In negen op de tien gevallen bleek het vaststellingsverzoek niet volledig te zijn en zag het Agentschap SZW zich genoodzaakt om een vragenbrief te sturen.

Uit de evaluatie volgt dat de ondersteunde adviestrajecten in verreweg de meeste gevallen qua **uitvoering** volgens plan zijn verlopen en in hun opzet zijn geslaagd. Dit neemt niet weg dat bij de uitvoering van de helft van de projecten zich knelpunten hebben voorgedaan. Onvoldoende draagvlak onder werknemers, gebrek aan tijd en prioriteit bij de organisatie zelf en de vertaling van theorie naar praktijk werden het meest als knelpunt ervaren. Verder blijkt uit de evaluatie dat de geraadpleegde deelnemers over het algemeen goed te spreken zijn over de dienstverlening van de externe adviseurs. In vier op de vijf gevallen zijn het verloop en de behaalde resultaten van het adviestraject geëvalueerd, veelal met de externe adviseurs en (een deel van) de werknemers.

De **betrokkenheid van werknemers** is een belangrijke eis van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid. Bij zeven van de tien projecten is de OR/PVT betrokken geweest bij de voorbereiding en de uitvoering van de adviestrajecten, veelal via deelname aan een klankbordgroep of het formele overleg met de werkgever. Individuele of groepen werknemers werden vooral betrokken via gesprekken met de adviseur, invullen van vragenlijsten, participatie in werkgroepen of deelname aan trainingen. Bij vrijwel alle adviestrajecten zijn of worden de resultaten na afloop met werknemers gedeeld. Daarbij wordt vooral gekozen voor werkoverleg, mail/intranet of interne presentaties als communicatiemiddelen. Bij drie kwart van de werkgevers die de resultaten intern gedeeld hebben, zijn alle werknemers bereikt. In de overige kwart gaat het om een deel van het personeel.

De uitgevoerde **effectmeting** is gebaseerd op de 'veranderingstheorie' (Theory of Change), waarbij getoetst is of bij ondersteunde arbeidsorganisaties verschillende typen orde effecten elkaar logisch opvolgen. Het **eerste orde effect (doelmatigheid)** verschaft inzicht in de vraag of met de ESF-ondersteuning zaken in gang zijn gezet die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. Dit blijkt bij negen op de tien werkgevers die vanuit ESF-DI subsidie hebben gekregen het geval te zijn. De subsidie blijkt met name gevolgen te hebben voor de omvang, kwaliteit en/of doorlooptijd van het project. Een klein deel van de adviestrajecten zou zonder de subsidie zelfs geen doorgang hebben gevonden. Het 'freeriders-effect' – adviestrajecten die zonder ESF-subsidie op dezelfde manier zou zijn uitgevoerd – is beperkt tot 9% van de werkgevers die aan de eindevaluatie hebben deelgenomen.

Bij het **tweede orde effect (doeltreffendheid)** staat de vraag centraal of de additionele initiatieven, zoals die met de ESF-regeling van de grond gekomen zijn, uiteindelijk ook in iets concreets geresulteerd hebben. Hierbij is onderscheid gemaakt naar twee typen directe opbrengsten, namelijk verkregen inzichten in (deelaspecten van) duurzame inzetbaarheid en de implementatie van veranderingen als direct gevolg van de ondersteunde projecten.

Uit de effectmeting volgt dat door het adviestraject vooral meer inzicht is gekregen in de stand van zaken rondom de duurzame inzetbaarheid van hun organisatie, in de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en in (achtergronden van) mogelijke verbeteringen in de duurzame inzetbaarheid. Deze feitelijke kennis en informatie heeft er vervolgens toe geleid dat werkgevers en werknemers zich meer bewust zijn van de noodzaak om verder te investeren in de betreffende DI-aspecten (zie verderop). Wat de veranderingen betreft gaat het vooral om de implementatie van een plan van aanpak (bij drie kwart van de gevallen), de implementatie van instrumenten voor werknemers (twee derde) en organisatorische aanpassingen (bij ruim de helft). Bij de instrumenten gaat het veelal om individuele coachingstrajecten, diverse vormen van scholing en training en functioneringsgesprekken. Organisatorische aanpassingen hebben vooral betrekking op functiebeschrijvingen, werkplekken en de structuur van de organisatie. De gesignaleerde effecten worden ook door OR-leden herkend.

Bij het **derde orde effect (impact)** staat de vraag centraal of de verkregen projectopbrengsten ook resulteren in verbeteringen van de (randvoorwaarden voor) duurzame inzetbaarheid van werknemers. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen overall effecten en inhoudelijke effecten op de DI-thema's van de regeling. Op overall niveau blijken de ondersteunde adviestrajecten – als gevolg van de tweede orde inzicht-effecten – te leiden tot meer bewustzijn bij werkgevers en werknemers over de noodzaak om als organisatie of individu te investeren in duurzame inzetbaarheid en tot meer dialoog tussen werkgever en medewerkers over DI. Ten slotte zijn de ESF-trajecten in veel gevallen een stimulans geweest voor een grotere betrokkenheid bij de materie bij zowel werkgevers als werknemers. Deze uitkomsten worden ook door een belangrijk deel van de geraadpleegde OR-leden onderschreven.

Aanvragers konden bij ESF-DI 'intekenen' voor een achttal thema's. Twee thema's 'bedrijfs- of organisatiescan' en 'periodiek onderzoek duurzame inzetbaarheid werknemers' hebben betrekking op bepaalde methoden die in de externe adviestrajecten worden ingezet. De overige zes thema's betreffen inhoudelijke thema's. Voor deze (zes) inhoudelijke thema's is onder werkgevers en OR-leden getoetst of beoogde typen effecten voor het betreffende thema zich gemanifesteerd hebben. Voor de meeste thema's geldt dat nagenoeg alle werkgevers inmiddels één of meerdere voorgelegde effecten hebben ervaren. Het thema 'gezond en veilig werken' loopt op dit punt iets achter met een aandeel van 73%. Ruim een derde van de werkgevers heeft inmiddels een effect waargenomen op zaken als vitaliteit, leefstijl en (kortdurend) ziekteverzuim, een zelfde aantal werkgevers verwacht dit voor de nabije toekomst alsnog waar te nemen.

Bij het thema 'leercultuur' worden vooral effecten op de benutting van competenties van medewerkers en de interesse voor training en opleidingen waargenomen. Een grotere motivatie en meer inspraak van medewerkers blijken de meest genoemde effecten te zijn die het gevolg zijn van de adviestrajecten op het gebied van 'aanpassing van het werk'. Drie effecten blijken in ongeveer gelijke mate – door zeven op de tien werkgevers – te worden ervaren bij de adviestrajecten over mobiliteit, namelijk een betere benutting van competenties, meer eigen regie in de loopbaan en een grotere motivatie. Het eerste en het laatstgenoemde effect, alsmede een flexibele inzet van menskracht, zijn door drie kwart van de werkgevers ervaren in de adviestrajecten op het gebied van 'flexibele werkcultuur'. De adviestrajecten op DI-thema 'arbeidstijdenmanagement' blijken vooral bij te dragen aan een meer flexibele inzet, meer motivatie en een grotere autonomie in het werk.

De genoemde effecten worden niet alleen door werkgevers ervaren, maar in meer of mindere mate ook herkend door de OR-leden. Bij deze uitkomsten past wel de kanttekening dat de respondenten hun waarnemingen niet altijd kunnen staven met 'harde bewijzen'. Bovendien zijn de effecten dikwijls nog niet breed binnen de organisatie opgetreden maar bij een (klein) deel van de medewerkers.

Resumerend blijkt dat de ESF-regeling een brede variatie van zowel kleine, middelgrote als grote arbeidsorganisaties uit alle sectoren heeft bereikt. Verder volgt uit de evaluatie dat de ESF-middelen in de meeste gevallen van doorslaggevende betekenis zijn geweest voor de uitvoering van projecten. Dat wil zeggen dat projecten zonder subsidie niet door zouden zijn gegaan of dat er concessies zouden zijn gedaan aan de omvang, kwaliteit of doorlooptijd van ESF-projecten. Daarnaast volgt uit de effectmeting dat de ESF-trajecten bij vrijwel alle deelnemende arbeidsorganisatie een belangrijke contributie hebben geleverd aan het vergroten van inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze toegenomen inzichten hebben in veel gevallen geleid tot concrete veranderingen zoals aanpassingen in de organisatie en de implementatie van instrumenten. Tot slot blijkt uit de effectmeting dat de ESF-regeling bij alle inhoudelijke DI-thema's in effecten heeft geresulteerd.

## **Aanbevelingen**

Op grond van de uitkomsten van de eindevaluatie zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Markeer beter de scheidslijn tussen procesverbeteringen en duurzame inzetbaarheid.
2. Bouw halverwege de uitvoeringsperiode van de gehonoreerde ESF-projecten een contactmoment in.
3. Stel een checklist of afvinklijst samen aan de hand waarvan deelnemende arbeidsorganisaties eenvoudig kunnen toetsen of de einddeclaratie compleet en juist is opgesteld.
4. Hou de vormvrije rapportages in stand, maar vraag in de einddeclaratie wel om verwijzingen naar een aantal 'ijkpunten' voor de inhoudelijke beoordeling van de rapportage.
5. Voer – voor zover dit nog niet is gebeurd – een grondige analyse uit van de achtergronden van intrekkingen en 'niet-inningen'.
6. Stimuleer arbeidsorganisaties om voldoende draagvlak onder het personeel te realiseren alvorens het externe adviestraject voor subsidiëring vanuit ESF-DI in te dienen.



## Management summary

### of the report: Final evaluation of the initial phase of ESF Specific Objective 'Promoting sustainable employability of workers – companies/institutions'

In the ESF programme 2014-2020, the ESF priority 'Promoting sustainable employability of workers – companies/institutions' (abbreviation: by ESF subsidy SE) started off with the first round in 2014. Through projects aimed at sustainable employability, the ESF sets out to improve the intrinsic motivation, health and productivity of employees. This programme provides employers with subsidy for external advice in the field of sustainable employability and for supervision of its implementation. As a follow-up to an interim evaluation carried out last year, Bureau Bartels conducted the final evaluation of this initial phase in the first half of 2016. The final evaluation focused on the experiences with the assessment phase and the measurement of effect. The results of the final evaluation are based on desk research, monitoring data, discussions with key informants and telephone interviews with 350 employers and 102 members of the Works Council (WC). With an eye to effect measurement, it was decided to exclusively involve applicants that submitted a declaration for an ESF-project in the final evaluation.

In the initial phase, ESF subsidy SE was reserved for almost 2,100 employment organisations. In six out of ten cases, the subsidy was granted either in full or partially after the project. In the other cases, the reserved subsidy was not granted because the applicants either withdrew their application, failed to submit a final declaration, or because the ESF managing authority after review rejected the adoption request. Important reasons for rejection had to do with the facts that projects – counter to the expectation created by the application – did not revolve around sustainable employability or that employment organisations failed to meet the financial accountability requirement.

The above has generated a considerable sum of vacant subsidies: 44% of the reserved ESF subsidy SE budget was not disbursed. During the initial phase almost EUR 11.2 million in ESF subsidies were disbursed, while nearly EUR 8.7 million remained unused. At the time of the final evaluation, almost 20 projects still needed to be assessed and objection procedures were still ongoing, therefore the percentage of disbursed subsidies may still alter. In effect, (at the moment of the evaluation) subsidies were paid out for 1,265 external advisory projects. Due to missing information the ESF managing authority frequently had to request additional information to arrive at its final decision. While the participants are largely supportive of the assessment procedure, some of them are less enthusiastic about the administrative burden. In nine out of ten cases, the application for assessment was incomplete, necessitating the ESF managing authority to follow up with a letter of questions.

The evaluation shows that the advisory projects that received support were in the overwhelming majority of cases **implemented** according to plan and succeeded in their objectives. However, half of the projects were affected by obstacles during implementation. Insufficient support for implementation from employees, a lack of time and priority in the organisation itself and translating theory into practice were the most common obstacles. The evaluation also revealed that the participants who were consulted had a positive opinion of the service provided by the external advisers. The advisory projects and the results it achieved were evaluated in four out of five cases, mostly with the external advisers and (some of) the employees.

**Employee involvement** is an important requirement of the ESF Specific Objective 'Promoting sustainable employability of workers'. In seven out of ten projects, the WC/staff representative was involved in the preparation and implementation of the advisory projects, primarily through

sounding board group participation or formal discussions with the employer. Individual employees or groups of employees were involved chiefly through discussions with the adviser, completing questionnaires, participating in working groups or taking part in training courses. In the majority of advisory projects, after completion, the results have been or will be shared with employees. The preferred means of communication for this purpose are staff meetings, email/intranet or in-house presentations. Three-quarters of the employers who have already shared the results succeeded in reaching all employees. The remaining quarter managed to reach part of the staff.

The **effect measurement** conducted was based on the Theory of Change. Through this theory it is tested whether the effects efficiency, effectiveness and impact follow each other logically. **Efficiency** provides insight into whether support from the ESF subsidy SE made it possible to initiate certain procedures that, without support, either would not have been possible or would have been possible only to a lesser extent. Such proved to be true for nine out of ten employers that received ESF subsidy SE. The subsidy appeared to have the most effect on the project scope, quality and/or duration. A small number of the projects would not have been carried out, without the subsidy. The 'free riders effect' – projects that would have been executed in the same way without ESF subsidy SE – is limited to 9% of the employers who participated in the final evaluation.

For the **effectiveness**, the main issue is whether the additional initiatives, ultimately had any concrete effects. A distinction was made between two types of direct effect: insights gained into (aspects of) sustainable employability and the implementation of changes as a direct consequence of the subsidised projects.

The effect measurement shows that the advisory projects primarily offered more insight into current levels of sustainable employability in participants' own organisations, in employee involvement within the organisation and in (backgrounds of) potential improvements to sustainable employability. This factual knowledge and information has made employers and employees more aware of the need to further invest in particular aspects of sustainable employability (see below). As for the changes, these concern mainly the implementation of a plan of approach (in three-quarters of the cases), the implementation of tools for employees (two-thirds) and organisational adjustments (in more than half). Tools in such cases include mainly individual coaching, diverse types of education and training as well as performance appraisals that also assess one's sustainable employability. Organisational adjustments relate primarily to job descriptions, workspaces and organisation set-up. The observed effects were also confirmed by WC members.

The main issue concerning the **impact** focuses on whether the results achieved by the project also lead to improvements of the (conditions for) the staff's sustainable employability. A distinction was made between overall effects and structural effects on the SE thematic areas defined by the ESF subsidy SE. Overall, the subsidised advisory projects – as a consequence of the effectiveness – served to raise both employers' and employees' awareness of the necessity of investing in sustainable employability for organisations and individuals alike, while also creating more dialogue between employers and staff about SE. Finally, the ESF projects also encouraged both employers and employees to engage more with the subject matter. A significant number of the WC members confirmed these results.

Projects could revolve around eight themes within ESF SE. Two themes, 'company or organisation scan' and 'periodic investigation into staff sustainable employability' are more related to specific methods than to thematic objectives. For the other six themes, employers and

WC members were consulted to determine whether the desired results showed. In most of the thematic areas, almost all employers experienced one or more of the proposed effects. The theme 'healthy and safe work' lagged somewhat behind in the sense that 73% of the employers reported results on this theme. More than a third of the employers had already observed an effect in areas such as vitality, lifestyle and (short-term) absence due to illness; the same number of employers expects to see this effect in the near future.

In the theme of 'learning culture', the most effect was perceived in making the best use of employees' skills and in displays of interest for workshops and courses. Increased employee motivation and participation were most frequently mentioned as resulting from the advisory projects relating to 'adapting work'. In the advisory projects relating to mobility, three effects were observed (by seven out of ten employers) to almost the same degree: making better use of skills, more of a say in shaping one's career and increased motivation. Three-quarters of employers claimed to have experienced the first and last effects in addition to flexible deployment of manpower through the advisory projects in the field of 'flexible working culture'. The advisory projects dealing with the SE thematic area of 'working time management' were shown to contribute mainly to more flexible deployment, greater motivation and greater independence at work.

The effects mentioned were observed not only by employers, but to a greater or lesser extent also by WC members. In view of these results, it must be stated that the respondents were not always able to back up their observations with objective data. Furthermore, for the most part the effects were not yet evident across the entire organisation but only among a (small) group of employees.

To summarise, the ESF subsidy SE seems to have succeeded in reaching a wide variety of small, medium and large employment organisations from all sectors. The evaluation also showed that in the majority of cases the ESF resources had a decisive impact on the projects implementation. In other words, without subsidy, these ESF projects would not have been possible or concessions would have been necessary in terms of scope, quality or duration. The effect measurement also revealed that the ESF projects made a significant contribution to expanding insights in the field of sustainable employability in almost all the participating employment organisations. This broadening of insights in many cases triggered changes such as organisational adjustments and the implementation of certain instruments. In sum, the effect measurement illustrates that the ESF subsidy had an effect on all the substantive SE thematic areas.

## Recommendations

Based on the results of the final evaluation, the following recommendations have been made:

1. Distinguish more clearly between process improvements and sustainable employability.
2. Incorporate a moment to touch base halfway into the implementation period for the awarded ESF projects.
3. Create a checklist for participating employment organisations to determine whether the final declaration has been drawn up completely and correctly.
4. Retain the free-format reports, but in the final declaration, request references to a number of 'benchmarks' for the substantive assessment of reporting.
5. Conduct a thorough analysis into the motivations behind withdrawals and 'non-recoveries'.
6. Encourage employers to generate sufficient support within the organisation before starting the project and applying for ESF SE subsidy



# 1. INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Er wordt steeds meer onderkend dat werkgevers en werknemers een gezamenlijk belang en verantwoordelijkheid hebben om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers omdat de toenemende concurrentie gepaard gaat met een proces van vergrijzing op de Nederlandse arbeidsmarkt. Vanuit het perspectief van de concurrentiepositie van werkgevers is het dus belangrijk dat werknemers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven. Voor werknemers geldt dat 'baanzekerheid' in de afgelopen decennia steeds meer onder druk is komen te staan waardoor werknemers de bakens meer dienen te verzetten naar 'werkzekerheid'. Dit vraagt ook van werknemers om 'investeringen' in gezondheid, opleiding en mobiliteit.

In de afgelopen periode zijn er diverse beleidsinitiatieven ontplooid om werkgevers en werknemers te ondersteunen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken. Eén van de initiatieven is de **ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen** binnen het huidige ESF-programma 2014-2020. Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van werkenden is één van de twee verticale thema's binnen het OP van dit programma. Voor dit thema is de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid in het leven geroepen. Vanuit deze regeling wordt aan arbeidsorganisaties subsidie verstrekt voor externe adviestrajecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de begeleiding bij de implementatie van de verstrekte adviezen. Een achttal thema's zijn benoemd waarvoor aanvragen ingediend kunnen worden.

In het najaar van 2014 is de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/ instellingen voor het eerst opgesteld. Ruim 2.000 publieke en private arbeidsorganisaties hebben destijds een aanvraag voor ondersteuning vanuit deze regeling ingediend. Voor deze **eerste openstelling** van deze regeling was een subsidiebudget van bijna 20 miljoen euro beschikbaar.

Vorig jaar heeft Bureau Bartels in opdracht van het Agentschap SZW de eerste openstelling tussentijds geëvalueerd<sup>1</sup>. In de achterliggende maanden is de **eindevaluatie** van deze eerste openstelling uitgevoerd. In dit rapport presenteren we de bevindingen die met deze eindevaluatie zijn verkregen.

## 1.2 Doelstelling en aanpak

De **centrale doelstelling** van zowel de **tussenevaluatie** als **eindevaluatie** was om voor de eerste openstelling van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid tot een beantwoording van de volgende vragen te komen:

- Hoe kunnen de inhoud en het bereik van de regeling worden beoordeeld?
- Hoe is de organisatie en uitvoering verlopen?
- Wat is de effectiviteit van de regeling?
- Wat zijn lessen voor de toekomst?

---

<sup>1</sup> Bureau Bartels, *Tussenevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid*, 3 juni 2015.

De eerste vraag is in de tussenevaluatie al voor een belangrijk deel beantwoord. Dit geldt ook voor de tweede vraag, voor zover dit de aanvraag- en beoordelingsprocedure betreft. In de eindevaluatie is ingezoomd op de verantwoording en vaststelling van de subsidie. Wat de effectiviteit betreft, is in de tussenevaluatie uitsluitend naar de meerwaarde van de subsidie (als eerste orde effect) gekeken. In de eindevaluatie stond de effectmeting centraal. Net als in de tussenevaluatie hebben we ook in de eindevaluatie een aantal bouwstenen voor komende openstellingen van de regeling aangedragen.

De aanpak van de eindevaluatie bestond uit de volgende onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten. In de eerste plaats is een **viertal gesprekken** met **sleutelpersonen** gevoerd. Een eerste doel van deze gesprekken was om input voor de vragenlijsten te krijgen wat betreft de mogelijke effecten die naar aanleiding van deelname aan de regeling op zouden kunnen treden. Hiertoe zijn vertegenwoordigers van het SZW-programma Duurzame Inzetbaarheid en een expert op gebied van Duurzame Inzetbaarheid geconsulteerd. Een tweede doel was om inzicht te krijgen in de ervaringen van het Agentschap SZW met de vaststellingsfase. Daartoe is een gesprek gevoerd met de Projectleider Duurzame Inzetbaarheid van deze organisatie. In Bijlage I zijn de geraadpleegde sleutelpersonen weergegeven.

Als tweede activiteit hebben we **monitoringgegevens** over de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid geanalyseerd en vervlochten in deze rapportage. Deze gegevens over bijvoorbeeld de uiteindelijke deelname en financiële realisatie van de regeling hebben we verkregen via het Agentschap SZW.

De kern van de eindevaluatie bestond uit **veldwerk** onder arbeidsorganisaties die in de eerste openstelling subsidie hebben gekregen vanuit de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid. In de tussenevaluatie hadden we deze doelgroep al aangeduid als 'deelnemers'<sup>2</sup>. Destijds hebben we 350 deelnemers telefonisch geraadpleegd over de inhoud van de regeling, hun ervaringen met de aanvraagprocedure en de meerwaarde van de ESF-subsidie. In de eindevaluatie was het de bedoeling om deze groep deelnemers opnieuw te raadplegen, maar nu over hun ervaringen met de vaststellingsfase en de opgetreden effecten van de ondersteunde adviestrajecten. Dit is maar ten dele gelukt. De belangrijkste oorzaak hiervan was dat een vrij aanzienlijk deel van de arbeidsorganisaties waarvoor ESF-subsidie was gereserveerd, hun aanvraag hebben ingetrokken of geen vaststellingsverzoek bij het Agentschap SZW hebben ingediend. Voor deze 'uitvallers' binnen de groep van 350 deelnemers hebben we nieuwe arbeidsorganisaties geselecteerd. Hierbij hebben we – via een gestratificeerde steekproef – zoveel mogelijk vergelijkbare gevallen qua sector, personele grootte en DI-thema's geselecteerd. Ook voor respondenten die om andere redenen niet deel konden/wilden nemen aan de eindevaluatie, hebben we 'vervangers' geselecteerd en benaderd.

Op deze wijze hebben we wederom een groep van **350 deelnemende arbeidsorganisaties** geraadpleegd, namelijk 218 'oorspronkelijke' deelnemers (die ook in de tussenevaluatie zijn geraadpleegd) en 132 'nieuwe' deelnemers (zie tabel 1.1).

---

<sup>2</sup> In de tussenevaluatie hebben we ook 'afgewezenen' en 'niet-aanvragers' geraadpleegd. In de eindevaluatie zijn deze doelgroepen niet opnieuw bevraagd.

**Tabel 1.1 Respons onder deelnemende arbeidsorganisaties (werkgevers)**

Aspect	Deelnemers ('oorspronkelijk')	Deelnemers ('vervangers')
<i>Bruto bestand/steekproef</i>	350	142
▪ Project ingetrokken/niet afgerekend	96	-
▪ Contactpersoon werkt er niet meer, geen vervanger	4	2
▪ Na herhaalde pogingen niet bereikt	12	-
▪ Geen pogingen gedaan vanwege bereiken streefaantal waarnemingen	-	-
<i>Netto bestand/steekproef</i>	238	140
▪ Non-respons	20	8
<b>Respons (absoluut)</b>	218	132
<b>Respons (relatief)</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>

Met de 350 waarnemingen onder deelnemers is, zoals in de tussenevaluatie al onderbouwd, sprake van een **representatieve steekproef**.

De gegevens in tabel 1.1 hebben betrekking op de contactpersonen namens de werkgever. In de volgende hoofdstukken spreken we wat deze respondentgroep betreft over '**werkgevers**'. In aanvulling op de interviews met dit type respondenten, hebben we bij een deel van de deelnemers ook een vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT) geraadpleegd. Hierna spreken we gemakshalve van '**OR-leden**' waar we vertegenwoordigers van beide typen medezeggenschaporganen bedoelen. Het doel van het raadplegen van OR-leden was om te toetsen of de effecten die door de werkgever zijn ervaren ook herkend worden vanuit het perspectief van de werknemers. Bij de geraadpleegde werkgevers die over een OR of PVT beschikken, hebben we gevraagd in hoeverre het mogelijk is om hiervan een lid te raadplegen en wie hiervoor het meest geschikt zou zijn (zodat deze persoon zinvol over het ondersteunde project geraadpleegd kon worden). Het beoogde aantal waarnemingen van 100 OR-leden hebben we gerealiseerd. In tabel 1.2 geven we weer wat de respons onder OR-leden is geweest.

**Tabel 1.2 Respons onder OR-leden van deelnemende arbeidsorganisaties**

Aspect	Respons
<i>Aantal aangereikte namen OR-leden</i>	126
▪ Geen contactgegevens ontvangen	2
▪ Na herhaalde pogingen niet bereikt	16
<i>Netto bestand</i>	108
▪ Non-respons	6
<b>Respons (absoluut)</b>	102
<b>Respons (relatief)</b>	<b>96%</b>

Voor de raadpleging van zowel werkgevers als de OR-leden hebben we gebruik gemaakt van goed voorbereide **telefonische interviews**. Dit betekent dat de respondenten na een aankondiging over het doel van de evaluatie zijn benaderd om een afspraak te maken voor een geschikt interviewmoment.

### 1.3 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren we de bevindingen van de eindevaluatie van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen. Deze regeling duiden we in het navolgende ook wel aan met de termen 'ESF-DI' of 'de regeling'. Verder spreken we hierna ook wel kortweg van 'projecten' daar waar we de adviestrajecten bedoelen die vanuit ESF-DI ondersteund zijn.

Bij de navolgende uitkomsten merken we op dat het aantal waarnemingen waarop deze zijn gebaseerd, kan verschillen. Dit omdat niet alle respondenten de vraag ook daadwerkelijk hebben kunnen beantwoorden. Bovendien kan er sprake zijn van een zogenoemde 'routing', waarbij sommige vervolgvragen overgeslagen kunnen worden bij een bepaald antwoord. Verder kan er sprake zijn van afrondingsverschillen. Hierdoor tellen uitkomsten niet altijd precies op tot 100%.

De verdere opbouw van het rapport ziet er als volgt uit. In hoofdstuk 2 besteden we aandacht aan de uiteindelijke deelname en financiële realisatie van de eerste openstelling van ESF-DI. Vervolgens komt de uitvoering en afronding van de ondersteunde ESF-projecten aan bod in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van de effectmeting centraal. Daarin geven we achtereenvolgens de eerste orde, tweede orde en derde orde effecten van de ondersteunde ESF-projecten weer. We sluiten het rapport af met de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 5).



## 2. DEELNAME EN FINANCIËLE REALISATIE

### 2.1 Inleiding

Nu de projecten uit de eerste openstelling van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid (nagenoeg allemaal) zijn 'afgerekend' is de eindbalans opgemaakt wat betreft de deelname en het volume aan uitgekeerde ESF-middelen. In dit hoofdstuk staan de uitkomsten hiervan centraal.

In paragraaf 2.2 geven we weer hoeveel arbeidsorganisaties in de eerste openstelling ondersteuning vanuit de regeling hebben ontvangen, om vervolgens in paragraaf 2.3 inzicht te geven in de subsidie die ermee gemoeid is geweest. In paragraaf 2.4 presenteren we een aantal kenmerken van de arbeidsorganisaties die ondersteuning vanuit de regeling hebben ontvangen. De navolgende uitkomsten zijn gebaseerd op monitoringgegevens, zoals die door of – in geval van CBS-gegevens – via het Agentschap SZW zijn aangereikt.

### 2.2 Feitelijke deelname aan ESF-DI

In de eerste openstelling van ESF-DI werden destijds 2.384 aanvragen ingediend. Een groot aantal aanvragen kon destijds worden gehonoreerd: volgens opgave van het Agentschap SZW zijn in totaal **2.091 positieve beschikkingen** afgegeven<sup>3</sup>. Voor deze aanvragen geldt dus dat ESF-subsidie werd gereserveerd voor het externe adviestraject en eventueel de begeleiding van de implementatie. Na het afgeven van deze beschikking konden deze projecten in uitvoering worden genomen.

In tabel 2.1 is weergegeven in hoeverre het ook tot een uitkering van de gereserveerde ESF-subsidie is gekomen bij de gehonoreerde aanvragen. Daar waar subsidie vanuit ESF-DI is verstrekt, is weergegeven of de volledige subsidie is uitgekeerd of een deel van de gereserveerde subsidie.

Tabel 2.1 Resultaten vaststellingsfase eerste openstelling ESF-regeling DI

Aspect	Absoluut	Relatief
Totaal aantal gehonoreerde aanvragen	2.091	100%
Nog lopende projecten	24	1%
Ingetrokken projecten	334	16%
Niet-afgerekende projecten ('niet-inners')	268	13%
Bij vaststelling afgewezen projecten	200	10%
Projecten waaraan ESF-subsidie is uitgekeerd	1.265	60%
▪ w.v. in vaststellingsfase korting op subsidie*	54	4%
▪ w.v. (vrijwel) volledige uitkering gereserveerde subsidie	1.211	96%

\* Strikt genomen is bij meer ESF-projecten minder subsidie uitgekeerd dan in het vaststellingsverzoek aangevraagd. In veel gevallen gaat het echter om marginale aanpassingen van enkele tientallen euro's. In dit geval hebben we de grens gelegd bij een korting van 500 euro of meer.

Bron: Agentschap SZW, juli 2016

Uit het bovenstaande blijkt dat bij 60% van het totaal aantal gehonoreerde aanvragen in de eerste openstelling ook daadwerkelijk tot uitkering van ESF-subsidie is gekomen. Bij

<sup>3</sup> In het rapport van de tussenmeting werd nog uitgegaan van 2.061 gehonoreerde aanvragen. Dat er nu meer gehonoreerde aanvragen geteld worden, heeft te maken met aanvragen die destijds nog in behandeling waren en met uitkomsten van bezwaarprocedures naar aanleiding van afwijzingen. Vandaar dat op een later moment alsnog enkele tientallen aanvragen positief zijn beschikt.

in totaal 39% van de projecten is geen subsidie verstrekt, terwijl 1% van de gehonoreerde projecten op het moment van de eindevaluatie nog liep (en nog niet afgerekend was). Dat bij een aanzienlijk deel van de gehonoreerde aanvragen toch geen subsidie is uitgekeerd, is een gevolg van drie situaties, namelijk:

- de aanvrager heeft het project **ingetrokken** en dus geen vaststellingsverzoek gedaan (bij 16% van alle gehonoreerde aanvragen is hier sprake van geweest);
- de aanvrager heeft het project niet ingetrokken, maar heeft ook geen vaststellingsverzoek ingediend bij het Agentschap SZW. In 13% van alle gehonoreerde aanvragen was sprake van '**niet-inning**'. Deze aanvragen zijn ambtshalve ingetrokken;
- de aanvrager heeft wel een vaststellingsverzoek ingediend, maar het Agentschap SZW heeft dit verzoek **afgewezen**. Een tiende van alle gehonoreerde aanvragen heeft een zogenoemde 'nulbeschikking' ontvangen.

Naar de achtergronden en redenen van aanvragers om hun project in te trekken of geen vaststellingsverzoek in te dienen, wordt nader onderzoek gedaan door het Agentschap SZW. In de eindevaluatie kon dit niet onderzocht worden, omdat vanuit het oogpunt van de effectmeting uitsluitend arbeidsorganisaties zijn geraadpleegd die wel subsidie verleend hebben gekregen (zie voorgaand hoofdstuk).

Daar waar het Agentschap SZW het vaststellingsverzoek heeft **afgewezen** (en tot een nihilstelling is overgegaan), blijkt het relatief vaak om grote werkgevers te gaan. Een vijfde (21%) van de afgewezenen had 500 werknemers of meer, terwijl dit aandeel in de uiteindelijke deelnemerspopulatie 15% bedroeg. In de afwijzingen zagen we geen oververtegenwoordiging van specifieke sectoren en DI-thema's. Vanuit het Agentschap SZW is als meest belangrijke reden voor de afwijzingen aangevoerd dat de uiteindelijke inhoud van het project niet bij de (doelstelling van de) ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bleek te passen. Het Agentschap SZW stelde in die gevallen bij lezing van de rapportage vast dat het externe advies vooral betrekking had op het efficiënter inrichten van het productieproces/de organisatie (dus procesverbeteringen) en niet op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Verder is nog een aantal vaststellingsverzoeken afgewezen vanwege het feit dat de subsidiabele kosten onder de 'grens' van 12.000 euro terecht zijn gekomen. Vanuit het oogpunt van efficiency worden geen subsidiebedragen kleiner dan 6.000 euro uitgekeerd. Voor 18 ESF-projecten gold dat de aanvrager in het vaststellingsverzoek al onder deze grens kwam. Deze verzoeken werden dus afgewezen.

Uit tabel 2.1 blijkt dat **1.265 arbeidsorganisaties** met gehonoreerde aanvragen ook **daadwerkelijk ESF-subsidie** uitgekeerd hebben gekregen. In 96% van de gevallen werd (vrijwel) de gehele gereserveerde subsidie uitgekeerd. Bij de resterende 4% werd de deelnemende arbeidsorganisatie (met 500 euro of meer) gekort op het bedrag van de ESF-subsidie. Dit betekent dat minder subsidie is uitgekeerd dan in het vaststellingsverzoek gevraagd is en voor de organisatie was gereserveerd. In paragraaf 2.5 gaan we nader in op de achtergronden van deze kortingen. De kortingen op de aangevraagde ESF-subsidie blijken vooral bij publieke organisaties te zijn toegepast (het aandeel publieke organisaties bij de kortingen bedroeg 36%, terwijl publieke organisaties 20% van de totale deelnemersgroep uitmaken). Ook blijken organisaties met 500 werknemers en meer oververtegenwoordigd binnen de groep gekorte deelnemers (30% versus 15% binnen de totale deelnemersgroep).

Hiervoor hebben we gezien dat in 329 gevallen het vaststellingsverzoek werd afgewezen dan wel een korting op de uitgekeerde ESF-subsidie is toegepast. De arbeidsorganisaties die hiermee te maken hadden, konden bezwaar aantekenen. In 57 gevallen (dus 17% van het totaal aantal afgewezen of gekorte vaststellingsverzoeken) is een bezwaarschrift ingediend. In tabel 2.2 is weergegeven wat de status van deze bezwaren is op het moment van de eindevaluatie.

**Tabel 2.2 Aantal en status bezwaren vaststellingsfase eerste openstelling ESF-regeling DI**

Aspect	Absoluut	Relatief
Totaal aantal bezwaren	57	100%
Gehonoreerde bezwaren	15	26%
Niet gehonoreerde bezwaren	10	18%
Bezwaren nog in behandeling	32	56%

Een belangrijk deel van de bezwaren was op dat moment nog in behandeling. Bij ruim een kwart is het bezwaar – veelal na aanlevering van aanvullende documenten – toegekend. In deze gevallen is dus sprake geweest van *coulance* aan de kant van het Agentschap SZW, omdat de betreffende bezwaarmakers alsnog de gelegenheid kregen om aanvullende ‘bewijslast’ aan te reiken. Daaruit bleek dat alsnog een (hoger) subsidiebedrag uitgekeerd kon worden. In de overige gevallen is het bezwaar afgewezen.

## 2.3 Financiële realisatie

Uit de voorgaande paragraaf kan al worden opgemaakt dat in de eerste openstelling veel minder ESF-subsidie is uitgekeerd dan er na de aanvraag- en beoordelingsprocedure was gereserveerd. Dit blijkt ook uit tabel 2.3 waarin gegevens over de financiële realisatie zijn opgenomen<sup>4</sup>. Uiteindelijk is 56% van de gereserveerde subsidie uitgekeerd aan de deelnemende arbeidsorganisaties. Als ‘spiegel’ is er sprake van een vrijval van maar liefst 44%. Dit is aanzienlijk meer dan destijds bij de start van de regeling werd verwacht.

**Tabel 2.3 Financiële realisatie eerste openstelling ESF-regeling DI**

Aspect	Absoluut	Relatief
Totaal gereserveerde ESF-DI subsidie	€ 19.839.792	100%
Uitgekeerde subsidie	€ 11.172.126	56%
Vrijval	€ 8.667.666	44%
▪ door ingetrokken projecten	€ 3.188.932	16%
▪ door niet-inning (ambtshalve intrekkingen)	€ 2.554.185	13%
▪ door minder te declareren dan gereserveerd	€ 1.095.731*	6%
▪ door afwijzingen en kortingen bij de vaststelling	€ 1.828.817	9%

\* De 24 lopende projecten die nog moeten worden afgerekend, zijn nu ingedeeld in deze categorie. Met deze projecten is een gereserveerd subsidiebedrag van bijna 230.000 euro gemoeid. De verwachting van het Agentschap SZW is dat een belangrijk deel van deze aanvragen tot een nihilstelling zal leiden. Tot wezenlijke veranderingen in de vrijval zullen deze lopende projecten dan ook niet leiden.

Bron: *Agentschap SZW, juli 2016*

De meeste vrijval van subsidiemiddelen is ontstaan doordat aanvragers hun projecten introkken of doordat ze geen vaststellingsverzoek indienden (en dus ook niet tot inning van de gereserveerde subsidie zijn overgegaan). Opgeteld is hierdoor bijna 30% van de

<sup>4</sup> Doordat 24 projecten op het moment van de eindevaluatie nog niet waren afgerekend, kunnen de uiteindelijke realisatiecijfers nog iets wijzigen. Tot hele grote veranderingen zal dit echter niet leiden.

gereserveerde ESF-subsidie vrijgevallen. Daarnaast is door aanvragers ruim een miljoen euro minder gedeclareerd doordat de subsidiabele kosten van de uitgevoerde adviestrajecten minder waren dan geraamd. Mogelijk heeft dit te maken met de late start van een deel van de gehonoreerde adviestrajecten, waardoor niet alle kosten binnen de gestelde termijn (die overigens wel met twee maanden werd verlengd) werden gerealiseerd. Bijna 10% van de middelen is vrijgevallen vanwege de afwijzingen van vaststellingsverzoeken en de korting die door het Agentschap SZW zijn opgelegd bij de vaststelling van de uit te keren ESF-subsidie.

## 2.4 Kenmerken deelnemerspopulatie

In het rapport van de tussenevaluatie is weergegeven hoe bij de start van de ESF-projecten de spreiding van de deelnemende arbeidsorganisaties over sector en grootteklasse was. Aangezien voorafgaande aan en bij de vaststelling de nodige arbeidsorganisaties zijn 'afgefallen' en toch geen ESF-subsidie uitgekeerd hebben gekregen (zie hiervoor), presenteren we hieronder een bijgesteld beeld over de kenmerken van de deelnemerspopulatie. We beginnen met de spreiding over sectoren.

### Deelname naar sector

In tabel 2.3 is een gedetailleerde weergave gegeven van de spreiding van deelnemende organisaties over **sectoren**. Hierbij is – in tegenstelling tot in de tussenevaluatie – de sectorindeling gebruikt zoals die door de Europese Commissie is voorgeschreven. De gegevens in tabel 2.4 zijn aangereikt door het CBS, die in opdracht van het Agentschap SZW deelnemers op basis van gegevens in bestaande statistieken heeft toegedeeld naar sector. Uit deze gegevens hebben we uitsluitend die arbeidsorganisaties 'gefilterd' waarvan in de eindevaluatie is vast komen te staan dat zij in de eerste openstelling ESF-subsidie hebben ontvangen voor hun extern adviestraject.

Uit de tabel blijkt dat in de eerste plaats dat sprake is van een grote sectorale variatie binnen de groep deelnemende arbeidsorganisaties. In de tweede plaats zijn er wel enkele sectoren te benoemen die de boventoon voeren in de deelname. Dit zijn in de eerste plaats de industrie met 287 deelnemers (de sectoren 3 tot en met 7), de zakelijke dienstverlening met 227 deelnemers (16 en 17) en de groot- en detailhandel met 156 deelnemers. Bij een aantal uitkomsten wordt hierna onderscheid gemaakt tussen private ondernemingen en publieke organisaties. In de totale populatie deelnemers maken publieke organisaties – met de sectorcodes 18 tot en met 21 – in totaal 20% (namelijk 252 van de in totaal 1.265 deelnemers) uit. De resterende 80% van de deelnemers bestaat dus uit private ondernemingen.

**Tabel 2.4 Spreiding deelnemers ESF-DI over sectoren (na vaststellingsfase)**

Sector	Absoluut	Relatief
1 Land- en bosbouw	14	1%
2 Visserij en aquacultuur	0	0%
3 Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken	44	3%
4 Vervaardiging van textiel en textielproducten	2	<1%
5 Vervaardiging van transportmiddelen	10	1%
6 Vervaardiging van informaticaproducten	7	1%
7 Overige niet nader genoemde be- en verwerkende industrie	224	18%
8 Bouw	113	9%
9 Winning van delfstoffen	1	<1%
10 Elektriciteit, gas, stoom, warm water en airconditioning	2	<1%
11 Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer	2	<1%
12 Vervoer en opslag	59	5%
13 Informatie- en communicatieactiviteiten	48	4%
14 Groot- en detailhandel	156	12%
15 Toerisme, accommodatie en restauratie	16	1%
16 Financiële activiteiten en verzekeringen	14	1%
17 Exploitatie/handel in onroerend goed en zakelijke dienstverlening	213	17%
18 Openbaar bestuur	36	3%
19 Onderwijs	62	5%
20 Menselijke gezondheidszorg	104	8%
21 Maatschappelijke dienstverlening en sociaal-culturele diensten	50	4%
22 Activiteiten in verband met het milieu en klimaatverandering	12	1%
23 Kunst, amusement, creatieve industrieën en recreatie	40	3%
24 Overige niet nader genoemde diensten	0	0%
Onbekend	36	3%
<b>Totaal</b>	<b>1.265</b>	<b>100%</b>

Bron: CBS, februari 2016 (bewerkt)

### Deelname naar grootteklasse

De spreiding over grootteklasse kon in de tussenevaluatie alleen voor geraadpleegde deelnemers worden gegeven en niet voor de totale populatie aanvragers (of deelnemers). De achtergrond hiervan is dat niet naar de personele omvang werd gevraagd in het aanvraagformulier. In de eindevaluatie heeft het Agentschap SZW deze omissie 'gerepareerd' door gegevens via het CBS op te vragen.

In de onderstaande tabel is de spreiding over grootteklasse voor zowel de gehele deelnemerspopulatie als binnen onze steekproef weergegeven<sup>5</sup>. Daaruit volgt dat het patroon voor beide groepen nagenoeg overeenkomt. Dit betekent dat de werkgevers die in de eindevaluatie zijn geraadpleegd een goede afspiegeling qua personele grootte vormen van de gehele groep werkgevers die in de eerste openstelling ESF-subsidie hebben ontvangen.

<sup>5</sup> In bijlage II is een meer gedetailleerd overzicht van de spreiding over grootteklassen opgenomen (zie tabel II.4).

**Tabel 2.5 Spreiding deelnemende arbeidsorganisaties over grootteklassen (na vaststellingsfase) en in eindevaluatie**

Grootteklasse	Totale deelnemerspopulatie		Eindevaluatie
	Absoluut	Relatief	Relatief
Tot en met 9 werknemers	111	9%	9%
10-49 werknemers	389	31%	31%
50-99 werknemers	209	17%	19%
100-249 werknemers	222	18%	18%
250-499 werknemers	104	8%	9%
> 500 werknemers	194	15%	14%
Onbekend	36	3%	-
<b>Totaal</b>	<b>1.265</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Bron: CBS, februari 2016 (bewerkt) en Bureau Bartels (2015)

Vier op de tien arbeidsorganisaties die in de eerste openstelling ondersteund zijn vanuit ESF-DI, telt minder dan 50 werknemers. Deze groep wordt hierna ook wel als 'klein' of 'kleine werkgevers' aangemerkt. Het aandeel middelgrote arbeidsorganisaties – 'middelgroot' is hierna afgebakend als 50 tot 250 werknemers – bedraagt ruim een derde. De grote arbeidsorganisaties (met 250 werknemers of meer) vormen ongeveer een kwart van alle deelnemers.

### Thema's ondersteunde ESF-projecten

De externe adviestrajecten die vanuit de eerste openstelling van de ESF-regeling ondersteund zijn, konden betrekking hebben op één of meerdere aspecten van Duurzame Inzetbaarheid. Daartoe zijn destijds in de regeling een achttal activiteiten of thema's onderscheiden waarop subsidie aangevraagd kon worden. In tabel 2.6 is de spreiding van alle aanvragers en – na de vaststellingsfase – de uiteindelijke deelnemers over deze DI-thema's weergegeven. Beide kolommen vertonen nagenoeg hetzelfde patroon. Daaruit blijkt dat intrekkingen, niet-inningen en afwijzingen in dezelfde mate over DI-thema's hebben plaatsgevonden. Of anders geformuleerd: vrijval heeft zich niet specifiek op bepaalde thema's van de ESF-regeling DI voorgedaan.

**Tabel 2.6 Spreiding aantal aanvragers en feitelijke deelnemers eerste openstelling over DI-thema's**

DI-thema	Alle aanvragers (N=2.384)	Deelnemers (N=1.265)
Bedrijfs- of organisatiescan	51%	51%
Aanpassen organisatie van het werk	43%	43%
Leercultuur voor werknemers	33%	34%
Gezond en veilig werken	30%	30%
Periodiek onderzoek duurzame inzetbaarheid werknemers	27%	29%
Interne en externe mobiliteit	11%	11%
Flexibele werkcultuur	7%	6%
Arbeidstijdenmanagement	3%	3%

Omdat aanvragers meerdere thema's konden aankruisen tellen de percentages niet op tot 100%.

In hoofdstuk 4 zullen we nagaan welke effecten de ondersteunde adviestrajecten hebben geressorteed. Bij een deel van deze uitkomsten is ook een nader onderscheid gemaakt naar DI-thema van de regeling.

### 3. UITVOERING EN AFRONDING ESF-PROJECTEN

#### 3.1 Inleiding

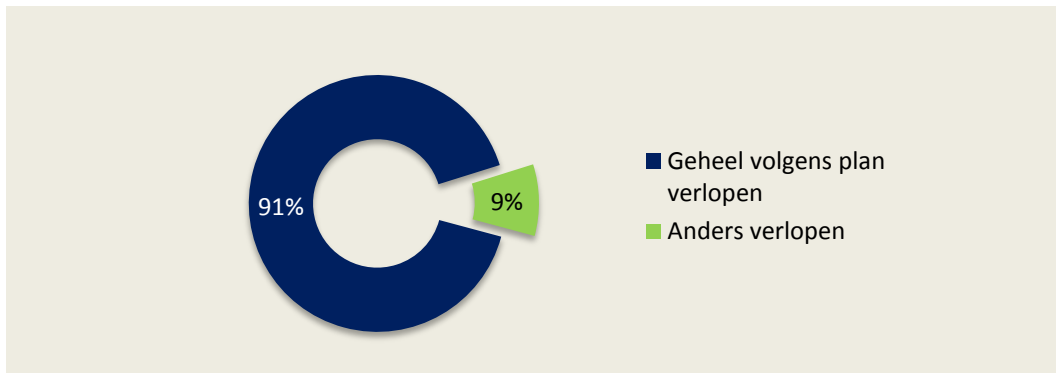
In het veldwerk voor de eindevaluatie is aan de deelnemende arbeidsorganisaties een aantal vragen gesteld over hun ervaringen met de uitvoering van de ESF-projecten en de afwikkeling van de ESF-subsidie. De inzichten die aldus zijn verkregen, presenteren we in dit hoofdstuk.

In paragraaf 3.2 schenken we aandacht aan de wijze waarop de uitvoering van de ESF-projecten plaats heeft gevonden. In paragraaf 3.3 gaan we in op de betrokkenheid van werknemers bij de verschillende stadia van de ESF-adviesprojecten. We ronden af met paragraaf 3.4 waarin de ervaringen van deelnemers met de vaststellingsfase van de ESF-DI subsidie wordt besproken.

#### 3.2 Verloop ESF-projecten

In deze paragraaf besteden we aandacht aan het verloop van de adviesprojecten die vanuit de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid ondersteund zijn. Daartoe zijn we in de interviews met werkgevers allereerst nagegaan in hoeverre hun ESF-projecten al dan niet **volgens plan** verlopen zijn. Figuur 3.1 verschaft daar inzicht in.

**Figuur 3.1** Mate waarin de ondersteunde projecten volgens plan verlopen zijn, volgens deelnemers (N=350)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat in het overgrote deel van de gevallen het adviestraject in de ervaring van de geraadpleegde werkgevers volgens plan is verlopen. We troffen hierbij geen grote verschillen naar grootteklasse aan. Ditzelfde geldt voor de mate van ervaring met het thema duurzame inzetbaarheid: we troffen op dit punt geen verschillen aan tussen onervaren arbeidsorganisaties (die met hun deelname aan ESF-DI de eerste schreden op het DI-pad hebben gezet) en arbeidsorganisatie die voorheen al wel ervaring op dit terrein hadden.

Volgens 9% van de geraadpleegde werkgevers zijn hun projecten wel uitgevoerd maar op een andere wijze dan oorspronkelijk de bedoeling was. De typen **veranderingen** waarmee deze werkgevers te maken hebben gehad, blijken vooral betrekking te hebben op:

- voortijdige wisseling van de externe adviseur (14 keer genoemd). Dit vanwege het feit dat de adviseur niet aan de verwachtingen voldeed of de adviseur tussentijds van baan wisselde<sup>6</sup>;
- aanpassingen in het tijdpad van het adviestraject (13). De betreffende werkgevers voeren redenen voor deze aanpassingen aan, namelijk dat het adviestraject te krap was gepland, dat het traject lastig in te bedden was binnen (de reguliere activiteiten van) de organisatie en dat andere zaken binnen de organisatie prioriteit kregen waardoor vertraging opgelopen werd;
- een minder grote betrokkenheid van werknemers dan de bedoeling was (6). Er bleek bij werknemers van deze deelnemende arbeidsorganisaties onvoldoende draagvlak voor het adviestraject te bestaan, waardoor de animo om te participeren beperkt was;
- niet alle projectonderdelen zijn uitgevoerd (3). De achtergrond hiervan was dat in het projectvoorstel bij nader inzien te veel activiteiten waren opgenomen en/of niet alle activiteiten nodig bleken te zijn.

Het bovenstaande heeft betrekking op de ervaringen van werkgevers. We hebben ook de leden van de OR gevraagd om het verloop van het ESF-adviestraject te beoordelen met een cijfer. Zo hebben de **OR-leden** het **verloop** van het **ESF-adviestraject** met een gemiddeld rapportcijfer van een 7,5 gewaardeerd (N=83). Over het algemeen bleken de OR-leden positief over hoe het adviestraject bij hun organisatie was uitgevoerd. De twee OR-leden die hiervoor een onvoldoende gaven, hebben dat onderbouwd door aan te geven dat zij weinig van het verloop hebben meegekregen of dat de uitvoering van het project veel onzekerheid veroorzaakte over baan zekerheid van de medewerkers.

We zijn nagegaan in hoeverre de werkgevers en OR-leden eventueel **knelpunten** ervaren hebben bij de **uitvoering** van de **ESF-adviestrajecten**. Voor 177 werkgevers (49%) en 53 OR-leden (52%) was hiervan geen sprake. Per saldo hebben dus 173 deelnemers (47%) en 49 OR-leden (48%) wel knelpunten naar voren gebracht. Typen knelpunten die daarbij meerdere malen naar voren zijn gebracht waren:

- beperkt draagvlak onder medewerkers of lastig om dit te realiseren (107 keer genoemd);
- tijdgebrek binnen de organisatie (56);
- vertaalslag van de theorie naar de praktijk maken bleek lastig (27);
- project is lastig in te passen in de dagelijkse bedrijfsvoering (21);
- tussentijds vertrek adviseur (13);
- onduidelijke communicatie over doel project (8).

Uit bovenstaande opsomming blijkt dat (zoals we in het voorgaande al constateerden), voor zover werkgevers en OR-leden knelpunten in de uitvoering van de ESF-adviesprojecten ervaren hebben, dit vooral te maken had met het verkrijgen van voldoende draagvlak onder de medewerkers van de organisatie en het gebrek aan tijd bij betrokkenen binnen de organisatie.

Desgevraagd heeft 5% van de geraadpleegde werkgevers melding gemaakt van **omstandigheden** of **ontwikkelingen** die in **positieve zin** van invloed zijn geweest op de uitkomsten van het externe adviestraject. De volgende omstandigheden c.q. ontwikkelingen zijn daarbij meerdere malen naar voren gebracht:

---

<sup>6</sup> Verderop blijkt dat de kwaliteit van de adviseurs in het overgrote deel van de gevallen als (zeer) positief is ervaren door de deelnemers (zie figuur 3.2).



- verbetering van het economisch tij (9 keer genoemd);
- enthousiasme onder werknemers, wat resulteerde in een hoge participatie in het adviestraject (5);
- doorgevoerde organisatorische aanpassingen die samenvielen met de inzet op duurzame inzetbaarheid in het externe adviestraject (2).

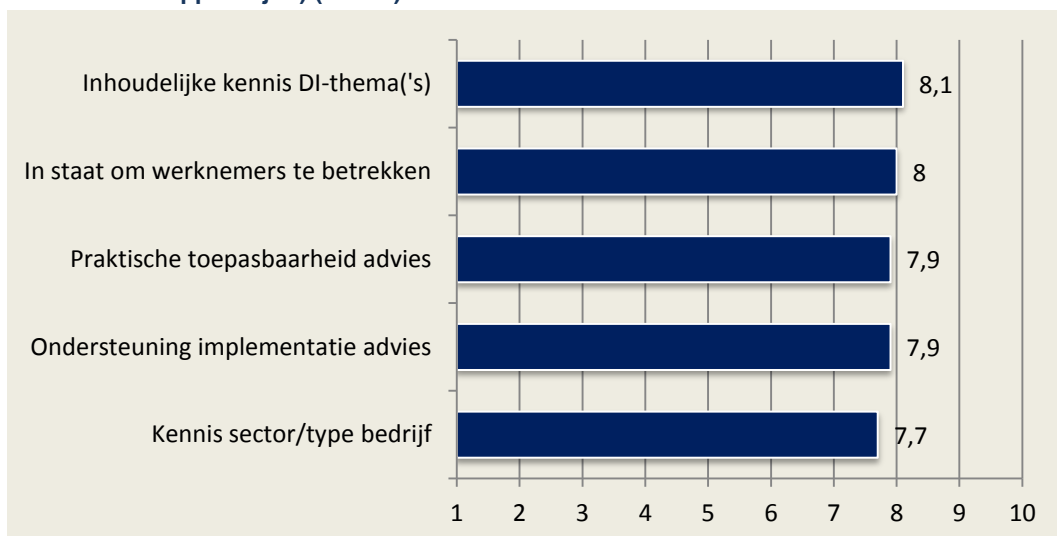
Anderzijds hebben 89 deelnemers (25%) omstandigheden of ontwikkelingen genoemd die in **negatieve zin** van invloed zijn geweest op de uitkomsten van het externe adviestraject. Dit levert het volgende beeld op:

- tijdgebrek binnen de organisatie (19 keer genoemd);
- reorganisatie/ontslagronde (17);
- vertrek interne trekker van het project (16);
- vertrek/wisseling van de externe adviseur (12);
- overname/fusie (10);
- weinig animo onder werknemers om deel te nemen (4);
- vertrek van werknemers (4);
- bedrijf verkeert in economisch moeilijke omstandigheden (2).

De negatieve omstandigheden en ontwikkelingen blijken zich relatief vaak bij grotere organisaties (met name van 500 of meer werknemers) voor te doen. Van de allerkleinste organisaties (tot 10 werknemers) heeft slechts één op de tien dergelijke omstandigheden ervaren. Overigens blijken de genoemde omstandigheden er bij de geraadpleegde arbeidsorganisatie niet toe geleid te hebben dat projecten niet zijn geslaagd. Hiervoor hebben we gezien dat van mislukte projecten geen sprake is bij de geraadpleegde deelnemers. Slechts 10% van de projecten zijn gedeeltelijk geslaagd.

We hebben de werkgevers ook gevraagd om een aantal **aspecten** van de **dienstverlening** van de **externe adviseur(s)** met een rapportcijfer te beoordelen (bij OR-leden is deze vraag achterwege gelaten). Het gaat hierbij dus om de adviseurs die de ESF-adviestrajecten uitgevoerd hebben bij de deelnemers. Figuur 3.2 bevat enerzijds de aspecten die aan de werkgevers voorgelegd zijn en anderzijds de beoordeling daarvan.

**Figuur 3.2 Beoordeling aspecten dienstverlening adviseur door werkgevers (in gemiddeld rapportcijfer) (N=339)**

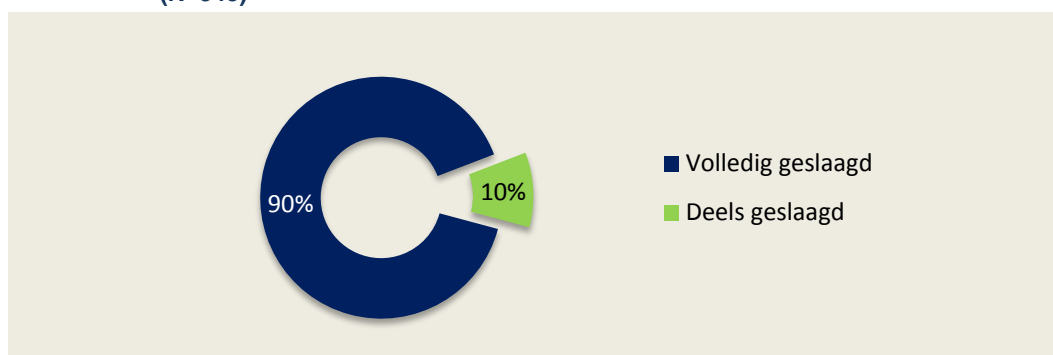


De 'rode draad' die uit bovenstaande figuur te destilleren valt is dat er over het algemeen grote tevredenheid bestaat over de externe adviseurs die ingezet zijn voor de projecten die vanuit ESF Duurzame Inzetbaarheid ondersteund zijn. Dit geldt in feite voor alle aspecten van de dienstverlening van de adviseurs die aan de werkgevers voorgelegd zijn.

Per saldo hebben dan ook maar 35 werkgevers – 10% van de werkgevers die zich een mening konden vormen over deze vraag – een onvoldoende gegeven voor één of meer van deze aspecten. De meeste onvoldoendes, 18 in totaal, zijn daarbij uitgereikt aan de kennis die de adviseur heeft van de sector of het type bedrijf. De betreffende werkgevers hebben dat toegelicht door er op te wijzen dat adviseurs geen specifiek op betreffende organisatie toegesneden maatwerk aanpak hanteerden (7 keer genoemd) of dat de adviseur geen kennis van de bedrijfsprocessen had (6 keer genoemd). Overigens heeft een deel van de werkgevers die aangaven dat de adviseur weinig kennis heeft van hun sector dit niet als (groot) knelpunt ervaren, omdat het hen vooral ging om de kennis die de adviseur op het gebied van duurzame inzetbaarheid inbracht. Slechts vier onvoldoendes werden gegeven voor de inhoudelijke kennis van adviseur op betreffende thema's.

In figuur 3.3 hebben we weergegeven in hoeverre de **ESF-adviestrajecten** in de optiek van de geraadpleegde werkgevers **geslaagd** zijn. Daaruit blijkt dat deze trajecten over het algemeen – bij negen van de tien werkgevers – aan de verwachtingen voldaan hebben in die zin dat het traject als volledig geslaagd is ervaren.

**Figuur 3.3** Mate waarin de ondersteunde projecten geslaagd zijn, volgens werkgevers (N=343)



Verder heeft 10% van de geraadpleegde werkgevers gemeld dat in het ESF-adviestraject bij hun organisatie niet alle beoogde resultaten zijn behaald. Bij deze respondenten zijn de effecten van het project nog niet volledig uitgekristalliseerd (13 keer genoemd), is de deelname vanuit werknemers minder geweest dan vooraf verwacht (9) en heeft hun traject weliswaar inzicht in duurzame inzetbaarheid gegeven maar zijn concrete aanpassingen tot dusver (nog) achterwege gebleven (7).

Ook de OR-leden hebben we gevraagd om een oordeel te geven over de **uitkomsten** en **opbrengsten** van de ondersteunde ESF-adviestraject binnen hun organisatie. Zij zijn gevraagd om dit uit te drukken in een rapportcijfer. De (78) **OR-leden** die dit konden beoordelen, kwamen uit op een gemiddeld rapportcijfer van een 7,2. Het overgrote deel van de OR-leden was positief over de uitkomsten en opbrengsten. Deze respondenten voeren vooral aan dat het traject heeft geleid tot bewustwording wat betreft de eigen verantwoordelijkheid rond gezondheid en vitaliteit en meer inspraak van medewerkers op hun werkzaamheden. Vijf OR-leden gaven hiervoor een onvoldoende. Deze laatste

respondenten droegen hiervoor de volgende argumenten aan: geen duidelijke communicatie over de uitkomsten en dat de implementatie van het project tot onrust onder werknemers leidde.

Navraag leert dat verreweg de meeste werkgevers het adviestraject na afloop ook hebben geëvalueerd. In totaal hebben namelijk 295 werkgevers (84%) aangegeven dat zij het traject aan een **evaluatie** hebben onderworpen. In veel gevallen hield dit dan in dat met de externe adviseur een evaluatiegesprek is gevoerd. In andere gevallen is de evaluatie van het traject aan de orde gesteld in het MT-overleg. Verder is in sommige gevallen het project ook geëvalueerd met de werkgroep van werknemers die bij de uitvoering betrokken was. In de resterende 16% van de gevallen heeft na oplevering van het adviesrapport en eventueel de begeleiding van de implementatie geen evaluatie plaatsgevonden. Deels heeft dit ook te maken met het feit dat – na afwikkeling van de ESF-subsidie – de adviseur betrokken is gebleven bij de implementatie van het advies.

Naast verspreiding van de uitkomsten van het adviestraject onder werknemers binnen de eigen organisatie (zie volgende paragraaf) blijkt dat bijna de helft van de geraadpleegde werkgevers – namelijk 48% – de ervaringen met het adviesproject ook **met andere organisaties** heeft **gedeeld**. Overheidsorganisaties blijken dit vaker te doen dan bedrijven (respectievelijk 60% respectievelijk 45%). Diverse werkgevers geven aan dat zij hun ervaringen met het adviesproject hebben gedeeld in netwerken van werkgevers (bijvoorbeeld via regionale of landelijke bijeenkomsten) of dat zij hier één op één in informele contacten met collega-werkgevers, toeleveranciers of klanten/afnemers over hebben gesproken.

### 3.3 Betrokkenheid werknemers

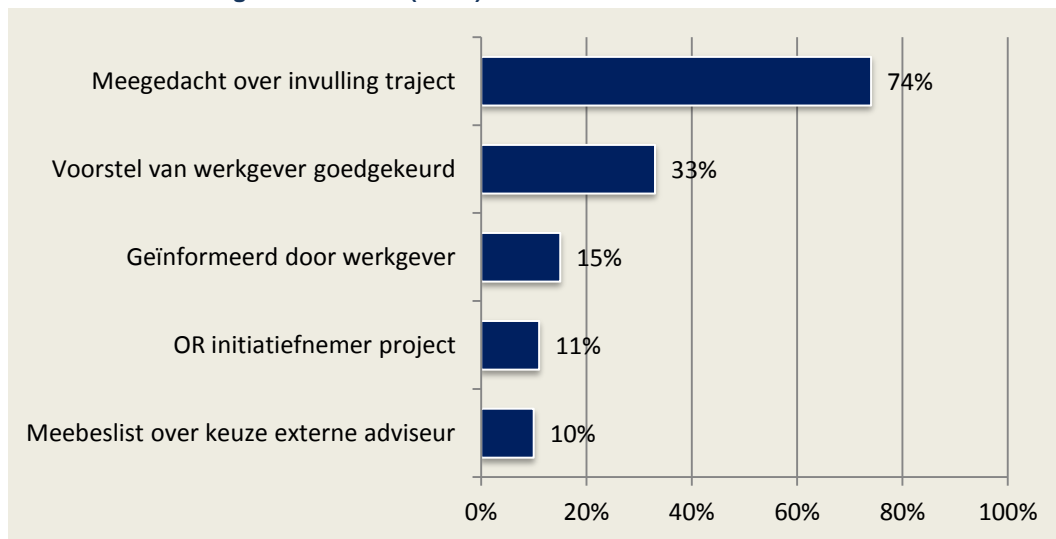
Een belangrijke eis voor de ESF-subsidie Duurzame Inzetbaarheid is dat werknemers ook actief betrokken dienden te worden bij de ondersteunde adviestrajecten. Aan de wijze waarop dit gebeurt, zijn geen nadere eisen gesteld. Wel wordt in de toelichting op de regeling vermeld dat een arbeidsorganisatie – bij de aanwezigheid van een OR of PVT – hun medezeggenschaporgaan bij het project dient te betrekken. Bovendien moet de adviseur in zijn verslag of rapportage informatie opnemen over hoe het personeel betrokken is geweest.

In deze paragraaf zoomen we in op de vraag hoe en op welke wijze hier vorm en inhoud aan is gegeven in de projecten die vanuit ESF Duurzame Inzetbaarheid ondersteund zijn. Daarbij maken we onderscheid naar drie fasen van het adviestraject, namelijk het voorstadium van het traject, de uitvoering ervan en de communicatie of vervolgstappen naderhand.

#### **Vorstadium ESF-adviestraject**

Allereerst zijn we daarbij nagegaan in hoeverre de werknemersvertegenwoordiging al in het **voorstadium** van het **adviestraject**, dus bij de voorbereiding en invulling daarvan, betrokken is geweest. We hebben dit met name getoetst in de interviews met de OR-leden. Van de geraadpleegde OR-leden gaf 28% (bij N=102) aan dat bij hun organisatie de OR of PVT in dit stadium niet betrokken was geweest of dat zij niet wisten of dit het geval was, bij de resterende 72% bleek dit wel het geval te zijn geweest. In figuur 3.4 hebben we weergegeven hoe dit bij deze organisaties dan heeft plaatsgevonden.

**Figuur 3.4** Wijze van betrokkenheid OR/PVT bij voorstadium ESF-adviestraject, volgens OR-leden (N=73)



We zien dat de OR/PVT bij de betreffende organisaties in het voorstadium van het ESF-adviestraject vooral betrokken is door direct mee te denken over de invulling van het traject en (op wat grotere afstand) door het voorstel van de werkgever goed te keuren. Daarentegen zijn er maar weinig organisaties waar het medezeggenschaporgaan de initiatiefnemer van het externe adviestraject is geweest of betrokken is geweest bij de keuze van de externe adviseur.

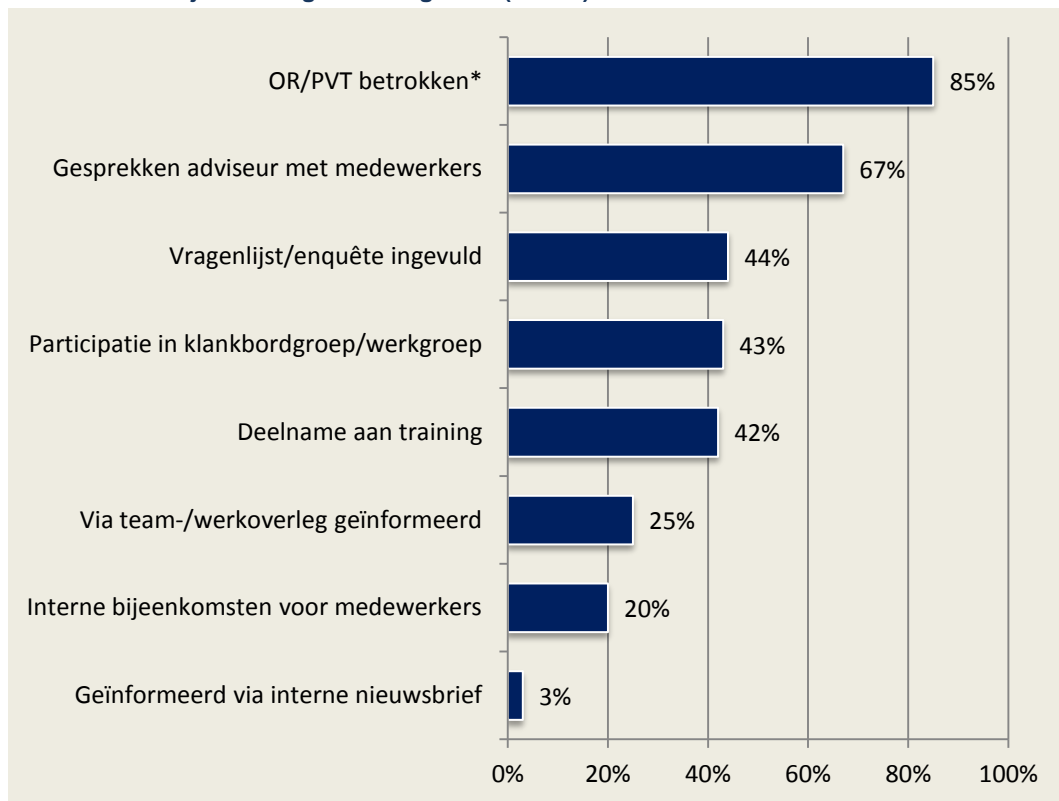
### ***Uitvoering ESF-adviestraject***

Vervolgens hebben we in de interviews aandacht besteed aan de rol van de werknemers(vertegenwoordiging) bij de **uitvoering** van de **ESF-adviestrajecten**. Allereerst zijn we in de interviews met deelnemers nagegaan of bij hun organisatie werknemers een rol hebben gespeeld bij de **uitvoering** van deze **trajecten**. Bij 335 deelnemende arbeidsorganisaties (96%) is hiervan – volgens de respondent namens de werkgever – inderdaad sprake geweest. Bij de resterende 4% van de werkgevers is dit niet het geval geweest.

Bij deze werkgevers zijn we nagegaan **hoe werknemers geparticipeerd hebben** in de uitvoering van de ESF-adviestrajecten. Figuur 3.5 geeft daar inzicht in. De respondenten konden meerdere antwoorden geven. Vandaar dat de percentages niet optellen tot 100%.

We zien dat het betrekken van medewerkers bij de uitvoering van de adviestrajecten in de eerste plaats via de OR/PVT heeft plaatsgevonden. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat dit uitsluitend geldt voor de 203 arbeidsorganisaties die beschikken over een OR of PVT. Daarnaast stellen we vast dat bij twee derde van de ondersteunde adviestrajecten de externe adviseur een centrale rol in het betrekken van werknemers heeft gehad door gesprekken met individuele werknemers of groepen van werknemers te voeren. Verder blijkt dat bij de helft van de gevallen werknemers werden betrokken doordat zij vragenlijsten moesten invullen over bijvoorbeeld hun fysieke en geestelijke gesteldheid.

**Figuur 3.5** Wijze waarop werknemers betrokken zijn bij de uitvoering van de advies-trajecten volgens werkgevers (N=335)



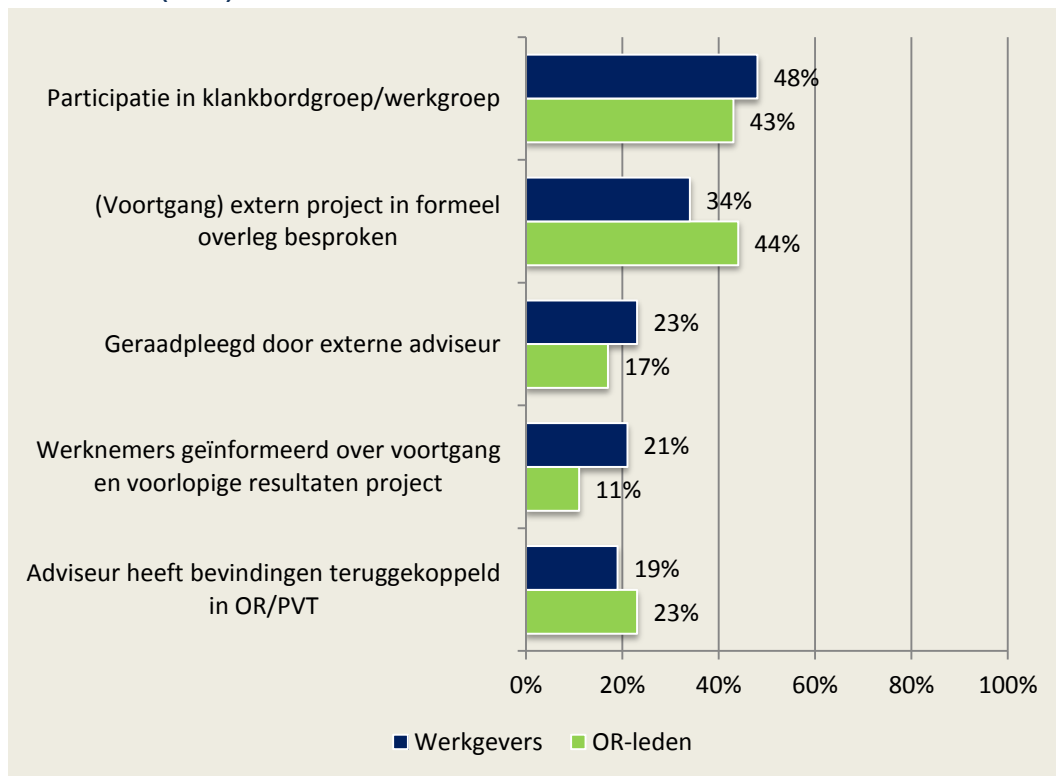
\* N=203, deze wijze van betrekken van werknemers is alleen getoetst bij organisaties met een OR of PVT.

Over het algemeen geldt dat via de bovenstaande ‘kanalen’ bij 169 werkgevers alle werknemers van de betreffende organisatie zijn bereikt. Dit is door 50% van de werkgevers – waar sprake is van betrokkenheid van werknemers bij de uitvoeringsfase – aangegeven. In 48% van de gevallen is een deel van het personeel bereikt<sup>7</sup>. Er zijn enkele redenen voor organisaties om niet alle medewerkers bij de uitvoering van hun traject te betrekken. Zo hebben diverse werkgevers aangegeven dat het om een pilot ging met de bedoeling om resultaten naderhand breder uit te rollen of was het adviestraject bedoeld voor een specifieke doelgroep binnen de organisatie (zoals het productiepersoneel, logistiek medewerkers, kantoorpersoneel of het management).

Hierboven zagen we al dat het betrekken van werknemers bij de uitvoering van de adviestrajecten vooral **via de OR/PVT** plaats heeft gevonden. Bij 172 werkgevers waarvoor dat gold, zijn we nagegaan hoe dit in zijn werk is gegaan (zie figuur 3.6). In deze figuur hebben we ook de resultaten van een vergelijkbare vraag aan OR-leden vervlochten. In totaal 70 van deze respondenten (69%) hebben namelijk aangegeven dat het medezeggenschaporgaan bij hun organisatie betrokken is geweest bij de uitvoering van het adviestraject.

<sup>7</sup> De resterende 2% van de deelnemers heeft te kennen gegeven niet te weten hoeveel medewerkers betrokken zijn geweest bij de uitvoering.

**Figuur 3.6 Rol OR/PVT bij uitvoering ESF-adviestraject, werkgevers (N=172) en OR-leden (N=70)**



Uit bovenstaande figuur volgt dat relatief veel gehanteerde methoden voor het betrekken van de OR/PVT participatie in klankbordgroep of werkgroep en bespreking van voortgang in formeel overleg waren. Daarentegen is het medezeggenschaporgaan in veel mindere mate betrokken geworden via de directe terugkoppeling van de externe adviseur naar de organisatie en het informeren van werknemers over de voortgang.

### ***Betrokkenheid bij verspreiden uitkomsten/vervolgstappen***

In totaal 203 deelnemende arbeidsorganisaties in dit onderzoek beschikten over een OR of PVT. Desgevraagd hebben 69 van deze werkgevers (34%) aangegeven dat bij hun organisatie de **OR/PVT** na afloop van het adviestraject **betrokken** is geweest bij de **communicatie** van de **uitkomsten** naar de medewerkers en/of bij de **vervolgstappen** die naar aanleiding van dit traject gezet zijn. Nog eens negen werkgevers (4%) heeft aangegeven dat dit binnenkort plaats gaat vinden. De interviews hebben immers kort na de (financiële) afwikkeling van de externe adviestrajecten plaatsgevonden. Bij deze laatste groep werkgevers was op het moment van het interview nog geen gelegenheid geweest om de uitkomsten te communiceren naar de medewerkers dan wel vervolgstappen te zetten.

Ook in de gesprekken met OR-leden hebben we aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de OR/PVT na afloop van het adviestraject betrokken is geweest bij de communicatie van de uitkomsten naar de medewerkers en/of bij de vervolgstappen. Daaruit kwamen min of meer vergelijkbare patronen naar voren als voor de deelnemers. In totaal 40% van de OR-leden heeft namelijk gemeld dat het medezeggenschaporgaan bij hun organisatie aldus betrokken is geweest terwijl dit voor 60% van deze respondenten niet gold. Een twaalfstal van deze OR-leden is overigens wel van plan om resultaten alsnog te delen met medewerkers. De OR-leden, die gemeld hebben dat bij

hun organisatie de OR/PVT op deze wijze betrokken is geweest, hebben dat als volgt toegelicht:

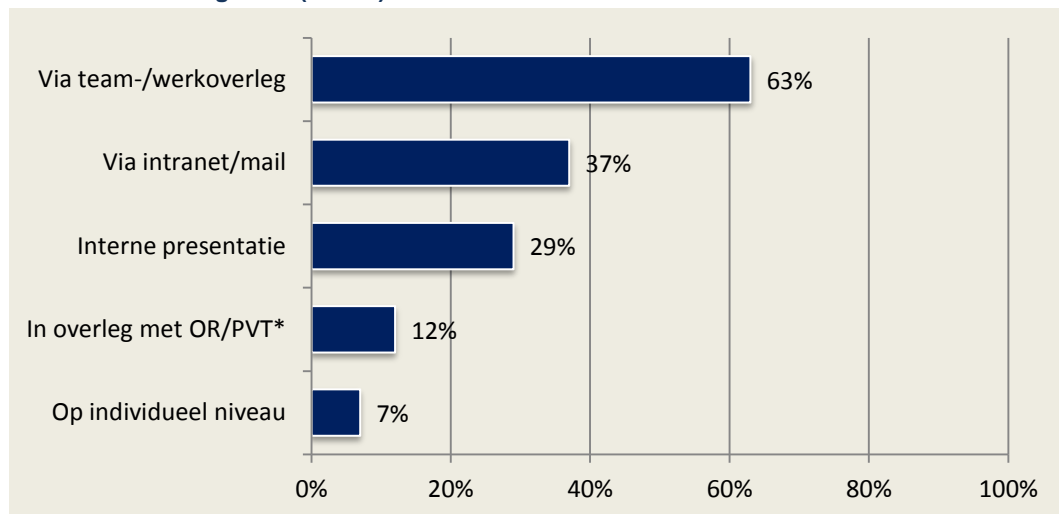
- via een bijeenkomst (18 keer genoemd);
- via de nieuwsbrief (10);
- eindrapport is verspreid onder medewerkers (8);
- OR/PVT is betrokken bij vervolgproject (5);
- via intranet (3).

### Verspreiding van de resultaten

Volgens 85% van de geraadpleegde werkgevers zijn de resultaten van het adviestraject **na afloop gedeeld met de medewerkers** terwijl hiervan bij 15% van de werkgevers (nog) geen sprake was op het moment van het interview. Bij deze laatste groep had dat met name te maken met het feit dat het adviestraject (vrij) recent afgerond was waardoor er nog geen gelegenheid was geweest om de resultaten daarvan breder uit te dragen binnen de organisatie.

We hebben de 299 werkgevers, waarvan de organisaties de resultaten van het ESF-adviestraject breder uitgedragen hebben onder medewerkers, gevraagd op welke wijze dat heeft plaatsgevonden. In figuur 3.7 vatten we de beantwoording van deze vraag samen. De percentages in deze figuur tellen niet op tot 100%, omdat een respondent meerdere antwoorden kon geven.

**Figuur 3.7** Wijze waarop resultaten ESF-project met medewerkers gedeeld zijn, volgens werkgevers (N=299)



\* N=175, deze wijze van betrekken van werknemers is alleen getoetst bij organisaties met een OR of PVT.

We zien in bovenstaande figuur dat het delen van de resultaten van het ESF-adviestraject met medewerkers vooral via team-/werkoverleg heeft plaatsgevonden en in iets mindere mate via interne communicatiemiddelen als intranet of mail en via interne presentaties door de adviseur en/of betrokkenen van organisatie zelf. Als 'spiegelbeeld' daarvan zijn er maar weinig werkgevers die dit via overleg met de OR en op individueel niveau hebben gedaan. Terugkoppeling op individueel niveau heeft overigens vooral betrekking op trajecten binnen het thema 'gezond en veilig werken' waarbij individuele uitkomsten op het gebied van vitaliteit één op één werden teruggekoppeld.

Hierboven zagen we al dat 299 werkgevers op uiteenlopende wijzen de resultaten van het adviestraject breder uitgedragen hebben onder de medewerkers. In totaal heeft 95%

van deze werkgevers (namelijk 285 werkgevers) kunnen kwantificeren welk deel van hun werknemers met het adviestraject is bereikt. Bij 228 van deze werkgevers zijn naar eigen zeggen daarmee alle medewerkers bereikt terwijl het bij 57 deelnemers om een deel van de medewerkers ging. We hebben vervolgens doorgevraagd hoeveel werknemers met de resultaten van het traject bereikt zijn. Bij de werkgevers die aangaven dat zij – naast de deelnemers aan het ESF-traject – ook alle overige medewerkers hebben bereikt, zijn (bijvoorbeeld via intranet, werkoverleg of een presentatie van de adviseur) in totaal 44.833 werknemers bereikt. Werkgevers die de resultaten met een deel van hun werknemers hebben gedeeld, bereikten daarmee 10.397 medewerkers. In totaal gaat het dan om **55.230 bereikte medewerkers**, een gemiddelde van 194 per organisatie die aan interne verspreiding heeft gedaan.

### 3.4 Ervaringen met vaststellingsfase

In deze afsluitende paragraaf staan de ervaringen met de vaststellingsfase centraal. Dit hebben we aan de orde gesteld in de interviews met de werkgevers en niet met de OR-leden. Deze laatste respondenten zijn namelijk doorgaans niet bij de afwikkeling van de ESF-subsidie betrokken geweest. Alvorens de ervaringen van de werkgevers te presenteren, gaan we eerst in op de ervaringen van het Agentschap SZW zelf.

#### Ervaringen Agentschap SZW

Uit het gesprek met het **Agentschap SZW** komt naar voren dat de vaststellingsprocedure op een aantal punten anders verloopt dan vooraf was gedacht. Zo is het Agentschap in de eerste plaats verrast door het grote aantal arbeidsorganisaties dat geen vaststellingsverzoek heeft ingediend. Uit paragraaf 2.2 blijkt dat 268 werkgevers – dus 13% van alle gehonoreerde projecten – zich niet gemeld hebben om de voor hen gereserveerde ESF-subsidie te innen. Het **niet-innen** is één van de oorzaken van de grote vrijval van subsidiemiddelen in de eerste openstelling van ESF-DI.

In de tweede plaats is vanuit het Agentschap SZW aangegeven dat er na ontvangst van het vaststellingsverzoek in een groot aantal gevallen additionele informatie moest worden opgevraagd. Maar liefst negen op de tien werkgevers die een vaststellingsverzoek hebben ingediend, kregen een **vragenbrief** vanuit het Agentschap SZW. De vragenbrieven hebben vooral betrekking op de inhoudelijke informatie om vast te stellen of het project daadwerkelijk op duurzame inzetbaarheid van werknemers en niet op procesverbeteringen is gericht, inhoudelijke afwijkingen qua thema's ten opzichte van de originele aanvraag, het ontbreken van facturen en betaalbewijzen, wijziging van adviseur (waarvoor alsnog drie referenties moeten worden overgelegd) en het aantonen van de betrokkenheid van werknemers. Verderop presenteren we de ervaringen van werkgevers met het aanreiken van dergelijke additionele informatie.

Ten slotte is er – vanuit het oogpunt van administratieve lastenverlichting – voor gekozen om in de verantwoordingsfase een vrije vorm te kiezen voor de inhoudelijke verantwoording. Dit geldt voor het rapport van de externe adviseur dat bij het vaststellingsverzoek gevoegd dient te worden. Vanuit het Agentschap SZW is aangegeven dat er dikwijls omvangrijke rapportages tussen zitten, die nagelezen dienen te worden om vast te stellen of het adviestraject conform de aanvraag is uitgevoerd en betrekking heeft op één of meerdere DI-thema's van de regeling. Bij kleinere rapportages bleek dikwijls onvoldoende informatie aangereikt te zijn om het vaststellingsverzoek in één keer goed te keuren. Het gevolg van deze grote variatie is dat de **behandeling** van

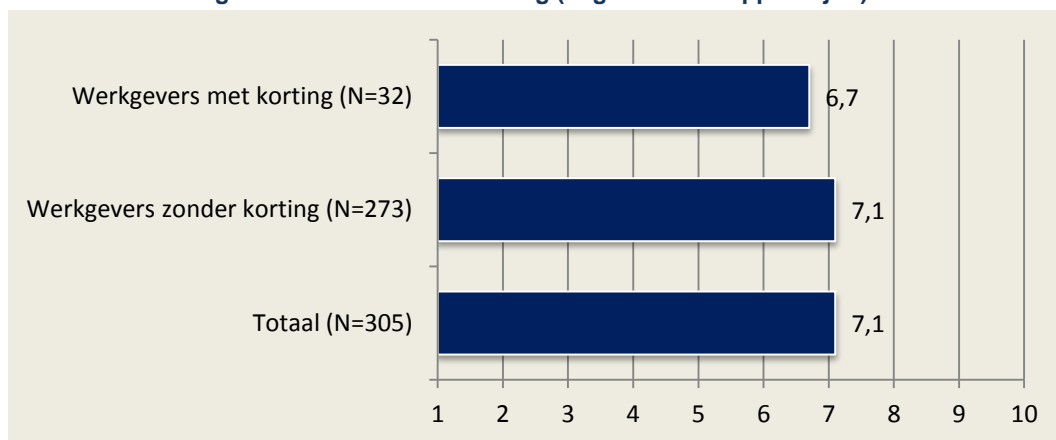


(een deel van) de **vaststellingsverzoeken** als **bewerkelijk** wordt ervaren door het Agentschap SZW.

### Algemene beoordeling vaststellingsprocedure door werkgevers

Zoals gezegd, hebben we werkgevers geraadpleegd nadat het verzoek tot vaststelling van de ESF-subsidie afgehandeld was door het Agentschap SZW. Als eerste hebben we de werkgevers dan ook gevraagd hoe zij meer in het **algemeen** de **procedure** rondom de afrekening en vaststelling van de subsidie ervaren hebben. Figuur 3.8 verschaft inzicht in de rapportcijfers die hiervoor vanuit de werkgevers gegeven zijn<sup>8</sup>. In deze figuur is onderscheid gemaakt tussen werkgevers die te maken hebben gekregen met een korting op de gereserveerde subsidie en werkgevers die de volledig gereserveerde ESF-subsidie geïnd hebben.

**Figuur 3.8** Beoordeling procedure afrekening en vaststelling ESF-subsidie DI door werkgevers met en zonder korting (in gemiddeld rapportcijfer)



Uit bovenstaande figuur kan worden geconcludeerd dat de werkgevers over het algemeen redelijk tevreden waren over de procedure rondom de afrekening en vaststelling van de ESF-subsidie. Dit wordt gestaafd door de gemiddelde waardering – een 7,1 – vanuit de deelnemers. Zoals te verwachten viel, blijken deelnemers met een korting minder positief over de procedure dan deelnemers die de gereserveerde subsidie volledig uitbetaald hebben gekregen. Het verschil in gemiddelde waardering is echter niet heel erg groot. De iets lagere score voor de eerste groep kan worden verklaard doordat een (klein) deel van hen zich niet kon vinden in de ‘opgelegde’ korting. Verderop komen we overigens terug op de achtergronden van deze korting.

Een klein deel van de geraadpleegde werkgevers was niet tevreden over de afrekening. In totaal 10% van de werkgevers heeft hier namelijk een onvoldoende voor gegeven. Deze deelnemers hadden daarvoor met name de volgende redenen:

- onduidelijk welke informatie moet worden aangeleverd (13 keer genoemd);
- aanvullende verzoeken om extra informatie (10);
- de hoeveelheid opgevraagde informatie (7).

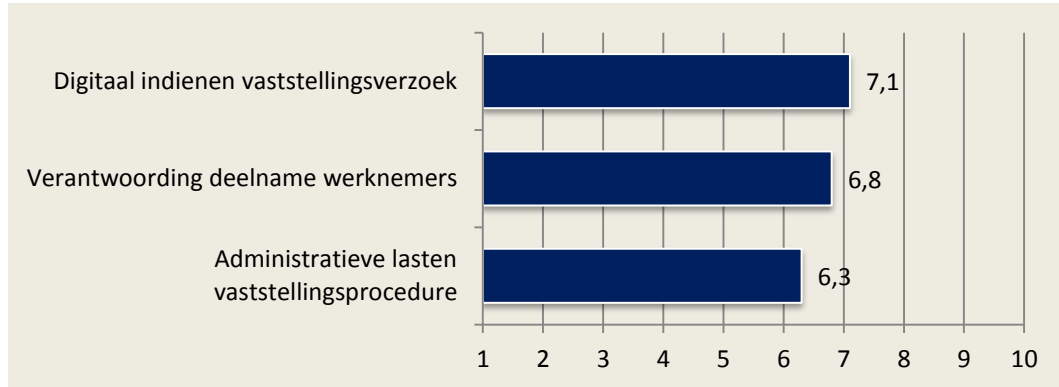
### Beoordeling specifieke aspecten procedure

Figuur 3.9 geeft inzicht in de beoordeling van een aantal **specifieke aspecten** van de **vaststellingsprocedure** door de werkgevers. Ook in dit geval zien we dat deze aspecten

<sup>8</sup> Bij figuur 3.8 tekenen we overigens aan dat arbeidsorganisaties uit onze oorspronkelijke steekproef van wie het vaststellingsverzoek is afgewezen (en die dus geen ESF-subsidie hebben ontvangen) buiten de scope van deze eindevaluatie zijn gebleven. Hun ervaringen met de afreken- en vaststellingsprocedure zijn dus niet meegenomen.

gemiddeld gezien met een voldoende beoordeeld zijn. Daarbij waren werkgevers het meest positief over het digitaal indienen van het vaststellingsverzoek en het minst positief over de administratieve lasten van de vaststellingsprocedure.

**Figuur 3.9** Beoordeling aantal aspecten van de vaststellingsprocedure door werkgevers (in gemiddeld rapportcijfer) (N=295)



Zoals op grond van bovenstaande bevindingen verwacht kon worden, zijn vanuit de werkgevers de meeste onvoldoendes (93 in totaal) uitgedeeld voor de **administratieve lasten** van de vaststellingsprocedure. Uit de toelichtingen die de betreffende werkgevers hiervoor gegeven hebben, blijkt dat deze ontevredenheid met name gestoeld is op de hoeveelheid aan te leveren gegevens en bijlagen. Dit hangt samen met het tweede argument voor de onvoldoendes, namelijk de verzoeken vanuit het Agentschap SZW voor het aanreiken van aanvullende informatie. In de optiek van veel van deze werkgevers is er sprake van onduidelijkheid over de gewenste informatie. Voorbeelden hiervan betreffen onduidelijkheid rond de omschrijving van de projectinhoud en onduidelijkheid over de eisen rond de aan te leveren stukken voor de financiële verantwoording.

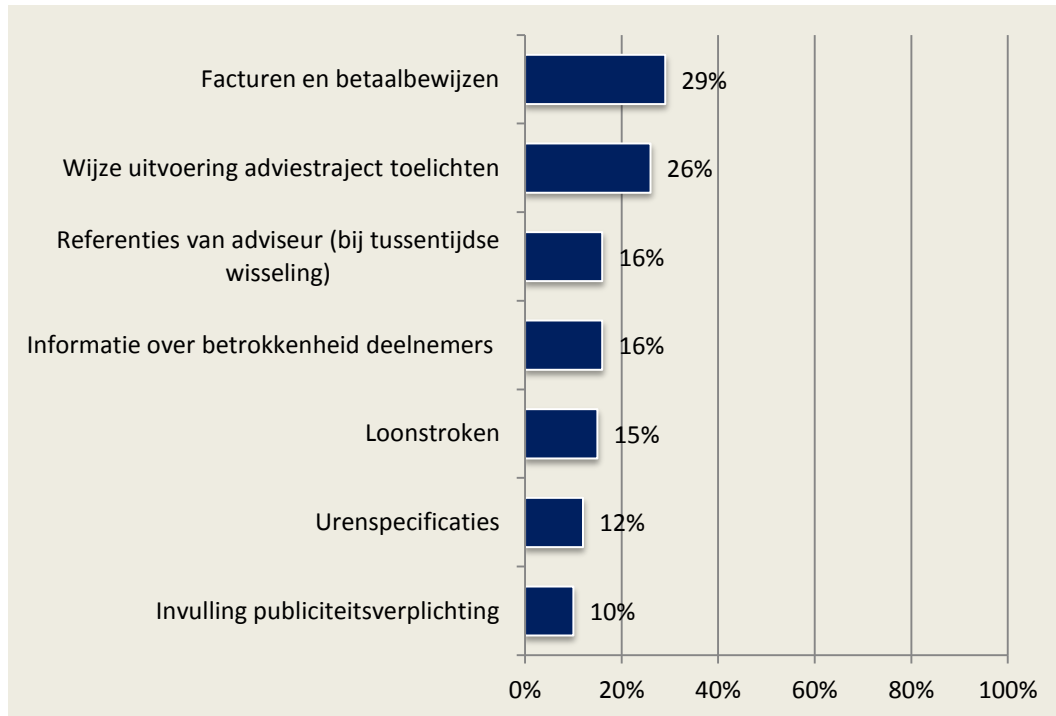
Verder hebben 48 werkgevers de **verantwoording** van de **deelname van werknemers** met een onvoldoende gewaardeerd. Argumenten die hiervoor worden aangedragen zijn onduidelijkheid over hoe de deelname precies moest worden aangetoond en het moeten aanleveren van loonstroken (dat werkgevers vanuit privacyoverwegingen liever niet doen). Het aspect van het **digitaal indienen** van het **vaststellingsverzoek** heeft de minste onvoldoendes vanuit de werkgevers gekregen. De 39 werkgevers die dat wel gedaan hebben, hebben als redenen hiervoor genoemd dat het bijvoegen van bijlagen lastig was en dat de hoeveelheid up te loaden bijlagen niet in verhouding staat tot de omvang van de subsidie.

### Vragenbrieven

In totaal 55% van de werkgevers heeft desgevraagd aangegeven dat zij naar aanleiding van hun vaststellingsverzoek **aanvullende informatie** moesten aanreiken bij het Agentschap SZW. Daarnaast heeft 29% van de werkgevers aangegeven dat zij geen verzoek hebben gehad om aanvullende informatie aan te leveren. De overige 16% werkgevers weten niet (meer) of het Agentschap SZW om aanvullende gegevens heeft gevraagd. Een deel van hen had hier geen zicht op omdat een externe adviseur dit voor hen afhandelde.

Figuur 3.10 bevat inzicht in de **typen aanvullende informatie** die een deel van de deelnemers aan heeft moeten reiken. Respondenten konden meerdere antwoorden geven, zodat de percentages niet optellen tot 100%.

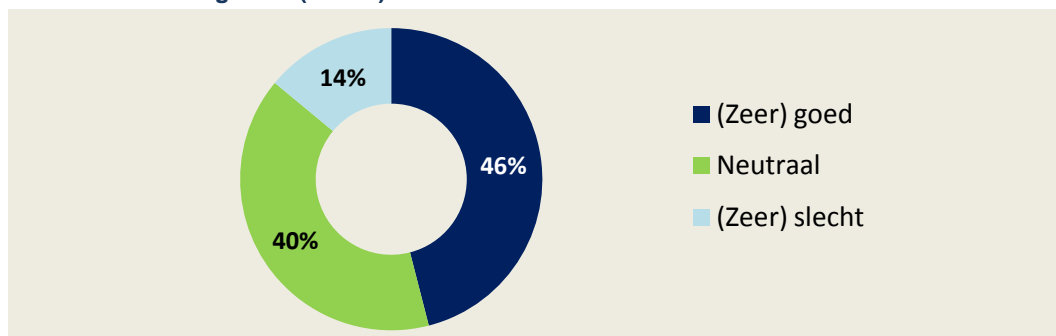
**Figuur 3.10 Type aanvullende informatie die werkgevers aan moesten reiken (N=193)**



We zien daaruit dat de belangrijkste ‘omissie’ die weggewerkt moest worden betrekking had op facturen en betaalbewijzen die ontbraken of onvolledig waren. Daarnaast had het Agentschap SZW bij diverse deelnemers behoefte aan aanvullende informatie over de inhoud van het adviestraject.

We zijn nagegaan hoe de 193 werkgevers, die naar aanleiding van hun vaststellingsverzoek aanvullende informatie aan hebben moeten leveren, dat ervaren hebben. Vijf werkgevers konden zich hier geen oordeel over vormen. In figuur 3.11 vatten we de resultaten van de resterende 188 werkgevers samen.

**Figuur 3.11 Beoordeling verzoek om aanvullende informatie in vaststellingsfase door werkgevers (N=188)**



We zien uit bovenstaande figuur dat bijna de helft van de geraadpleegde werkgevers het geen probleem vond om de gevraagde aanvullende informatie aan het Agentschap SZW te verstrekken. Vier op de tien respondenten was hierover neutraal, een op de zeven deelnemers kwalificeerde dit verzoek als ‘(zeer) slecht’. De laatste twee typen respondenten hebben dat toegelicht door er op te wijzen dat:

- onduidelijk welke informatie aangeleverd moest worden (20 keer genoemd);
- aanvullend verzoek ging om (zeer) gedetailleerde informatie (17);

- aanvullingen dienden onder grote tijdsdruk aangeleverd te worden (10);
- medewerkers Agentschap SZW hadden uiteenlopende interpretaties over wat moest worden aangeleverd (9);
- lang wachten op reactie nadat aanvullend informatie was aangereikt (3);
- het is lastig om direct in contact te treden met Agentschap SZW voor overleg (2).

### Ervaringen met korting subsidie

In totaal 36 geraadpleegde werkgevers (10%) hebben gemeld dat er bij de vaststelling van de subsidie door het Agentschap SZW een **korting** doorgevoerd is ten opzichte van het oorspronkelijk gereserveerde subsidiebedrag. We hebben deze werkgevers gevraagd naar de achterliggende redenen voor deze korting. In totaal 16 van deze respondenten hadden dit niet meer precies op hun netvlies staan. Per saldo konden dus 20 werkgevers wel de redenen voor de korting op de ESF-subsidie aangeven. In tabel 3.1 vatten we deze redenen samen.

**Tabel 3.1 Redenen voor korting bij vaststelling subsidie, volgens werkgevers die met dergelijke korting te maken hebben gehad (N=20)**

Reden	Aantal malen genoemd
Deel van het project is niet binnen de tijd uitgevoerd	9
Activiteiten bleken niet subsidiabel	5
Project is kleinschaliger ingevuld	4
Facturen/betaalbewijzen onvoldoende duidelijk	2
Nieuwe adviseur kon geen drie referenties aanleveren	1

De belangrijkste reden waarom bij de vaststelling kortingen doorgevoerd zijn in de subsidie blijkt te zijn dat een deel van het project niet binnen de gestelde tijd is uitgevoerd. Voor activiteiten die buiten de projectperiode vielen kon geen subsidie worden verstrekt. Daarnaast bleek in enkele gevallen activiteiten te zijn uitgevoerd, die niet subsidiabel zijn. Op de derde plaats volgt dan dat project kleinschaliger is ingevuld.

Zoals gezegd, hebben 30 geraadpleegde werkgevers bij de vaststelling van de subsidie te maken gehad met kortingen. Op het moment van de evaluatie had slechts twee van hen daar **bezwaar** tegen gemaakt<sup>9</sup>. Als reden voor de indiening van een bezwaarschrift voerde één respondent aan dat de korting onterecht was omdat de activiteit weliswaar te laat, maar wel was uitgevoerd. De andere respondent die een bezwaar heeft ingediend was van mening dat de opgevoerde activiteiten wel subsidiabel zijn.

We hebben de werkgevers die gekort zijn op hun subsidie, maar daar geen bezwaar tegen hebben gemaakt en ook geen plannen in die richting hadden, gevraagd naar de redenen daarvoor. In totaal 19 van de betreffende werkgevers konden redenen hiervoor naar voren brengen. De meest genoemde reden was dat de korting terecht was (11 keer genoemd). Daarnaast voerden vier respondenten ook aan dat hier op advies van de adviseur van af werd gezien. Ten slotte gaven vier respondenten aan dat zij het niet de moeite waard vonden om bezwaar te maken, omdat de kosten hiervan in hun optiek niet in verhouding staan tot de omvang van de subsidie.

<sup>9</sup> Hiervoor hebben we gezien dat het totaal aantal bezwaarschriften inzake de vaststellingsfase op 57 is uitgekomen. De meeste van deze bezwaarschriften hebben betrekking op afwijzingen en niet op kortingen op de ESF-subsidie.

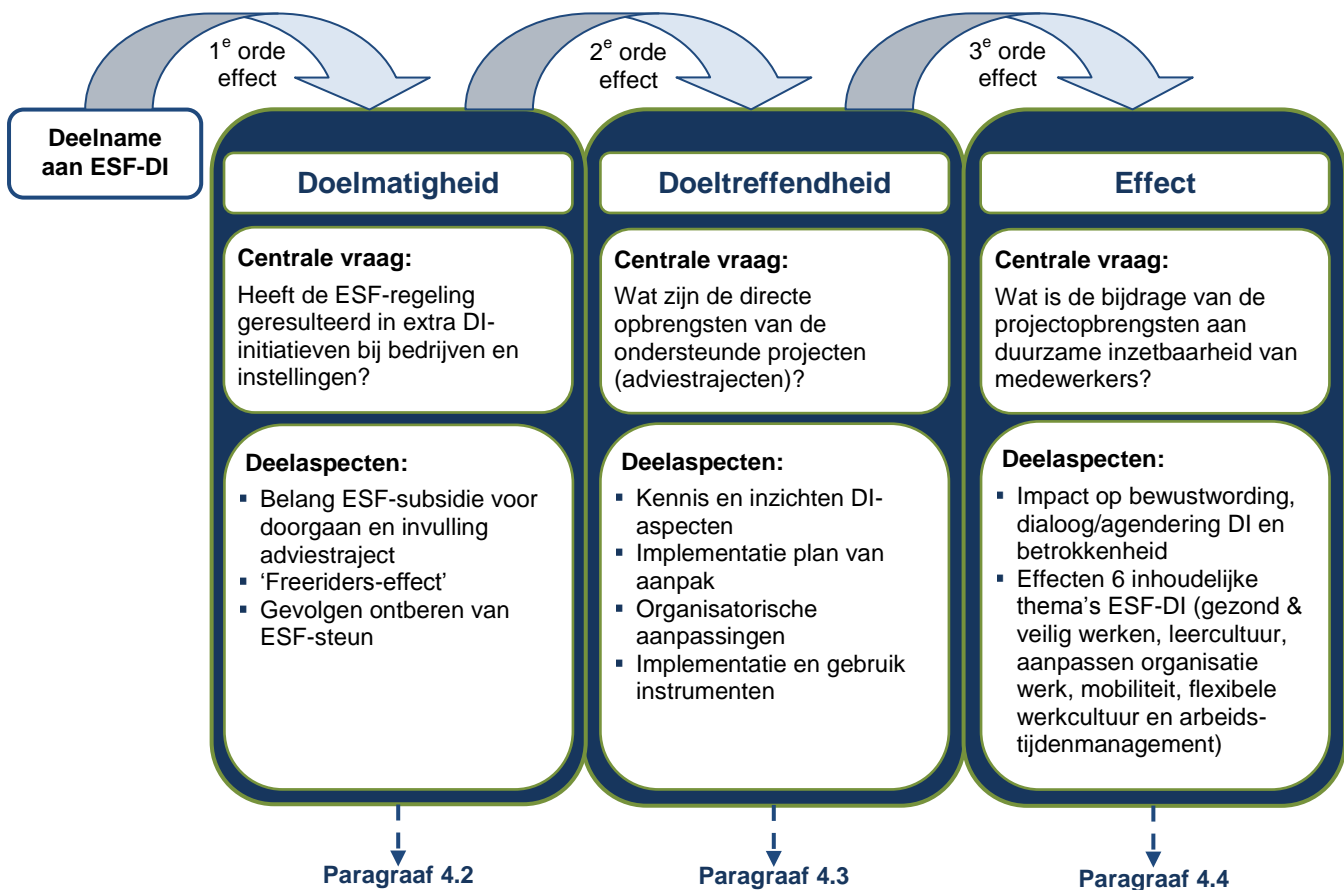
## 4. EFFECTIVITEIT ESF-REGELING

### 4.1 Inleiding

Een belangrijk doel van de eindevaluatie was om inzicht te krijgen in de effecten die de ondersteuning vanuit ESF-DI teweeg gebracht hebben bij de deelnemende arbeidsorganisaties. Bij deze effectmeting is een methodiek gehanteerd die is gebaseerd op de 'veranderingstheorie' (Theory of Change). Vanuit deze theorie wordt gekeken naar logische veranderingen die bij deelnemers optreden als gevolg van een interventie (in dit geval het door ESF ondersteunde adviestraject). Hierbij is een keten van verschillende orde-effecten gehanteerd die logisch op elkaar volgen.

De opbouw van dit hoofdstuk volgt de effectiviteitsketen zoals die uit bovenstaande theorie volgt. Dit is in onderstaand figuur gevisualiseerd. Bij elk type effect – eerste orde, tweede orde en derde orde effecten – is weergegeven welke centrale vraag beantwoord is en welke deelaspecten in deze eindevaluatie zijn onderzocht.

Figuur 4.1 Gehanteerde methodiek voor effectmeting ESF-regeling DI



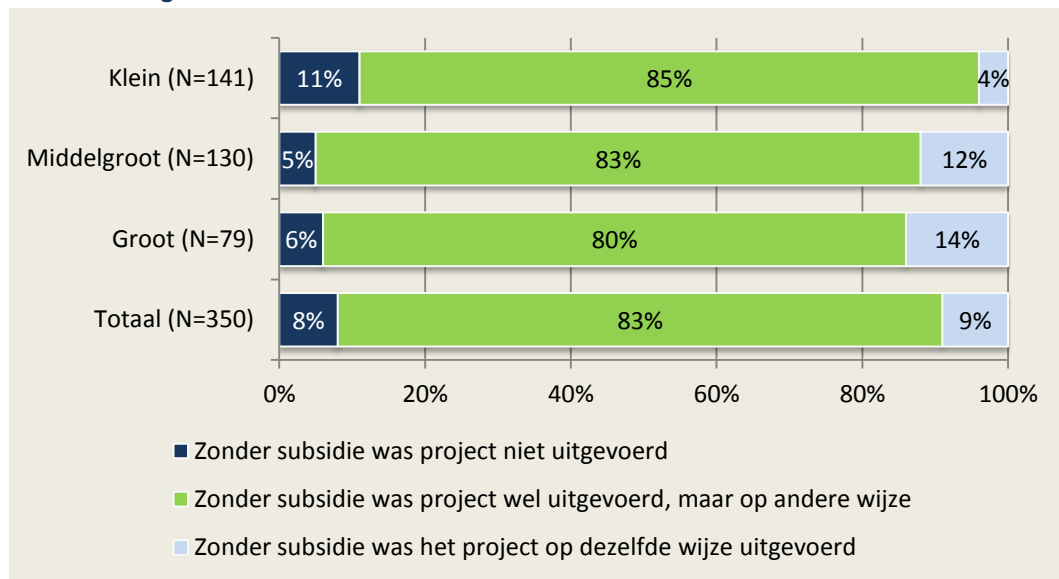
### 4.2 Eerste orde effect: doelmatigheid

In deze paragraaf zoomen we in op het **belang** van de **ESF-subsidie** voor de **adviestrajecten** op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In feite gaat het hierbij dus om de **eerste orde effecten** van deze regeling. Daarbij gaat het om de vraag in hoeverre er met de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen zaken in gang gezet zijn die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. Bij het

raadplegen van werkgevers zijn we nagegaan in hoeverre deze regeling effecten heeft gehad op de aard, inhoud en/of uitvoering van de adviestrajecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

Om zicht te krijgen op de eerste orde effecten van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid hebben we de 350 werkgevers die in de eindevaluatie zijn geraadpleegd, een aantal stellingen over het belang van deze regeling voor het ESF-adviestraject voorgelegd. In figuur 4.2 hebben we deze stellingen samengevat alsmede de reactie daarop van de respondenten. In deze tabel is een nader onderscheid gemaakt naar grootteklasse.

**Figuur 4.2 Belang van ESF-subsidie voor adviesprojecten volgens werkgevers, naar grootteklasse en totaal**



De belangrijkste conclusie die uit tabel 4.2 te destilleren valt is dat de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid voor het overgrote deel van de ESF-adviestrajecten van belang is geweest. Zonder deze ondersteuning zouden bij ruim 90% van de deelnemers de betreffende adviestrajecten namelijk niet of anders uitgevoerd zijn. Daarbij is het zo dat voor kleine arbeidsorganisaties het belang van de ondersteuning vanuit de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid nog wat hoger ligt dan voor (middel)grote organisaties.

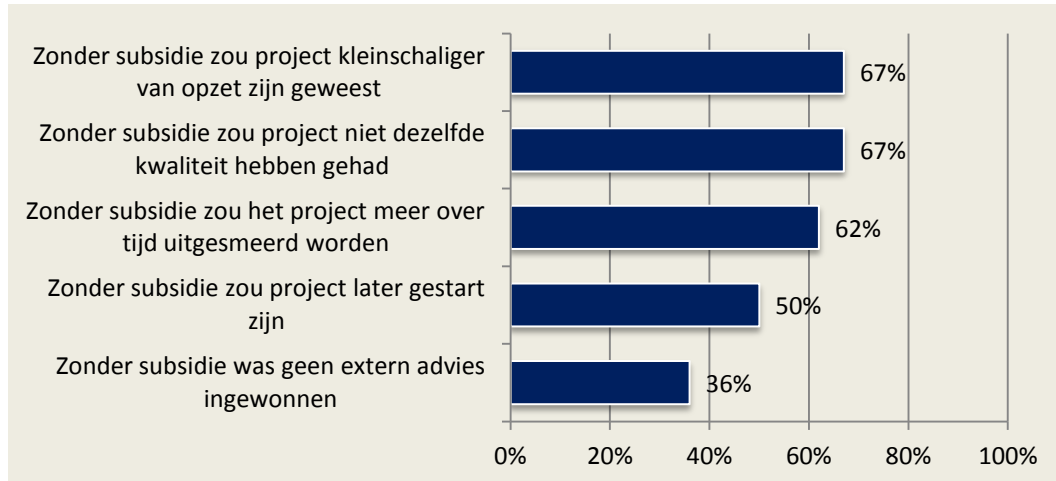
Als spiegelbeeld van het voorgaande kan het ‘freeriders-effect’ van deze regeling dan ook als laag bestempeld worden. Slechts 9% van de werkgevers zou namelijk zonder de ondersteuning vanuit ESF-DI het adviestraject op dezelfde wijze uitgevoerd hebben<sup>10</sup>. Bij kleinere arbeidsorganisaties valt dit ‘freeriders-effect’ dus wat lager uit dan voor (middel)grote arbeidsorganisaties.

Uit figuur 4.2 blijkt dus dat een groot deel van de werkgevers – namelijk 83% – zonder de ondersteuning vanuit de regeling het adviesproject anders uitgevoerd zou hebben. Om zicht te krijgen op de vraag wat dit ‘anders’ dan inhoudt, hebben we de betreffende werkgevers ook op dit punt een aantal gerichte stellingen voorgelegd. De stellingen en de

<sup>10</sup> In de tussenevaluatie kwamen we uit op een ‘freeriders-effect’ van 10%. Uit het inleidende hoofdstuk blijkt dat we een deel van de 350 arbeidsorganisaties uit de tussenevaluatie in de eindevaluatie hebben moeten vervangen omdat ze toch geen subsidie via ESF DI hebben ontvangen. Dit heeft niet tot wezenlijke veranderingen in het gemeten ‘freeriders-effect’ geleid.

beantwoording daarvan door de werkgevers hebben we in figuur 4.3 opgenomen. Daaruit blijkt dat de ESF-subsidie bij deze werkgevers vooral positieve effecten heeft gehad op de omvang, de kwaliteit en/of de doorlooptijd van de adviesprojecten. Deze (eerste orde) effecten zijn door bijna twee derde deel van de betreffende werkgevers naar voren gebracht.

**Figuur 4.3** Consequenties van ontberen ESF-steun voor adviestrajecten, volgens werkgevers waarvan project anders zou zijn verlopen (N=290)\*



\* Omdat een respondent meerdere consequenties kan hebben ervaren, tellen de percentages niet op tot 100%.

Verder heeft bij bijna de helft van de betreffende werkgevers de ESF-subsidie (ook) geresulteerd in een versnelde uitvoering van de adviestrajecten. Zonder deze subsidie zouden de adviestrajecten bij deze organisaties (veel) later gestart zijn dan nu het geval was. Ten slotte heeft ongeveer een derde van deze groep werkgevers gemeld dat er zonder de ondersteuning vanuit de ESF-regeling helemaal geen extern advies ingewonnen zou zijn. Bij deze arbeidsorganisaties zouden de betreffende projecten dan anderszins, bijvoorbeeld met interne menskracht en deskundigheid, uitgevoerd zijn.

Bij de bovenstaande uitkomsten troffen we weinig verschillen naar grootteklasse aan. Enige uitzondering hierop vormt het uitsmeren van het project over meer tijd: hiervan zou bij kleine en middelgrote werkgevers vaker sprake zijn dan bij grote werkgevers als de subsidie zou ontbreken (zie tabel II.1 in Bijlage II). Verder zien we bij private ondernemingen een grotere impact op de doorlooptijd en het startmoment dan bij overheidsorganisaties. Daarentegen zouden overheidsorganisaties zonder ESF-subsidie vaker dan bedrijven gekozen hebben voor een meer kleinschalige opzet of met een mindere kwaliteit te maken hebben gehad (zie tabel II.2 in Bijlage II).

### 4.3 Tweede orde effecten: doeltreffendheid

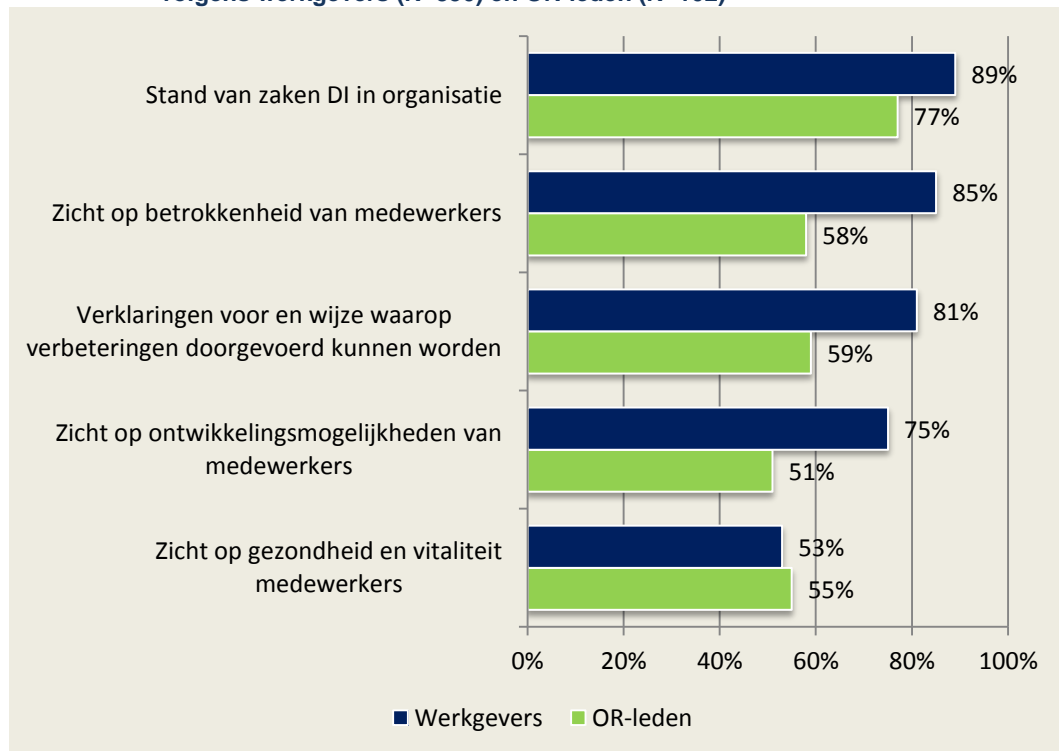
In deze paragraaf focussen we op de doeltreffendheid van de adviestrajecten die vanuit ESF DI zijn ondersteund. Centraal daarbij staan de **directe opbrengsten** die met de ESF-adviestrajecten verkregen zijn. Daarbij onderscheiden we twee typen opbrengsten, namelijk enerzijds inzichten die verkregen zijn aan de hand van de externe adviestrajecten en anderzijds de implementatie van veranderingen binnen de organisatie als direct gevolg van de ondersteunde projecten. Feitelijk gaat het hierbij dus om de **tweede orde effecten** van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid.

## I. Verkregen inzichten

De eerste twee DI-thema's waarvoor in de eerste openstelling ESF-subsidie kon worden aangevraagd – namelijk het maken van een bedrijfs-/organisatiescan en het doen van (periodiek) onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers – zijn feitelijk bedoeld om inzicht te geven in de stand van zaken rondom (aspecten van) Duurzame Inzetbaarheid binnen de deelnemende arbeidsorganisaties. De inzichten die met dergelijke scans of onderzoeken worden verkregen, kunnen vervolgens een opmaat vormen voor het doorvoeren van maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (nog verder) te verbeteren.

In de eerste plaats zijn we nagegaan in hoeverre de ESF-adviestrajecten bijgedragen hebben aan het **vergroten** van het **inzicht** in verschillende **aspecten** die relevant zijn voor **duurzame inzetbaarheid**. Hiermee bedoelen we dat werkgevers meer feitelijke kennis hebben verkregen van bepaalde aspecten van duurzame inzetbaarheid binnen hun organisatie (bijvoorbeeld als gevolg van de uitkomsten van de organisatiescan of het periodieke onderzoek onder werknemers). In figuur 4.4 hebben we deze aspecten opgenomen. Daarin is per aspect ook weergegeven welk deel van de werkgevers respectievelijk van de OR-leden gemeld heeft dat het inzicht in het betreffende aspect vergroot is door het ESF-adviestraject. De betreffende vragen hebben we overigens aan de respondenten van alle arbeidsorganisaties gesteld, dus ook in die gevallen waarbij niet is aangevraagd voor de bovenstaande twee thema's.

**Figuur 4.4** Effect van ESF-adviestrajecten op inzicht in aspecten duurzame inzetbaarheid, volgens werkgevers (N=350) en OR-leden (N=102)



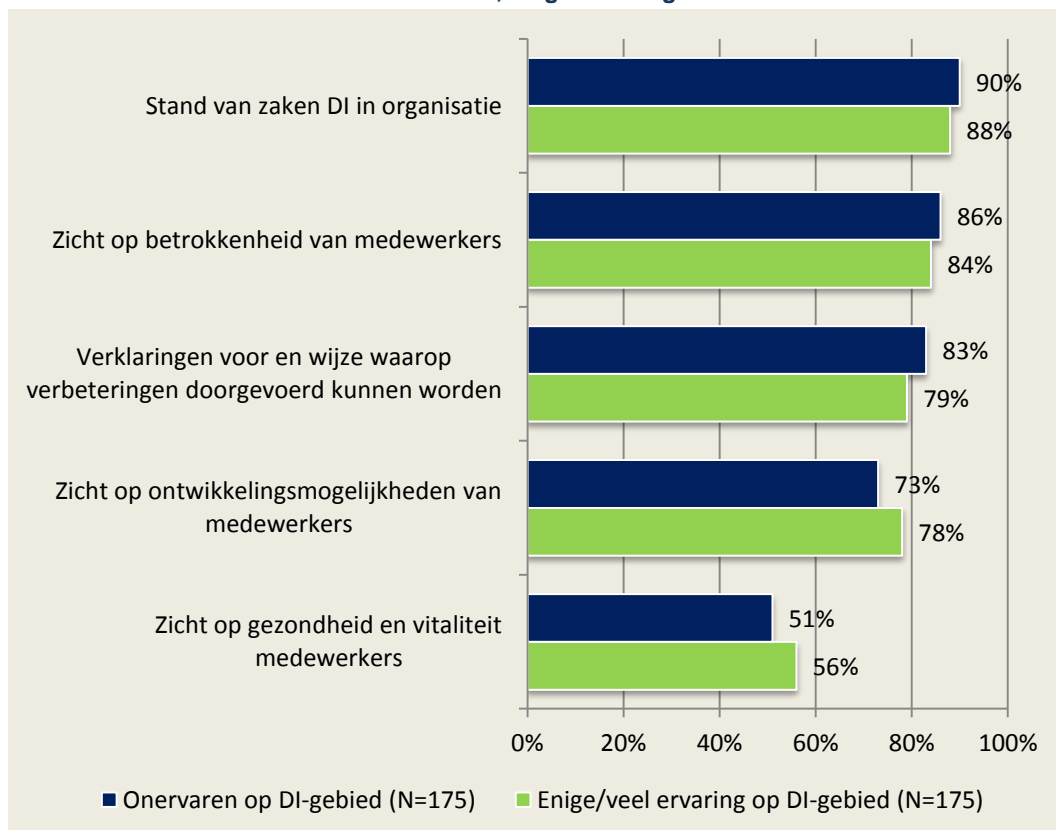
Meer in het algemeen kan uit bovenstaande figuur geconcludeerd worden dat bij diverse deelnemers de ESF-adviestrajecten geresulteerd hebben in **meer kennis en inzicht** van aspecten die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Deze conclusie wordt zowel vanuit de resultaten van de geraadpleegde werkgevers als – zij het in mindere mate – vanuit de OR-leden onderschreven. Werkgevers en OR-leden signaleren met name dat



de ESF-adviestrajecten het inzicht hebben vergroot in de stand van zaken rond duurzame inzetbaarheid, in de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en in (achtergronden van) mogelijke verbeteringen in de duurzame inzetbaarheid. Daarentegen is inzicht in de gezondheid en vitaliteit van medewerkers relatief het minst genoemd, maar nog wel door meer dan de helft van de werkgevers en van de OR-leden. Dit type inzicht – in de gezondheid en vitaliteit – troffen we overigens verhoudingsgewijs vaak aan bij de adviestrajecten binnen DI-thema ‘periodiek onderzoek duurzame inzetbaarheid werknemers’. Uit figuur 4.4 volgt verder dat OR-leden lager ‘scoren’ wat betreft het verkregen zicht op de betrokkenheid van medewerkers en hun ontwikkelingsmogelijkheden.

In de tussenevaluatie hebben we vastgesteld dat bijna de helft van de arbeidsorganisaties waarvoor destijds ESF-subsidie was gereserveerd ‘onervaren’ was op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het ondersteunde adviestraject was voor deze arbeidsorganisaties dan ook de eerste stap op dit terrein. Ter verdieping van de voorgaande bevindingen zijn we – bij de uitkomsten voor werkgevers – nagegaan of bij ‘onervaren’ arbeidsorganisaties meer inzicht-effecten opgetreden zijn dan arbeidsorganisaties die al wel enige of zelfs veel ervaring op DI-gebied hadden. Er blijkt geen relatie tussen de mate van (on)ervarenheid en de inzicht-effecten te bestaan. Uit figuur 4.5 blijkt dat beide groepen nauwelijks discrimineren wat dit type effecten betreft.

**Figuur 4.5** Effect van ESF-adviestrajecten op inzicht in aspecten duurzame inzetbaarheid, naar mate van DI-ervarenheid, volgens werkgevers



Bij de bovenstaande uitkomsten over verkregen inzichten in DI-aspecten als direct gevolg van het ESF-adviestraject, kan een relatie worden gelegd met overall derde orde effecten zoals die hierna nog behandeld gaan worden. De feitelijke kennis en informatie die door de externe adviseur wordt ‘ingebracht’ leidt er in veel gevallen toe dat over (het

betreffende deelaspect van) duurzame inzetbaarheid meer bewustzijn over het belang van vervolginvesteringen bij zowel de werkgever als betrokken medewerkers ontstaat, dat de dialoog hierover geïntensiveerd wordt en dat de betrokkenheid bij dit thema versterkt wordt (zie eerste deel van paragraaf 4.4).

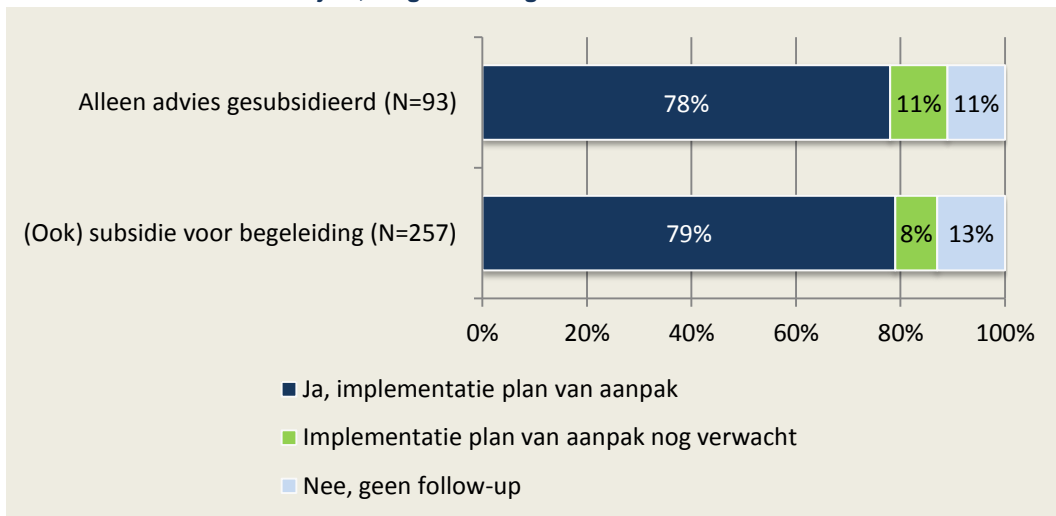
## II. Implementatie veranderingen

Met de ondersteuning van de externe adviestrajecten wordt beoogd om de deelnemende arbeidsorganisaties 'in beweging' te krijgen/houden in die zin dat zij (verdere) stappen gaan zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Om die reden moet het opgestelde adviesrapport ook een implementatieplan bevatten. Hierin geeft de externe adviseur aan op welke wijze het advies binnen de arbeidsorganisatie geïmplementeerd kan worden. Bovendien geldt dat niet alleen het opstellen van het advies (inclusief implementatieplan) subsidiabel is, maar ook de externe begeleiding van de implementatie van dit advies.

In de tussenevaluatie werd het subsidiëren van de **begeleiding van de implementatie** door geraadpleegde deelnemers als een aantrekkelijke modaliteit van ESF DI ervaren. Van de geraadpleegde werkgevers heeft dan ook een aanzienlijk deel hiervan gebruik gemaakt: 73% van de werkgevers (N=350) heeft (ook) ESF-subsidie voor de begeleiding van de implementatie ontvangen. De resterende 27% van de geraadpleegde werkgevers heeft uitsluitend subsidie voor het opstellen van het advies gehad. Wanneer we onderscheid maken naar organisatiegrootte blijkt dat grote werkgevers zich relatief vaak beperken tot uitsluitend het opstellen van een advies (namelijk 38% van de grote werkgevers) terwijl kleine werkgevers veelal kiezen voor een 'totaaloplossing' van het opstellen van een advies en de implementatie daarvan (in totaal 73%). Middelgrote werkgevers nemen een tussenpositie in (in totaal 63%). Een mogelijke verklaring voor deze verschillen is dat grotere werkgevers zelf meer capaciteit en expertise in huis hebben om de implementatie van vervolgstappen in goede banen te leiden.

In de interviews met werkgevers en OR-leden zijn we nagegaan in hoeverre hun organisaties al follow-up aan het ESF-adviestraject – in de zin van het **implementeren van een plan van aanpak** met vervolgstappen – hadden gegeven. In totaal 277 werkgevers (79%) en 50 OR-leden (49%) hebben deze vraag bevestigend beantwoord. Nog eens 9% van de werkgevers en 20% van de OR-leden verwachten naar de toekomst toe alsnog vervolgstappen te gaan zetten. In figuur 4.6 is weergegeven in hoeverre het subsidiëren van de begeleiding van de implementatie ook van invloed is geweest op de mate waarin op het evaluatiemoment al stappen zijn gezet met de follow-up. Hieruit volgt dat er wat betreft het implementeren van het plan van aanpak nauwelijks verschillen bestaan tussen deelnemers die uitsluitend voor het opstellen van een advies en deelnemers waar de begeleiding van de implementatie (ook) is gesubsidieerd. Dit betekent dat deelnemers die alleen advies (met implementatieplan) hebben verkregen in de praktijk ook overgaan tot het implementeren van dat advies.

**Figuur 4.6 Relatie ESF-subsidie voor begeleiding implementatie en mate van follow-up ESF-adviestraject, volgens werkgevers**



Dat bij een deel van de geraadpleegde werkgevers de begeleiding van de implementatie niet in de subsidieaanvraag is meegenomen, wil overigens nog niet zeggen dat de adviseur geen rol meer bij de implementatie van het advies heeft (gehad). Het is heel goed mogelijk dat de adviseur na afloop verder betrokken wordt bij de implementatie, maar dan buiten de 'scope' van de (eerste openstelling van) subsidieregeling. Ook is uit de interviews met werkgevers gebleken dat een aantal van hen met succes een aanvraag voor de tweede openstelling (2015) van ESF-DI hebben ingediend. Verder doorvragen bij deze werkgevers leert dat een deel van deze projecten betrekking heeft op de implementatie van het advies dat zij in de eerste openstelling – waar deze eindevaluatie op is gericht – hebben laten opstellen.

We hebben de werkgevers gevraagd in hoeverre er in hun geval **organisatorische aanpassingen** zijn doorgevoerd die direct voortvloeien uit het ondersteunde adviestraject. Dit bleek volgens ruim de helft van de geraadpleegde werkgevers het geval, bij nog een klein deel worden dergelijke veranderingen in de komende periode nog verwacht (zie tabel 4.1). In de interviews met deze werkgevers is doorgevraagd naar de aard van de doorgevoerde aanpassingen. De volgende organisatorische aanpassingen zijn daarbij minimaal vijf keer genoemd:

- wijzigen van functieomschrijvingen (43 keer genoemd);
- aanpassing van werkplekken (36);
- nieuwe functies gecreëerd (27);
- aanpassingen in de organisatiestructuur (26);
- meer verantwoordelijkheden bij medewerkers in de organisatie belegd (24);
- flexibele inzetbaarheid medewerkers vergroot (11);
- arbeidsvoorwaarden aangepast (6);
- vertrek van medewerkers (5).

Er blijkt overigens een verband te bestaan tussen organisatiegrootte en de mate waarin werkgevers organisatorische wijzigingen als gevolg van het externe adviestraject doorvoeren. Kleine werkgevers voeren dergelijke aanpassingen veel vaker door dan grote werkgevers (respectievelijk 69% en 38%). Middelgrote werkgevers nemen met 52% een middenpositie in. Het doorvoeren van dit type aanpassingen komt bij private bedrijven vaker voor dan bij publieke arbeidsorganisaties (respectievelijk 58% en 44%).

**Tabel 4.1** Mate waarin ondersteunde adviestrajecten geleid hebben tot organisatorische aanpassingen en implementatie instrumenten (werkgevers)

Effect	Ja	Verwacht	Nee	Totaal (N=350)
Aanpassingen in organisatie	55%	6%	39%	100%
Implementatie instrumenten	66%	8%	26%	100%

In de bovenstaande tabel is ook weergegeven in hoeverre de ESF-adviesprojecten geresulteerd hebben in de **implementatie** van **instrumenten** of andere vormen van ondersteuning voor **werknemers**. Twee derde deel van de werkgevers heeft gemeld dat hiervan ten tijde van de eindevaluatie al sprake was, terwijl 8% van de werkgevers verwachtte dat dit bij hun organisatie in de komende periode plaats zal gaan vinden. Inventarisatie van genoemde instrumenten en ondersteuningsvormen leert dat het voornamelijk om de volgende zaken gaat:

- individuele coaching (bijvoorbeeld op het gebied van vitaliteit, communicatie en persoonlijke ontwikkeling) (61 keer genoemd);
- externe scholing en training van medewerkers<sup>11</sup> (bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsveiligheid, organisatieveranderingen en communicatie) (28);
- interne trainingen/workshops (bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, arbeidsveiligheid, organisatorische aanpassingen) (21);
- (introductie van) functioneringsgesprekken (met specifiek aandacht voor persoonlijke ontwikkeling) (14);
- instrumenten als (digitale) testen en (health)checks (12);
- introductie van (werk)overleg (8).

Wederom hebben we onderzocht of er bij dit effect verschillen bestaan naar organisatiegrootte en aard van de organisatie (privaat-publiek). Dergelijke verschillen hebben we niet aangetroffen. Dit betekent dat kleine werkgevers ongeveer even vaak als grotere werkgevers instrumenten/ondersteuningsmogelijkheden hebben ingevoerd als gevolg van het ondersteunde adviestraject. Ook tussen private en publieke arbeidsorganisaties troffen we geen noemenswaardige verschillen aan.

Aan de 230 werkgevers, die aangegeven hebben dat er door de ESF-adviesprojecten instrumenten of andere ondersteuningsvormen beschikbaar zijn gekomen, hebben we gevraagd welke medewerkers hiervoor de doelgroep vormen. Bij twee derde van deze werkgevers (64%) blijken dit alle medewerkers te zijn, terwijl dit bij de resterende 36% van de werkgevers om specifieke deelsegmenten van medewerkers gaat. Voorbeelden van dergelijke deelsegmenten zijn:

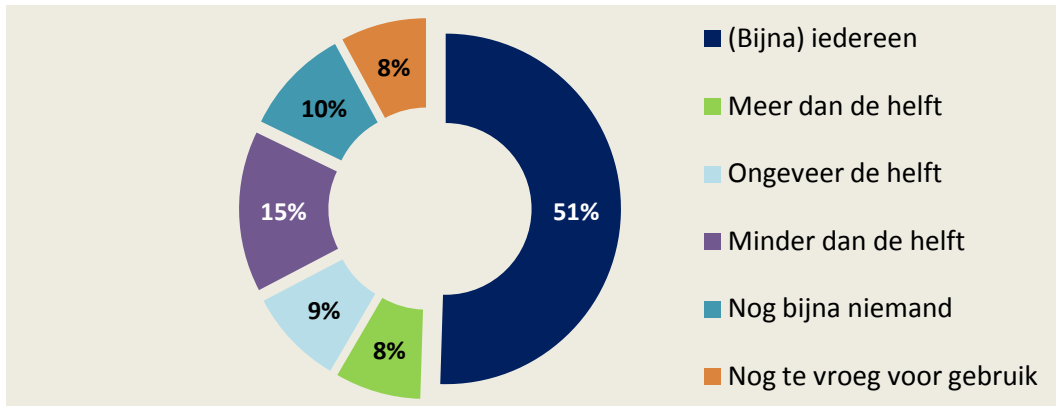
- bepaalde functies of functiegroepen binnen de organisatie (35 keer genoemd);
- bepaalde afdeling(en) binnen de organisatie (21);
- bepaalde typen medewerkers binnen de organisatie (13). Voorbeelden hiervan zijn oudere medewerkers, medewerkers met een beperking, medewerkers met veel potentie of medewerkers die zelf om specifieke ondersteuning hebben gevraagd.

In het verlengde van de voorgaande vraag zijn we ook nagegaan welk **deel** van de **werknemers** – die de doelgroep vormen van de instrumenten of ondersteuningsvormen – daarvan ten tijde van de eindevaluatie al **gebruik** had gemaakt. We roepen in herinnering, zie hierboven, dat deze vraag dus relevant was voor 230 werkgevers. In

<sup>11</sup> Deze scholingstrajecten vormen geen onderdeel van het ESF-adviestraject zelf, maar worden als resultaat of follow-up van het adviestraject gevolgd.

totaal 221 van hen konden de betreffende vraag beantwoorden. In figuur 4.7 hebben we de resultaten daarvan samengevat.

**Figuur 4.7** Deel doelgroep dat gebruik heeft gemaakt van beschikbaar gekomen instrumenten/ondersteuningsmogelijkheden, volgens werkgevers (N=221)\*



\* Negen deelnemers hebben aangegeven niet te weten welk deel van de werknemers er gebruik van maakt.

Uit bovenstaande figuur blijkt dat bij de helft van deze werkgevers (bijna) de gehele doelgroep al gebruikmaakt van het beschikbaar gekomen instrumentarium. Bij nog eens een derde is het gebruik al in meer of mate op gang gekomen. Bij ongeveer een vijfde van de werkgevers moest het gebruik nog op gang komen.

Dit laatste geldt overigens met name voor grote werkgevers. Het aandeel grote werkgevers waarbij nog bijna niemand uit de doelgroep gebruik van het aanbod maakt of waarvoor het nog te vroeg is, bedraagt 35%. Voor kleine en middelgrote werkgevers bedraagt dit aandeel 15% respectievelijk 28% (zie tabel II.3 in bijlage II). Tussen private en publieke arbeidsorganisaties troffen we geen grote verschillen in de mate van gebruik van de instrumenten aan.

#### 4.4 Derde orde effecten van de ESF-adviestrajecten

In de evaluatie hebben we ook aandacht besteed aan de impact van de verschillende typen ESF-adviesprojecten die vanuit deze regeling ondersteund zijn. In deze paragraaf zoomen we in op het effect dat de ESF-adviestrajecten hebben gehad op verbeteringen in het functioneren c.q. de inzetbaarheid van medewerkers en (daarmee) van arbeidsorganisaties. Hierbij gaat het dus in feite om de **derde orde effecten** van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid. In de effectiviteitsketen, zoals die in figuur 4.1 is weergegeven, treden dergelijke effecten als laatste op.

Alvorens de uitkomsten voor de derde orde effecten te presenteren merken we op dat de eindevaluatie vrij kort na afronding van de ondersteunde adviestrajecten heeft plaatsgevonden. Aangezien er bij derde orde effecten doorgaans sprake is van een zeker 'vertragingseffect' – soms kost het enige tijd alvorens dergelijke effecten zich manifesteren – zullen deze effecten nog niet bij alle deelnemende arbeidsorganisaties volledig zijn uitgekristalliseerd. Het onderstaande moet dan ook als een momentopname worden beschouwd. Vandaar dat we bij een deel van de derde orde effecten ook naar verwachtingen hebben gevraagd.

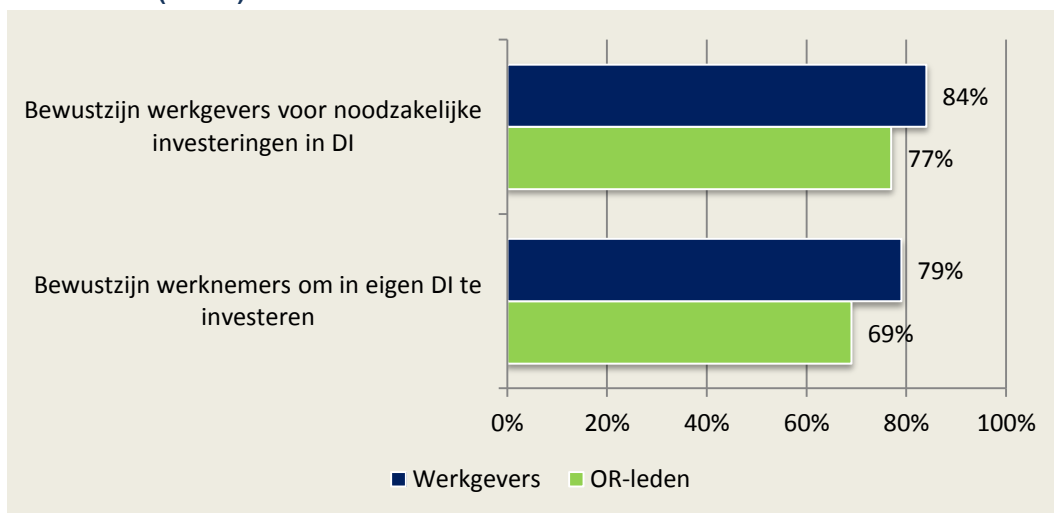
In het onderstaande gaan we achtereenvolgens in op overall effecten, de effecten per thema en overige effecten.

## I. Overall effecten

### Impact op bewustwording op DI-gebied

In de vorige paragraaf is al geconstateerd dat de externe adviestrajecten in veel gevallen tot feitelijke kennis en inzichten hebben geleid. In het verlengde hiervan is nagegaan in welke mate de ESF-adviestrajecten bijgedragen hebben aan een **groter bewustzijn** van het belang van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Met andere woorden: is er bewustzijn ontstaan dat er iets moet gebeuren, dus actie nodig is. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen bewustzijn bij de werkgever over noodzakelijke verbeteringen/investeringen in duurzame inzetbaarheid en bewustzijn bij de medewerkers dat zij ook zelf in hun eigen duurzame inzetbaarheid dienen te investeren. Zowel bij de werkgevers als de OR-leden hebben we getoetst of zij deze twee effecten hebben waargenomen binnen hun organisatie. In figuur 4.8 vatten we de resultaten daarvan samen.

**Figuur 4.8** Effecten op bewustzijn voor DI, volgens werkgevers (N=350) en OR-leden (N=102)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat de ESF-trajecten bij een aanzienlijk deel van de arbeidsorganisaties – bij zowel werkgevers als werknemers – geresulteerd hebben in een **groter bewustzijn** van het belang van (het investeren in) **duurzame inzetbaarheid**. Dit wordt zowel vanuit de resultaten van werkgevers als – zij het in iets mindere mate – vanuit OR-leden onderschreven.

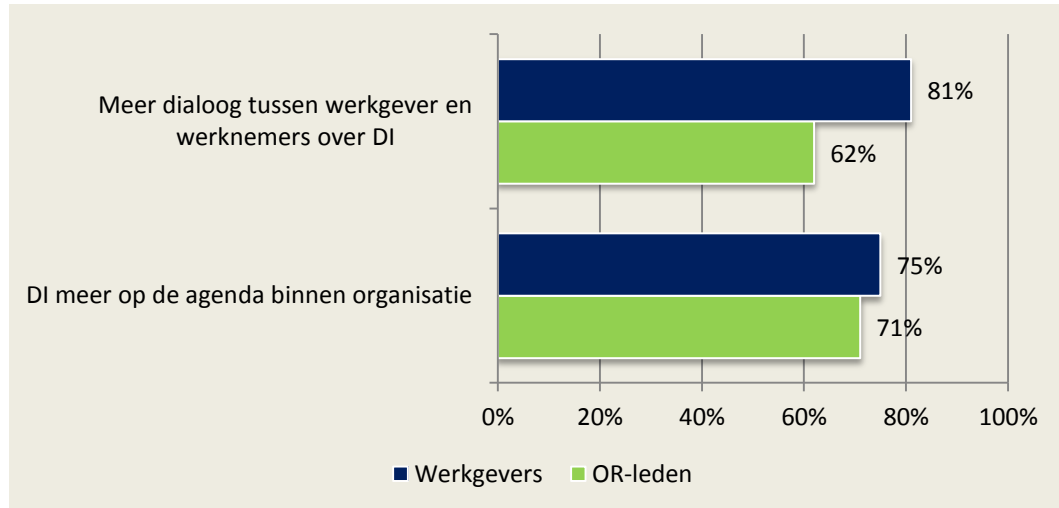
We troffen overigens bij dit effect geen grote verschillen aan tussen deelnemende arbeidsorganisaties die voor aanvang van het ESF-project nog geen ervaring hadden opgedaan met duurzame inzetbaarheid en zij die al wel (enige of veel) ervaring op dit terrein hadden (zie figuur II.1 in Bijlage II).

### Impact op dialoog en agendering DI

In de interviews hebben we verder ook aandacht besteed aan de vraag of de ESF-adviestrajecten geresulteerd hebben in **meer dialoog** tussen **werkgevers** en **werknemers** over (aspecten van) **duurzame inzetbaarheid**. Ruim drie kwart van de werkgevers en bijna twee derde deel van de OR-leden hebben dit bevestigd (zie figuur 4.9). Hiervoor is al vastgesteld dat bij veel deelnemende arbeidsorganisaties het medezeggenschaporgaan betrokken is geweest bij de uitvoering van de adviestrajecten. Dit contact over de inhoud van het project is na afloop van de adviestrajecten voortgezet. Overigens hoeft deze dialoog niet (uitsluitend) via het formele medezeggenschaporgaan

te verlopen. Ook in het verlengde van individuele coaching of andere ondersteuningsmogelijkheden voor individuele medewerkers krijgt het onderwerp van het adviestraject aandacht in de communicatie tussen werkgever en werknemers.

**Figuur 4.9** Effecten op dialoog en agendering DI binnen organisatie, volgens werkgevers (N=350) en OR-leden (N=102)

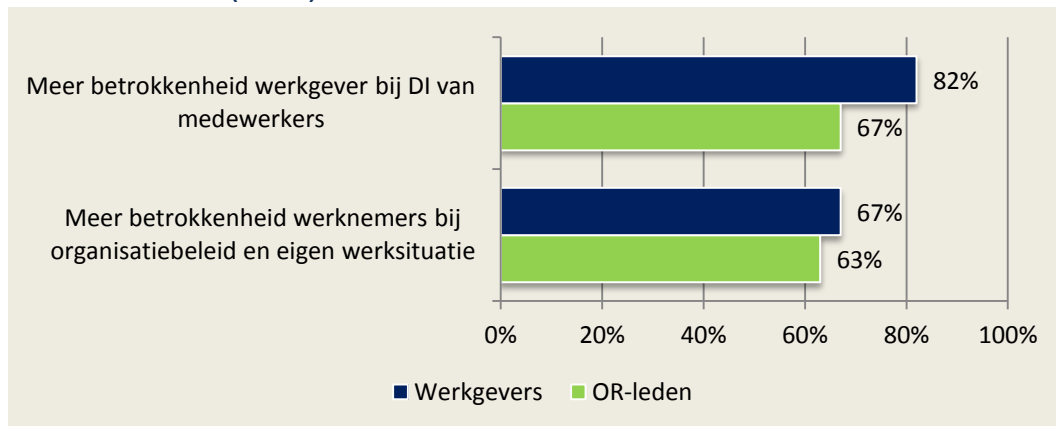


Ook heeft drie kwart van de geraadpleegde werkgevers en OR-leden ervaren dat de ESF-adviestrajecten er aan bijgedragen hebben dat **duurzame inzetbaarheid** bij hun organisatie **'meer op de agenda'** is komen te staan. Uit de toelichting van deze respondenten blijkt dat dit verschillende uitingsvormen heeft. Zo is (het betreffende aspect van) duurzame inzetbaarheid bij een deel van de deelnemende arbeidsorganisaties een vast agendapunt geworden in het managementoverleg of een terugkerend onderwerp van overleg geworden in het formele overleg met de OR/PVT. Daarnaast geven respondenten aan dat (mede) door de ingebrachte externe kennis en verkregen inzichten over het thema beter bespreekbaar is geworden binnen de organisatie, zowel langs de formele overlevormen als in de informele communicatie binnen de organisatie. Een laatste voorbeeld is het 'vervlechten' van duurzame inzetbaarheid (of deelaspecten daarvan) in de jaarlijkse cyclus van functioneringsgesprekken.

### Impact op betrokkenheid

Aan beide respondentgroepen hebben we de vraag gesteld of de ondersteunde projecten bevorderlijk zijn geweest voor betrokkenheid van werkgevers en werknemers. Wat die van werkgevers betreft is gevraagd in hoeverre zij – als effect van het ESF-project – een grotere betrokkenheid tonen bij de duurzame inzetbaarheid of gezondheid en welzijn van hun werknemers. Dit wordt in grote mate als effect herkend, door zowel de werkgevers zelf als – zij het in mindere mate – de geraadpleegde OR-leden (zie figuur 4.10). Werkgevers en OR-leden reiken hier diverse voorbeelden voor aan. Zo wijzen zij erop dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk gespreksonderwerp binnen de organisatie is geworden en de werkgever is gaan investeren in 'maatregelen' om dit te bevorderen. Bovendien is naar voren gebracht dat de aandacht voor blijvende inzetbaarheid een blijvend karakter heeft gekregen, doordat het binnen de organisatie een vast agendapunt is geworden in verschillende overlegsituaties en de doorgevoerde maatregelen door de werkgever zijn geborgd binnen het personeelsbeleid van de organisatie.

**Figuur 4.10** Effecten op vergroting betrokkenheid, volgens werkgevers (N=350) en OR-leden (N=102)



Verder heeft twee derde deel van de werkgevers gemeld dat de ESF-adviestrajecten de **betrokkenheid** van **werknemers** bij het organisatiebeleid en hun eigen werksituatie vergroot heeft. Vanuit OR-leden wordt deze uitkomst bevestigd. Vanuit beide respondentengroepen wordt wat dit betreft opgemerkt dat werknemers veel actiever meedenken over actuele vraagstukken rond duurzame inzetbaarheid. Daarbij reiken werknemers veel meer dan voorheen ‘van onderop’ suggesties voor oplossingen aan. Verder communiceren in de optiek van deze respondenten medewerkers veel meer over zaken als veilig werken, gezonde voeding en beweging. Ten slotte is door diverse respondenten genoemd dat het animo onder werknemers om te participeren in onderzoek, trainingen en workshops die in het kader van duurzame inzetbaarheid worden gegeven, enorm is toegenomen.

## II. Effecten per inhoudelijk thema

Zoals in hoofdstuk 2 al aan de orde kwam, zijn in de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid acht thema’s onderscheiden. Zes van deze thema’s zijn inhoudelijk van aard. Daarentegen zijn twee thema’s, ‘bedrijfs- of organisatiescan’ en ‘periodiek onderzoek duurzame inzetbaarheid werknemers’, vooral gericht op het vergroten van het inzicht in de stand van zaken op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In feite zijn dit type ‘inzicht-effecten’ al bij het tweede orde effecten in de vorige paragraaf aan de orde gekomen.

In het navolgende concentreren we ons dan ook op de **zes inhoudelijke thema’s** die in de ESF-DI onderscheiden zijn. Daarbij zijn we nagegaan in hoeverre de ESF-adviestrajecten voor deze thema’s geresulteerd hebben in bepaalde typen effecten – die hieraan logisch gerelateerd zijn – en daarmee aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze effecten zijn uitsluitend getoetst bij arbeidsorganisaties die in hun ESF-project ook aandacht aan het betreffende thema hebben besteed. We beginnen met het thema ‘gezond en veilig werken’.

### **Gezond en veilig werken**

Van de werkgevers in ons onderzoek had destijds bij de aanvraag 112 werkgevers aangegeven in de ESF-adviestrajecten (mede) aandacht te zullen besteden aan het thema ‘gezond en veilig werken’. We hebben eerst getoetst in hoeverre dit thema daadwerkelijk aandacht heeft gekregen in de ondersteunde adviestrajecten. Hiervoor bleek namelijk al dat het adviestraject niet altijd conform de aanvraag is uitgevoerd. Vandaar dat we bij dit thema – en ook de volgende thema’s – eerst een ‘filter’ toepassen op de feitelijke aandacht voor het thema.



Uit de bestudeerde eindverslagen en de interviews bleek dat bij 96 werkgevers het thema 'gezond en veilig werken' inderdaad 'op de rol heeft gestaan' in de ondersteunde adviestrajecten. Bij de overige 16 werkgevers die in hun aanvraag aangegeven hebben hieraan aandacht te besteden, is het thema toch achterwege gebleven. Dit laatste kan meerdere achtergronden hebben. Zo kan het voorkomen dat het adviestraject in de loop der tijd een andere invulling heeft gekregen dan destijds voorzien was<sup>12</sup>. Ook sluiten we niet uit dat externe adviesbureaus inhoudelijk dusdanig breed geformuleerde voorstellen hebben geformuleerd dat zij meerdere mogelijkheden (DI-thema's) open hielden die in de aanvraag werden verwerkt. Pas naderhand is dan duidelijk welke thema's wel of niet aandacht hebben gekregen. Ten slotte is het ook mogelijk dat niet alle thema's uit de aanvraag binnen de vastgestelde projectperiode aandacht konden krijgen (en alsnog niet zijn 'opgevoerd' in de vaststellingsfase).

In aanvulling op de 96 werkgevers hebben we ook 32 OR-leden geraadpleegd die binnen hun organisatie een ESF-project op het gebied van 'gezond en veilig werken' hebben ervaren. Deze respondenten hebben we een aantal mogelijke effecten voorgelegd. Volgens 73% van de werkgevers en 59% van de OR-leden was inmiddels één of meerdere van de voorgelegde effecten opgetreden. Nog eens 24% van de werkgevers en 19% van de OR-leden had op het moment van de evaluatie de voorgelegde effecten nog niet ervaren, maar verwachtten in de nabije toekomst alsnog één of meerdere effecten te gaan waarnemen.

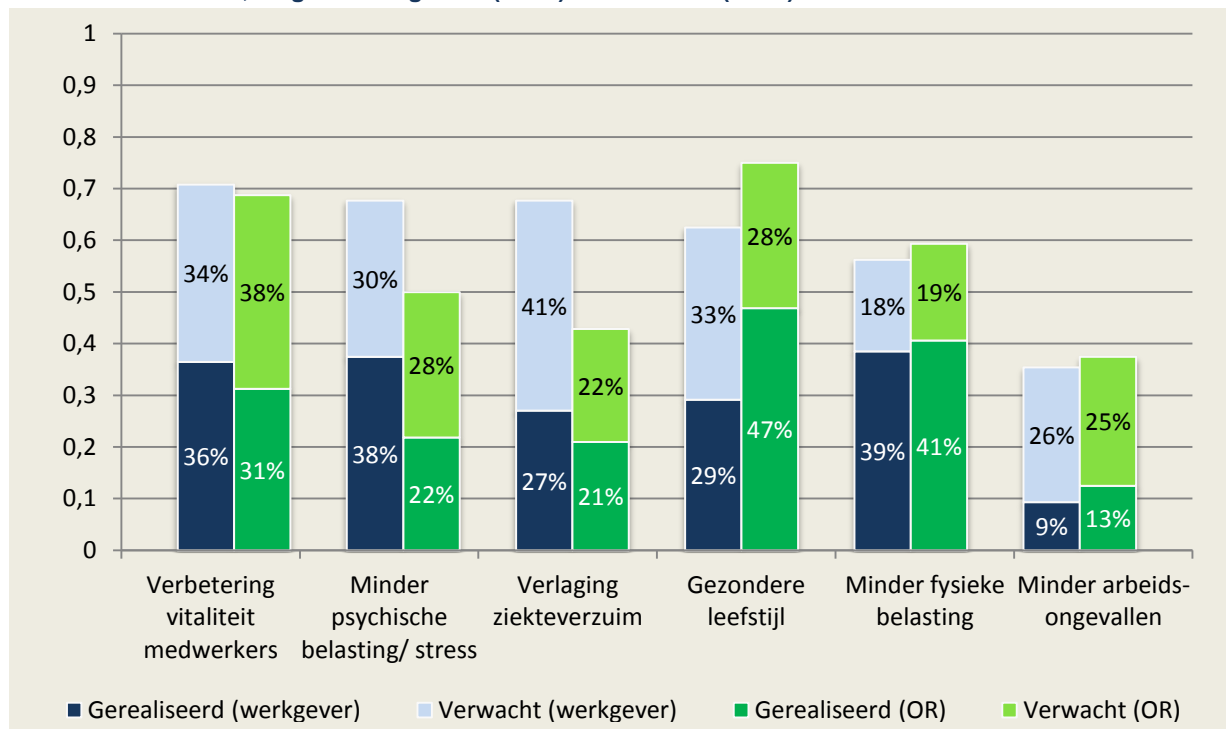
In figuur 4.11 hebben we samengevat in hoeverre deze trajecten geresulteerd hebben in effecten, die betrekking hebben op 'gezond en veilig werken', waarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers versterkt is. Ook is weergegeven welk deel van de respondenten de betreffende effecten in de nabije toekomst nog verwacht. Bij enkele effecten – zoals verlaging van het ziekteverzuim en vermindering van het aantal arbeidsongevallen – is van verwachte effecten (veel) vaker sprake dan van gerealiseerde effecten. Dit heeft te maken met het genoemde vertragingseffect: het duurt enige tijd alvorens dit type effecten zichtbaar wordt. Bij vermindering van de fysieke belasting zien we juist het omgekeerde. Daar waar dit effect is waargenomen, gaat het om concrete aanpassingen die al gedurende het adviestraject of kort daarna zijn geïmplementeerd.

Uit figuur 4.11 blijkt dat de ESF-adviestrajecten, die (mede) gericht waren op 'gezond en veilig werken', geresulteerd hebben in verschillende typen effecten op dit terrein. Bij de meeste effecten in figuur 4.11 zijn de 'scores' voor werkgevers en OR-leden min of meer vergelijkbaar. Het grootste verschil tussen beide respondentgroepen doet zich voor ten aanzien van het effect op de psychische belasting en het ziekteverzuim. Werkgevers zijn hierover duidelijk positiever dan de OR-leden.

---

<sup>12</sup> Uit het toelichtende gesprek met het Agentschap SZW is gebleken dat niet alle deelnemende arbeidsorganisaties tussentijds wijzigingen in hun project communiceren en dat pas in de vaststellingsfase wordt geconstateerd dat het adviestraject inhoudelijk een andere invulling heeft gekregen dan in de aanvraag aangegeven.

**Figuur 4.11 (Verwachte) impact ESF-adviestrajecten op aspecten van gezond en veilig werken, volgens werkgevers (N=96) en OR-leden (N=32)**



In tabel 4.2 (zie hierna) hebben we voorbeelden opgenomen van de wijze waarop de verschillende typen effecten op het gebied van ‘gezond en veilig werken’ zich gemanifesteerd hebben. Daarbij hebben we alleen die voorbeelden opgenomen die meerdere malen naar voren zijn gebracht vanuit de werkgevers en de OR-leden. Uit de tabel blijkt een grote variatie van uitingvormen van de genoemde effecten. Overigens dient hierbij de kanttekening te worden gemaakt dat de respondenten dergelijke effecten/veranderingen naar eigen zeggen wel waarnemen, maar dit (nu nog) niet of nauwelijks met concrete cijfers/uitkomsten van onderzoek kunnen staven. Dit geldt bijvoorbeeld voor de effecten op ziekteverzuim en aantal arbeidsongevallen. Cijfers hierover komen vaak ééns per jaar beschikbaar, zodat zij kort na afronding van de adviestrajecten nog geen feitelijke onderbouwing van effecten tot hun beschikking hebben. Ook bij de andere thema’s is vanuit de respondenten regelmatig aangegeven dat ze ervaren effecten niet met concreet cijfer- of bewijsmateriaal kunnen staven.

In de toelichting op de effecten die op het thema ‘gezond en veilig werken’ zijn waargenomen, zijn door de respondenten enkele aspecten van het externe adviestraject naar voren gedragen die bijgedragen hebben aan de effectiviteit. De rode draden in deze **‘werkzame bestanddelen’** blijkt te bestaan uit:

- de inbreng van nieuwe informatie en kennis door een ‘buitenstaander’, aan de hand waarvan bij betrokken werkgever en medewerkers bewustwording en gedragsverandering ontstaat. Hiervoor hebben we gezien dat de adviseur als ‘specialist’ op het betreffende thema wordt ervaren;
- informatieverzameling bij (een deel van) de werknemers, om goed zicht te krijgen op de praktijksituatie binnen de organisatie wat betreft het specifieke vraagstuk dat centraal staat in het adviestraject. Hierdoor worden discussies over mogelijke ‘actie’ gevoerd op basis van objectieve gegevens (en niet meer op basis van onderbuikgevoelens);

- de interesse en deelname van werknemers wordt bevorderd als in de terugkoppeling van verzamelde gegevens anonimiteit wordt gewaarborgd. Dit geldt dan voor de terugkoppeling van (tussentijdse) bevindingen van de externe adviseur naar leidinggevenden en groepen medewerkers als geheel (en niet voor 'op maat gesneden' terugkoppeling naar de betreffende individu);
- (in het verlengde van het voorgaande punt) door informatie bij werknemers op te vragen (via bijvoorbeeld een vragenlijst, een interview of bijeenkomst) 'dwingt' werknemers om over hun eigen (werk)situatie en rol in de organisatie na te denken. Dit prikkelt bij een deel van hen al om hun gedrag te veranderen;
- medewerkers worden in het externe adviestraject gehoord om mee te denken aan oplossingsrichtingen en verbeterpunten. Hierdoor ontstaat ook veel meer draagvlak en 'eigenaarschap' voor vervolgstappen naar aanleiding van de uitkomsten van het externe adviestraject;
- het adviestraject leidt tot concrete aanpassingen en voorzieningen voor medewerkers, zodat zij hiermee vervolgens ook aan de slag kunnen in de dagelijkse praktijk. Belangrijk is dat dergelijke uitkomsten ook breder verankerd worden in het beleid van de organisatie;
- vooral bij grote organisaties is de pilootaanpak – waarbij het adviestraject specifiek wordt uitgevoerd bij een onderdeel/afdeling om later breder uit te rollen naar andere onderdelen – bevorderlijk om het adviestraject beheersbaar te houden en de kans van slagen te vergroten.

**Tabel 4.2 Typen effecten 'gezond en veilig werken'**

Type effect	Voorbeelden
Verbetering vitaliteit medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer bewustzijn bij werknemers voor vitaliteit en gezond leven</li> <li>▪ Medewerkers maken (meer) gebruik van aangeboden sport-faciliteiten (fitnessruimte, zumba/yoga, hardloopleague, korting op sportabonnement, etc.)</li> <li>▪ Werknemers vallen af en zijn energiever</li> </ul>
Minder psychische belasting en stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer dialoog en communicatie, waardoor psychische belasting eerder wordt gesignaleerd en bespreekbaar wordt gemaakt</li> <li>▪ Betere organisatie en planning van het werk (om stressfactoren weg te nemen)</li> <li>▪ Meer zelfmanagement/-sturing van medewerkers</li> <li>▪ Rustmomenten/pauzes ook daadwerkelijk houden</li> <li>▪ Werknemers zitten beter in hun vel</li> </ul>
Minder ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kortdurend ziekteverzuim neemt af</li> </ul>
Gezondere leefstijl	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer bewustzijn bij werknemers voor gezondere leefstijl en bijbehorend gedrag, zoals stoppen met roken, meer bewegen ('lunchwandelen'), gezonder eten</li> <li>▪ Aanpassingen in het aanbod van eten en drinken (gezonder eten in kantine, frisdrankautomaat weggehaald, gebruik watertappunten, 'fruitdag', fruit op tafel)</li> <li>▪ Leefstijl is bespreekbaar gemaakt (via bijv. workshop gezond eten, alcoholproject, etc.)</li> <li>▪ Werknemers maken (meer) gebruik van voorzieningen als health check, PMO, diëtiste</li> </ul>
Minder fysieke belasting	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers maken meer gebruik van hulpmiddelen (bijv. tilhulpmiddelen)</li> <li>▪ Werknemers passen andere werkhouding en manier van tillen toe</li> <li>▪ Ergonomische aanpassingen van werkplek doorgevoerd (statafels, fietsstoelen, kasten anders ingericht, etc.)</li> <li>▪ Minder belastende taken voor oudere werknemers</li> </ul>
Minder arbeidsongevallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer bewustzijn over arbeidsrisico's/-veiligheid bij medewerkers</li> <li>▪ Meer gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen</li> </ul>

In de toelichting op de effecten van de navolgende DI-thema's kwamen min of meer vergelijkbare zaken naar voren. Vandaar dat we hieronder wat de werkzame bestanddelen betreft niet in herhaling zullen treden.

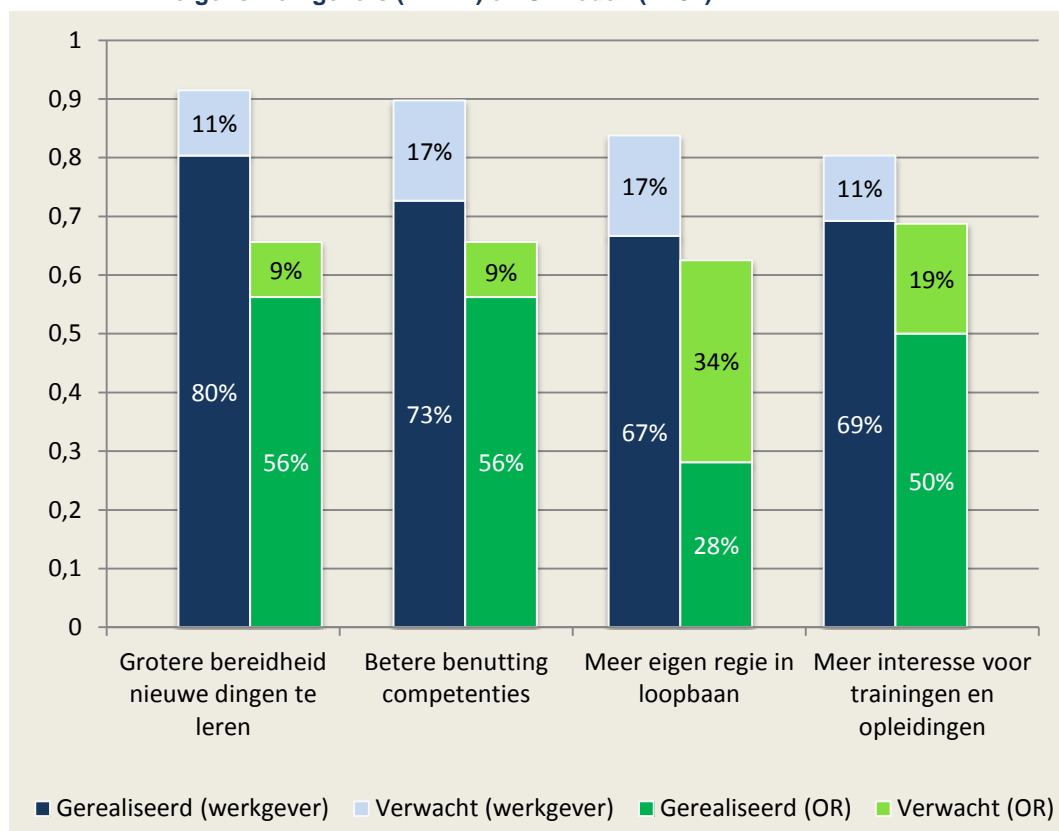
### Leercultuur voor werknemers

Op een vergelijkbare wijze als hiervoor bij het vorige thema hebben we ook bij het thema 'leercultuur voor werknemers' eerst getoetst of het daadwerkelijk aandacht heeft gekregen in de ondersteunde ESF-trajecten. In het overgrote deel van de projecten die bij de aanvraag op dit thema hadden 'ingetekend' – namelijk 117 van de 134 – bleek dit zo te zijn. Bij de overige 17 bleek dit toch niet het geval.

Voor 117 geraadpleegde werkgevers en 32 OR-leden gold dat bij hun organisatie in het ESF-adviestraject ook aandacht is besteed aan het thema 'leercultuur voor werknemers'. Ook op dit thema van de ESF-regeling hebben we mogelijke derde orde effecten voorgelegd aan de respondenten. Volgens 95% van de werkgevers en 75% van de OR-leden was inmiddels één of meerdere van de effecten opgetreden. Het aandeel werkgevers dat in de nabije toekomst alsnog effecten verwacht, bedraagt 3% (voor OR-leden is dit 0%).

Figuur 4.12 bevat voor dit thema inzicht in de mate waarin deze werkgevers respectievelijk OR-leden verschillende typen effecten signaleren als gevolg van het ESF-adviestraject.

**Figuur 4.12 Impact ESF-adviestrajecten op aspecten van 'leercultuur voor werknemers' volgens werkgevers (N=117) en OR-leden (N=32)**



We zien dat de werkgevers en OR-leden over het algemeen redelijk op één lijn zitten waar het gaat om de typen effecten die met het ESF-adviestraject op het gebied van

'leercultuur voor werknemers' behaald zijn. Beide respondentgroepen signaleren dan ook met name effecten rondom een betere benutting van competenties en een grotere interesse onder werknemers voor trainingen en opleidingen. Werkgevers signaleren vaker een grotere bereidheid bij werknemers om nieuwe dingen te leren dan OR-leden. Het grootste verschil doet zich voor bij meer eigen regie in de loopbaan. Twee derde van de geraadpleegde werkgevers heeft dit al waargenomen als effect van het ESF-traject, bij de OR-leden is dit nog niet een derde. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat een derde deel van de geraadpleegde OR-leden verwacht dat dit effect alsnog in de toekomst gaat optreden.

In tabel 4.3 hebben we voor het thema 'leercultuur voor werknemers' weer voorbeelden opgenomen van de verschillende typen effecten zoals die door meerdere respondenten (werkgevers en OR-leden) genoemd zijn. Dikwijls is bij de toelichting wel opgemerkt dat het bewuste effect zich bij enkele werknemers of een deel van het personeel heeft gemanifesteerd.

**Tabel 4.3 Typen effecten 'leercultuur voor werknemers'**

Type effect	Voorbeelden
Grotere bereidheid om nieuwe dingen te leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers nemen meer initiatief voor veranderingen en oplossingen voor problemen</li> <li>▪ Medewerkers vragen om andere taken en verantwoordelijkheden</li> <li>▪ Meer learning on the job/onderlinge uitwisseling van kennis met collega's</li> <li>▪ Meer aandacht voor veranderingen in functioneringsgesprekken</li> <li>▪ Grotere vraag naar trainingen</li> </ul>
Betere benutting van competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overgegaan op competentie-/talentmanagement: beter gebruik van verkregen inzicht in capaciteiten/talent van medewerkers</li> <li>▪ Medewerkers worden op andere plaatsen in organisatie/voor andere taken ingezet</li> <li>▪ Medewerkers meer verantwoordelijkheden gegeven</li> <li>▪ Bredere inzetbaarheid door functies aan te passen op competenties van medewerkers</li> <li>▪ Medewerkers waarvan je het niet verwacht blijken veel meer te kunnen/medewerkers bloeien op</li> </ul>
Meer eigen regie in loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers denken bewuster na over hun rol binnen de organisatie en benodigde stappen in ontwikkeling</li> <li>▪ Medewerkers tonen meer hun ambities</li> <li>▪ In functioneringsgesprekken meer feedback door medewerker zelf</li> <li>▪ Medewerkers nemen meer initiatief in eigen ontwikkeling</li> <li>▪ Medewerkers geven wensen op gebied van trainingen aan</li> </ul>
Meer interesse in training en opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In functioneringsgesprekken vaker verzoek gedaan om training te mogen volgen</li> <li>▪ Medewerkers hebben meer interesse in/gaan serieuzer om met hun persoonlijk ontwikkelingsplan</li> <li>▪ Medewerkers maken betere koppeling tussen ontwikkeling organisatie en hun persoonlijke ontwikkeling</li> <li>▪ Medewerkers melden zich vaker om training te mogen volgen</li> <li>▪ Grotere deelname aan interne trainingen/minder afmeldingen</li> </ul>

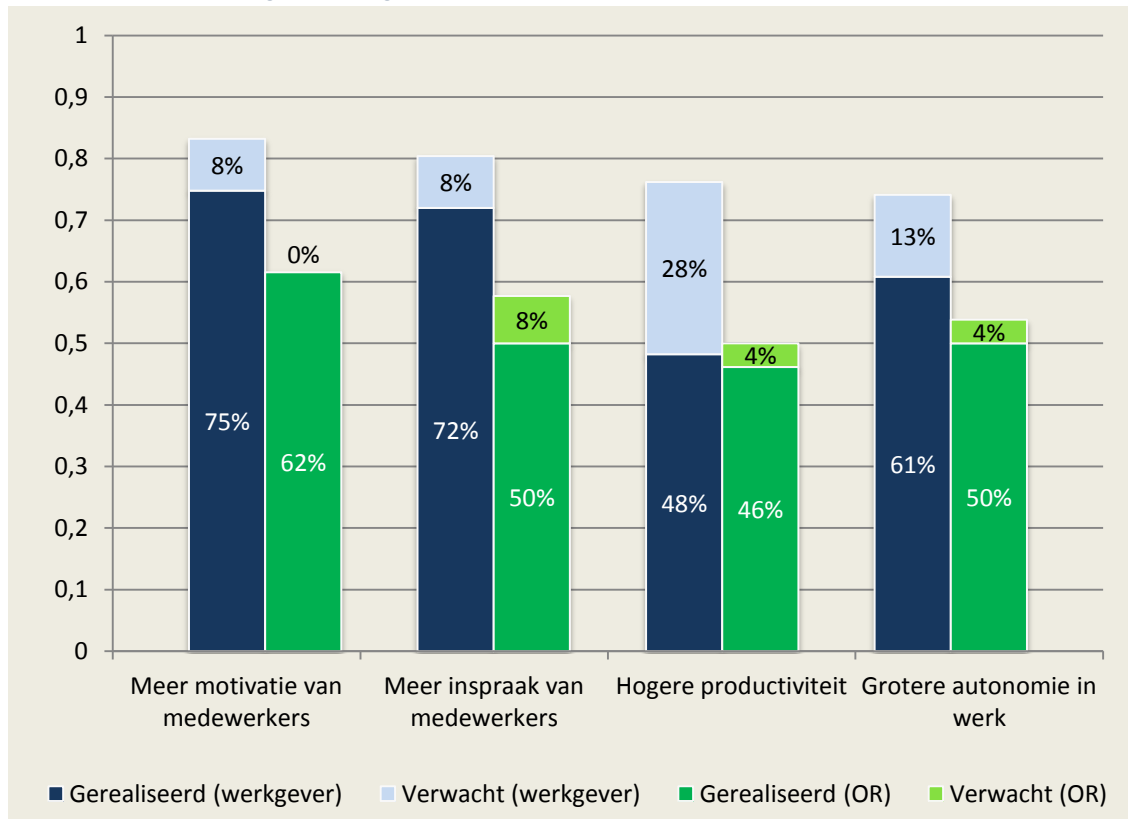
### **Aanpassen organisatie van het werk**

Bij 143 geraadpleegde werkgevers<sup>13</sup> en 26 OR-leden richtte het ESF-adviestraject zich (mede) op het thema 'aanpassen organisatie van het werk'. Ook voor dit thema hebben we weer een aantal mogelijke typen effecten onderscheiden die we in figuur 4.13 opgenomen hebben. Verder bevat deze figuur weer inzicht in de mate waarin werkgevers respectievelijk OR-leden aangegeven hebben dat de betreffende effecten opgetreden zijn

<sup>13</sup> Van de 151 die dit thema in hun aanvraag hadden 'aangevinkt'.

als gevolg van het ESF-adviestraject. Van de werkgevers bleek 92% één of meerdere effecten te hebben ervaren, nog eens 5% verwacht dergelijke effecten in de nabije toekomst alsnog te ervaren. Bijna drie kwart (73%) van de OR-leden herkent dat dit type effecten binnen hun organisatie is opgetreden.

**Figuur 4.13 Impact ESF-adviestrajecten op aspecten van ‘aanpassen organisatie van het werk’ volgens werkgevers (N=143) en OR-leden (N=26)**



We zien dat een aanzienlijk deel van de werkgevers geconstateerd heeft dat het ESF-adviestraject bij hun organisatie bijgedragen heeft aan meer motivatie en meer inspraak van medewerkers. Met name dit laatste effect werd door OR-leden beduidend minder ervaren. Mogelijk dat een deel van hen ‘inspraak’ vooral associëren met formele medezeggenschap. Daarentegen signaleren werkgevers in wat mindere mate effecten op de productiviteit binnen hun organisatie. Een deel van hen verwacht dit nog wel in de toekomst te kunnen gaan realiseren als gevolg van de uitkomsten van het ESF-project. OR-leden hebben in ongeveer gelijke mate als werkgevers een hogere productiviteit als effect van het adviestraject ervaren. Een grotere autonomie voor werknemers in hun werk wordt door werkgevers iets vaker aangevoerd als effect dan door OR-leden.

Tabel 4.4 bevat weer voorbeelden van de typen effecten zoals die rondom het thema ‘aanpassen organisatie van het werk’ meerdere malen vanuit werkgevers en/of OR-leden genoemd zijn.

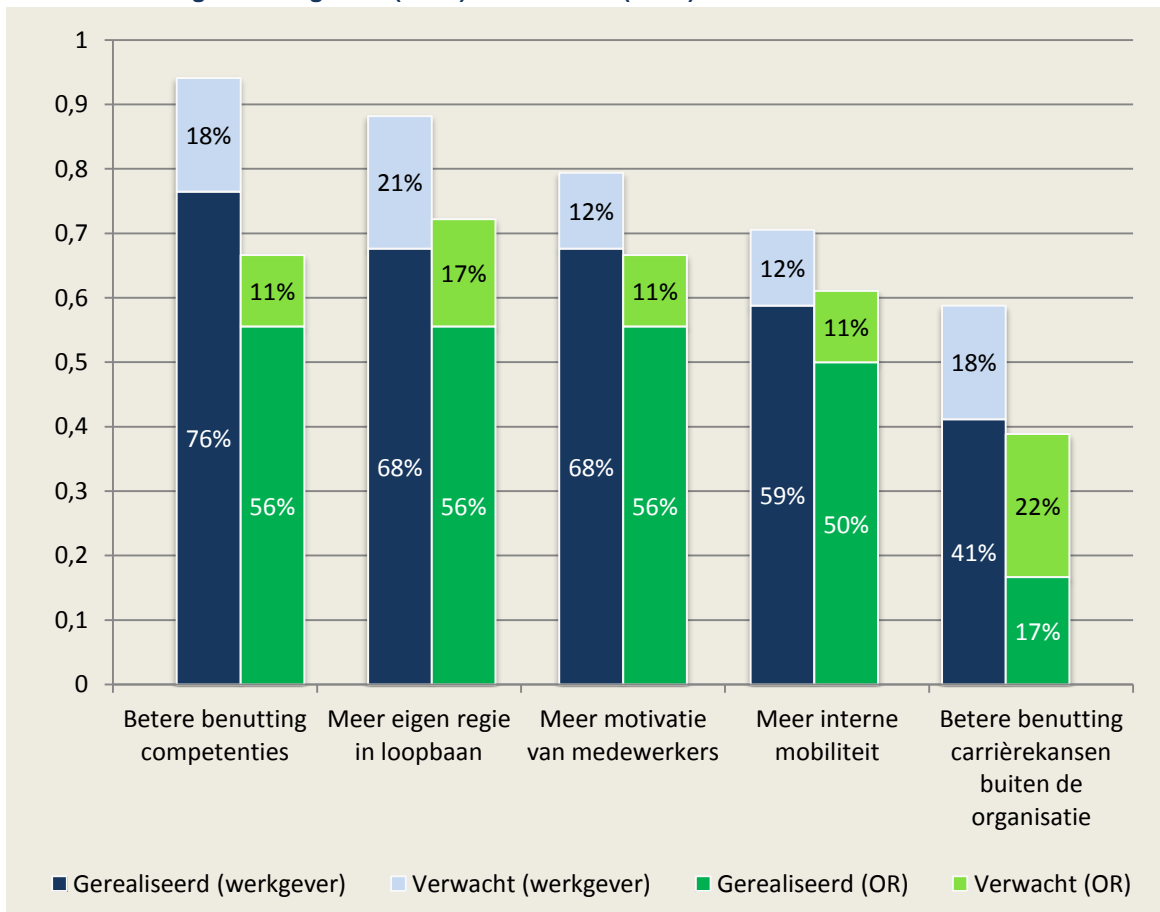
**Tabel 4.4 Typen effecten ‘aanpassen organisatie van het werk’**

Type effect	Voorbeelden
Meer motivatie van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers geven aan zich meer gehoord te voelen/meer serieus genomen te worden</li> <li>▪ Het werk is leuker geworden door meer afwisseling in taken/werkzaamheden</li> <li>▪ Betere sfeer op het werk/medewerkers tonen meer arbeidsvreugde</li> <li>▪ Medewerkers laten 9 tot 5 mentaliteit steeds meer los/zijn flexibeler geworden</li> <li>▪ Grotere bereid om iets extra's te doen voor de organisatie</li> <li>▪ Medewerkers tonen meer eigen initiatief/'eigenaarschap'</li> <li>▪ Medewerkers willen op het werk zijn, terwijl ze ook thuis mogen werken</li> </ul>
Meer inspraak van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers oefenen meer invloed uit op inrichting (eigen) werkomstandigheden</li> <li>▪ Meer ruimte/mogelijkheden aan medewerkers geboden om mee te denken over veranderingen</li> <li>▪ Meer dialoog binnen organisatie over ervaren knelpunten van werknemers en mogelijke oplossingen</li> <li>▪ Stimulerend coachen door leidinggevenden: dragen zelf geen oplossingen meer aan maar vragen die van medewerkers</li> <li>▪ Meer kritische medewerkers/meer pro-actieve reflectie vanuit medewerkers</li> </ul>
Grotere autonomie in het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer zelfsturing/zelforganisatie binnen de organisatie gerealiseerd</li> <li>▪ Gekozen voor organisatie zonder leidinggevenden/minder hiërarchie</li> <li>▪ Medewerkers regelen zelf taakverdeling/taakrotatie binnen productieproces</li> <li>▪ Meer sturing op resultaat en minder op aanwezigheid. Hierdoor meer vrijheid om zelf werk in te richten (hoe en wanneer)</li> <li>▪ Meer vrijheid bij roosteren/medewerkers mogen zelf hun werkuren indelen (wanneer)</li> </ul>
Hogere productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door persoonlijke ontwikkeling van medewerkers werken ze beter en sneller</li> <li>▪ Medewerkers werken gericht aan taken en zijn daardoor minder 'hap snap' aan het werk</li> <li>▪ Er worden minder fouten gemaakt/minder schade</li> <li>▪ Door betere taakverdeling en interne afstemming gaat minder werktijd verloren</li> <li>▪ Meer projecten/grotere volumes/meer omzet met hetzelfde personeel</li> </ul>

### **Interne en externe mobiliteit**

Bij het thema 'interne en externe mobiliteit' troffen we naar verhouding een grotere 'uitval' aan dan bij de andere thema's. Van de 49 werkgevers die dit thema in de aanvraag hadden opgenomen, hebben uiteindelijk 34 ook daadwerkelijk aandacht aan mobiliteitsvraagstukken geschonken. Bij deze laatste werkgevers hebben we getoetst in hoeverre de verschillende typen effecten zijn gerealiseerd zoals in figuur 4.14 is weergegeven. In totaal 94% van deze werkgevers, waarbij in het ESF-adviestraject (mede) ingezet is op het thema 'interne en externe mobiliteit', signaleert hiervan één of meer effecten. Nog eens 6% verwacht dit in de toekomst alsnog. Ook hebben 18 OR-leden aangegeven dat het traject bij hun organisatie mede betrekking heeft op het thema 'interne en externe mobiliteit'. In de meeste gevallen (namelijk 83%) hebben de geraadpleegde OR-leden effecten waargenomen. De overige OR-leden verwachten naar de toekomst toe ook geen effecten op dit thema.

**Figuur 4.14 Impact ESF-adviestrajecten op aspecten van 'interne en externe mobiliteit' volgens werkgevers (N=34) en OR-leden (N=18)**



De werkgevers hebben vooral gemerkt dat door het ondersteunde adviestraject competenties van medewerkers beter worden benut en medewerkers meer eigen regie in hun loopbaan nemen. Dit wordt ook door meer dan de helft van de OR-leden herkend. In het verlengde hiervan is volgens twee derde van de werkgevers en ruim de helft van de OR-leden ook de motivatie van medewerkers toegenomen. Volgens (ruim) de helft van beide respondentgroepen was inmiddels ook al sprake van interne mobiliteit. Externe mobiliteit in de zin van benutting van carrièrekansen buiten de organisatie werd het minst als effect genoemd. Omdat dit waarschijnlijk niet in grote getale gebeurt en veelal buiten het zicht van de OR blijft, herkennen de geraadpleegde OR-leden dit effect minder dan de werkgevers.

Tabel 4.5 bevat voorbeelden van de verschillende typen effecten op het gebied van 'interne en externe mobiliteit' die door werkgevers naar voren zijn gebracht.



**Tabel 4.5 Typen effecten ‘interne en externe mobiliteit’**

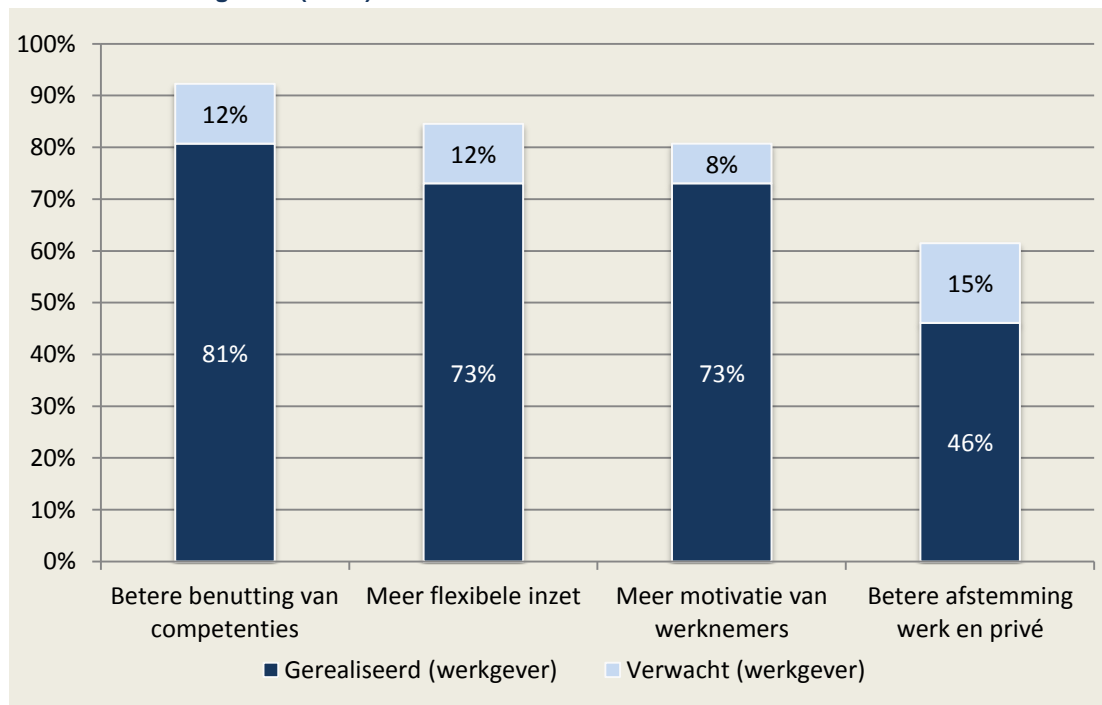
Type effect	Voorbeelden
Betere benutting van competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competenties in kaart gebracht en taken herverdeeld</li> <li>▪ Verantwoordelijkheden van medewerkers uitgebreid</li> <li>▪ Benutting competenties is vast onderdeel van functioneringsgesprek geworden</li> </ul>
Meer eigen regie in loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers volgen trainingen/opleidingen</li> <li>▪ Door middel van (functionerings-)gesprek bewustzijn rond eigen regie vergroot</li> <li>▪ Medewerkers meer verantwoordelijkheden gegeven</li> <li>▪ Het bespreekbaar maken van werkdruk vergroot de grip van medewerkers</li> </ul>
Meer motivatie van werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mogelijkheden om scholing/training te volgen dragen bij aan versterken persoonlijke ontwikkeling en vergroten motivatie</li> <li>▪ Vergroten van verantwoordelijkheid leidt ertoe dat werknemers meer ‘probleemeigenaar’ worden, dat vergroot motivatie om tot een oplossing te komen</li> <li>▪ Door open communicatie tussen werkgever en werknemers kunnen knelpunten aan de kaak worden gesteld</li> </ul>
Meer interne mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers worden op andere plaatsen in organisatie/voor andere taken ingezet</li> <li>▪ Door functies aan te passen op competenties van medewerkers meer interne doorstroommogelijkheden gecreëerd</li> </ul>
Betere benutting carrièrekansen buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mogelijkheden om scholing/training te volgen dragen bij aan kansen voor mobiliteit buiten de organisatie</li> <li>▪ Gesprekken met medewerkers om bewustzijn over hun ‘kunnen’ te vergroten</li> </ul>

### ***Flexibele werkcultuur***

Van de 36 geraadpleegde werkgevers die in hun aanvraag aangegeven hebben extern advies in te winnen over het thema ‘flexibele werkcultuur’, blijken 26 dit ook daadwerkelijk gedaan te hebben. Deze 26 werkgevers hebben we een aantal mogelijke effecten voorgelegd (zie figuur 4.15). Alle werkgevers blijken naar eigen zeggen één of meerdere van deze effecten inmiddels waargenomen te hebben binnen hun organisatie. In tegenstelling tot de voorgaande thema’s zijn de bevindingen van OR-leden achterwege gelaten, omdat maar een klein aantal van deze respondentgroep ervaring had opgedaan met dit DI-thema.

Drie van de vier voorgelegde effecten – een betere benutting van competenties, meer flexibiliteit bij de inzet van medewerkers en een grotere motivatie – worden in min of meer gelijke mate ervaren door de werkgevers die met het thema ‘flexibele werkcultuur’ aan de slag zijn gegaan. Een betere afstemming van werk en privé voor de medewerkers blijkt bij bijna de helft inmiddels te zijn gerealiseerd.

**Figuur 4.15 Impact ESF-adviestrajecten op aspecten van ‘flexibele werkcultuur’ volgens werkgevers (N=26)**



Ook in dit geval hebben we de werkgevers, voor wie dat relevant was, gevraagd om de effecten op het gebied van ‘flexibele werkcultuur’ te concretiseren. Zaken of voorbeelden die daarbij door deze respondenten genoemd zijn, hebben we in tabel 4.6 opgenomen.

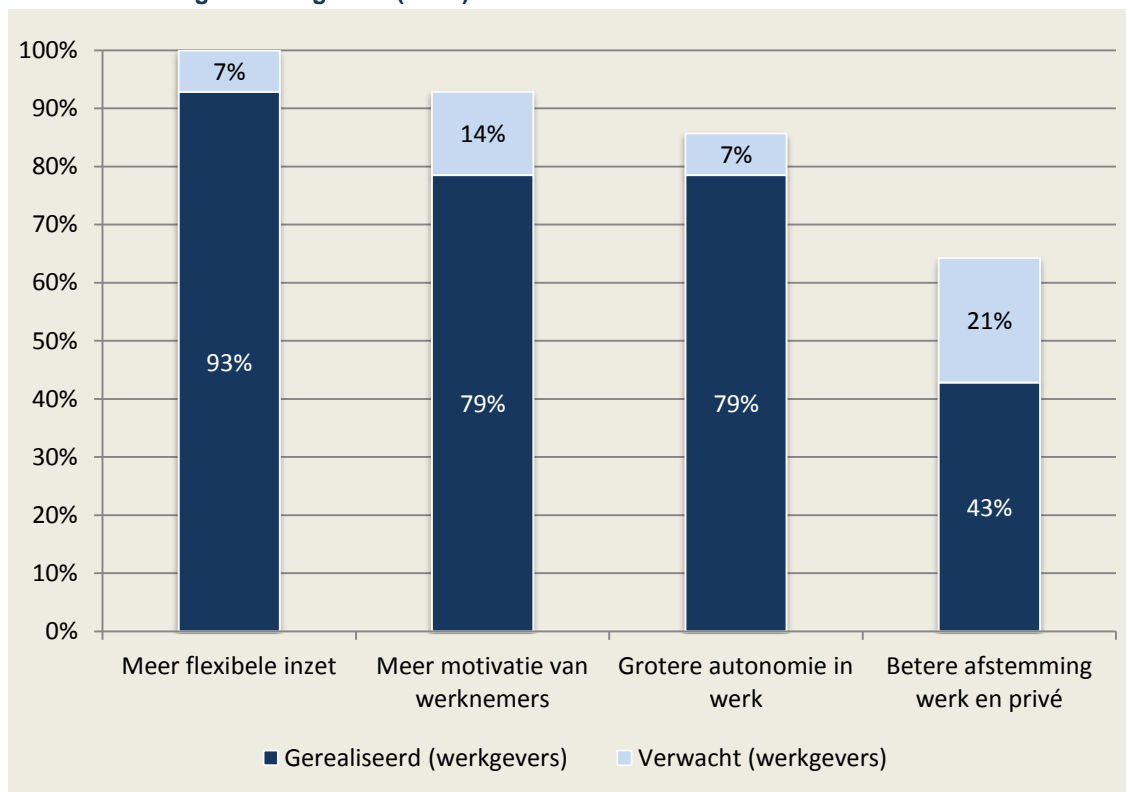
**Tabel 4.6 Typen effecten ‘flexibele werkcultuur’**

Type effect	Voorbeelden
Betere benutting van competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers worden op andere plaatsen in organisatie/voor andere taken ingezet</li> <li>Medewerkers meer verantwoordelijkheden gegeven</li> <li>Bredere inzetbaarheid door functies aan te passen op competenties van medewerkers</li> </ul>
Meer flexibele inzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roulatie van taken en werkzaamheden</li> <li>Zelfroosteren/meer zelfstandigheid bij het inplannen van werkzaamheden</li> </ul>
Meer motivatie van werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers dragen vaker oplossingen aan/tonen zich meer ‘probleemeigenaar’</li> <li>Medewerkers tonen zich minder gestrest</li> <li>Door flexibiliteit meer/betere samenwerking op werkvloer en daardoor meer motivatie bij teamleden</li> </ul>
Betere afstemming werk en privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minder werkdruk door andere verdeling van werkzaamheden</li> <li>Meer eigen regie in roosteren/plannen van werkzaamheden</li> </ul>

### **Arbeidstijdenmanagement**

In totaal 14 geraadpleegde werkgevers (van de 20 die volgens de aanvraag aan dit thema aandacht zouden besteden) hebben een extern advies op het gebied van ‘arbeidstijdenmanagement’ ondersteund gekregen vanuit ESF-DI. Op één na hebben deze werkgevers één of meerdere effecten uit onderstaande figuur waargenomen.

**Figuur 4.16 Impact ESF-adviestrajecten op aspecten van ‘arbeidstijdenmanagement’ volgens werkgevers (N=14)**



De aandacht voor het thema ‘arbeidstijdenmanagement’ blijkt bij deelnemende arbeidsorganisaties vooral te leiden tot een grotere flexibiliteit qua personele inzet, meer motivatie bij (een deel van) de medewerkers en meer autonomie. Een betere afstemming tussen werk en privé is tot dusver minder vaak ervaren, hoewel enkele werkgevers dit naar de toekomst toe nog wel verwacht te realiseren.

Ten slotte vatten we in tabel 4.7 weer samen hoe de werkgevers de verschillende typen effecten rondom het thema ‘arbeidstijdenmanagement’ geconcretiseerd hebben.

**Tabel 4.7 Typen effecten ‘arbeidstijdenmanagement’**

Type effect	Voorbeelden
Meer flexibele inzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer roulatie van taken en werkzaamheden</li> <li>▪ Zelfroosteren</li> <li>▪ Uitwisseling personeel tussen organisaties</li> </ul>
Meer motivatie van werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergroten van verantwoordelijkheid leidt ertoe dat werknemers meer ‘probleemeigenaar’ worden, dat vergroot motivatie om tot een oplossing te komen</li> <li>▪ Mogelijkheden om scholing/training te volgen dragen bij aan versterken persoonlijke ontwikkeling en vergroten motivatie</li> </ul>
Grotere autonomie in werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers zelf verantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van knelpunten binnen hun werk</li> <li>▪ Zelfroosteren/meer vrijheid om werkzaamheden in te plannen.</li> </ul>
Betere afstemming werk en privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers passen timemanagement toe</li> <li>▪ Leidinggevenden houden meer rekening met privésituatie medewerkers</li> </ul>

### III. Neveneffecten

Ten slotte hebben we in de gesprekken met werkgevers en OR-leden aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de ESF-adviestrajecten eventueel (ook) nog in **neveneffecten** hebben geresulteerd. Hiervan bleek maar in beperkte mate sprake te zijn. Per saldo hebben namelijk maar 57 geraadpleegde werkgevers (16% van het totaal) en 23 OR-leden (23%) deze vraag bevestigend beantwoord. Deze respondenten brachten daarbij de volgende neveneffecten naar voren:

- weerstanden bij medewerkers (38 keer genoemd);
- onbedoeld vertrek van medewerkers (20). Hiervoor zijn uiteenlopende redenen aangevoerd, namelijk medewerkers die door het project meer bewust werden van hun eigen competenties en hierdoor elders meer mogelijkheden voor zichzelf zagen<sup>14</sup>, een grotere efficiëntie waardoor medewerkers boventallig, vrijwillig vertrek van medewerkers die het veranderingsproces niet zagen zitten;
- project vergde een grotere tijdsinvestering van de organisatie dan van tevoren was voorzien (12);
- het project heeft medewerkers te mondig gemaakt, waardoor zij telkens nieuwe eisen gaan stellen (7). Dit laatste neveneffect werd uitsluitend door werkgevers aangevoerd en niet door OR-leden.

---

<sup>14</sup> Dit wordt door andere respondenten juist als positief ervaren, zie figuur 4.14.

## **5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **5.1 Inleiding**

In dit afsluitende hoofdstuk presenteren we in samenvattende zin de belangrijkste conclusies die uit de voorgaande uitkomsten getrokken kunnen worden. Daarnaast presenteren we bouwstenen voor de toekomst. Daartoe is een aantal aanbevelingen voor volgende openstellingen van de ESF Duurzame Inzetbaarheid geformuleerd.

### **5.2 Samenvattende conclusies**

In het najaar van 2014 is de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Bedrijven/instellingen voor het eerst opengesteld. Vanuit deze regeling wordt subsidie beschikbaar gesteld voor extern advies op het gebied van duurzame inzetbaarheid en voor de begeleiding van de implementatie van dit advies. Nadat vorig jaar een tussenevaluatie is uitgevoerd, is in de eerste helft van 2016 de eindevaluatie van de eerste openstelling uitgevoerd. In deze eindevaluatie stonden de ervaringen met de vaststellingsfase en de effectmeting centraal.

De eindevaluatie is gebaseerd op monitoringgegevens vanuit het Agentschap SZW en veldwerk onder 350 arbeidsorganisaties die subsidie vanuit ESF-DI hebben ontvangen. Naast (een vertegenwoordiger van) de 350 werkgevers zijn ook 102 OR-leden van een deel van deze organisaties geïnterviewd.

#### **Deelname en realisatie**

In de eerste openstelling zijn in totaal 2.091 aanvragen gehonoreerd. Voor deze aanvragen werd ESF-subsidie gereserveerd. Op het moment van de eindevaluatie was bij 60% van de gehonoreerde aanvragen daadwerkelijk ESF-subsidie uitgekeerd. In bijna vier op de tien gevallen is het niet tot uitkering van de gereserveerde subsidie gekomen. Van alle gehonoreerde aanvragen blijkt 16% door de aanvrager ingetrokken te zijn, het aandeel 'niet-inners' – aanvragers die geen vaststellingsverzoek hebben ingediend – bedroeg 13%. Naar de achtergronden van intrekking en niet-inning wordt door de het Agentschap SZW nog nader onderzoek gedaan. Ten slotte werd 10% van de vaststellingsverzoeken afgewezen door het Agentschap SZW, vooral omdat de uitgevoerde projecten toch geen betrekking hadden op bevordering van duurzame inzetbaarheid (maar op procesverbeteringen). Daar waar wel ESF-subsidie werd uitgekeerd, werd in 4% van de gevallen een korting toegepast.

Het gevolg van het bovenstaande is dat er in de eerste openstelling sprake is van een aanzienlijke vrijval van subsidiemiddelen: 44% van de gereserveerde ESF-subsidie is niet uitgekeerd. Van de 19,8 miljoen euro ESF-subsidie die gereserveerd was voor de eerste openstelling is uiteindelijk bijna 11,2 miljoen euro uitgekeerd aan de deelnemende arbeidsorganisaties. De resterende bijna 8,7 miljoen euro is in de eerste openstelling onbenut gebleven. Doordat op het moment van de eindevaluatie nog ruim 20 projecten afgerekend moesten worden en nog bezwaarprocedures liepen, kan het vrijvalpercentage nog iets wijzigen.

In totaal is in de eerste openstelling voor 1.265 externe adviestrajecten ESF-subsidie uitgekeerd. In de tussenevaluatie is al vastgesteld dat relatief veel grotere arbeidsorganisaties zijn bereikt, mogelijk omdat grotere arbeidsorganisaties met een professionele P&O-functie meer aandacht aan duurzame inzetbaarheid besteden en zich

vaker extern laten adviseren dan kleinere organisaties. Hoewel sprake is van een grote sectorale spreiding voeren sectoren als de industrie, zakelijke dienstverlening en groot- en detailhandel de boventoon. 80% van de deelnemende arbeidsorganisaties bestaat uit private bedrijven, de overige 20% uit publieke instellingen.

Bij het indienen van de aanvraag geven de aanvragers aan op welk(e) DI-thema('s) het externe adviestraject betrekking heeft. Naderhand blijkt dat niet altijd alle DI-thema's waarop is 'ingetekend' ook daadwerkelijk aan de orde zijn gekomen.

### Verloop adviestrajecten

Bij de geraadpleegde werkgevers zijn de adviestrajecten in negen op de tien gevallen **volgens plan** uitgevoerd. In de resterende gevallen zijn (noodgedwongen) wel aanpassingen doorgevoerd. Deze aanpassingen hebben vooral betrekking op een ruimere doorlooptijd van het traject en in mindere mate een beperktere participatie van medewerkers in de trajecten, een wisseling van adviseur en het achterwege laten van sommige projectonderdelen. In het verlengde hiervan is eveneens in negen van de tien gevallen het project als '**volledig geslaagd**' aangemerkt door de respondenten. Bij de resterende werkgevers blijkt het project gedeeltelijk te zijn geslaagd.

Bij bijna de helft van de ondersteunde projecten hebben zich in de uitvoering knelpunten voorgedaan. Belangrijke **knelpunten** die door werkgevers en OR-leden zijn genoemd hebben betrekking op te weinig draagvlak onder werknemers en dat het project door tijdgebrek en gebrek aan prioriteit bij de organisatie zelf in het gedrang kwam. Hiermee samenhangend hebben diverse respondenten ook gewezen op het lastig maken van de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk en het lastig in passen in de reguliere bedrijfsvoering. Bij een kwart van de deelnemende werkgevers heeft men **negatieve invloeden** ervaren van tijdgebrek om het project de volledige aandacht te geven, reorganisaties, het vertrek van de interne trekker en wisseling van externe adviseur.

Onder de werkgevers bestaat grote waardering over de verschillende aspecten van de **dienstverlening** van de externe adviseurs. De gemiddelde rapportcijfers voor deze aspecten variëren van 7,7 (kennis van de sector en het type bedrijf) tot 8,1 (voor de inhoudelijke kennis over het DI-thema). In die gevallen waar de kennis van de sector/het bedrijf minder werd gewaardeerd, leverde dit doorgaans geen noemenswaardige problemen op, omdat de adviseur vooral als expert op gebied van DI werd ingeschakeld.

In ruim vier op de vijf ESF-projecten zijn het verloop en de behaalde resultaten van het adviestraject **geëvalueerd**. Veelal is daarbij gekozen voor een evaluatiegesprek met de betreffende externe adviseur. Ook zijn de ervaringen en bevindingen besproken in het MT-overleg of in de werkgroep met betrokken werknemers.

### Betrokkenheid werknemers

De **betrokkenheid van werknemers** is een belangrijke eis van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid. De OR is bij zeven op de tien van de projecten betrokken geweest bij de voorbereiding en inhoudelijke invulling alsmede bij de uitvoering van de adviestrajecten. Dit laatste is vooral gebeurd door participatie in een klankbordgroep en/of bespreking van de voortgang in het formele overleg met de werkgever. Individuele of groepen werknemers werden via gesprekken met de adviseur, het invullen van vragenlijsten, participatie in werkgroepen of deelname aan trainingen betrokken bij de adviestrajecten.

De resultaten van het adviestraject zijn bij 85% van de geraadpleegde deelnemers na afloop **gedeeld** met de medewerkers. In de andere gevallen was daartoe veelal nog geen gelegenheid geweest, omdat het externe adviestraject recent is afgerond. Daar waar wel een interne terugkoppeling heeft plaatsgevonden, is vooral via team-/werkoverleg gecommuniceerd, op enige afstand gevolgd door intranet/mail en interne presentaties. Het medezeggenschaporgaan heeft in een derde van de projecten een rol gehad bij de verspreiding van uitkomsten dan wel de communicatie over vervolgstappen.

### **Ervaringen vaststellingsprocedure**

Opvallend in de vaststellingsprocedure is dat ruim 260 aanvragers niet tot inning van de gereserveerde ESF-subsidie is overgegaan. Daar waar werkgevers wel vaststellingsverzoeken hebben ingediend, leidt dit in een groot aantal gevallen tot aanvullende vragen vanuit het Agentschap SZW. Deze vragen gingen over financiële verantwoordingsdocumenten, de wijze waarop het project is uitgevoerd en tussentijdse wijzigingen. Mede doordat veel werkgevers vragenbrieven moeten invullen, beoordelen ze de administratieve lasten van de vaststellingsfase met een kleine voldoende (gemiddeld rapportcijfer 6,3). Over het algemeen zijn de deelnemende werkgevers redelijk tevreden over de procedure rondom de afrekening en vaststelling van de ESF-subsidie, getuige de 7,1 als gemiddeld rapportcijfer.

Bij de bovenstaande uitkomsten merken we op dat in de eindevaluatie omwille van de effectmeting uitsluitend veldwerk onder deelnemers is verricht. Arbeidsorganisaties die hun project hebben ingetrokken dan wel een vaststellingsverzoek achterwege hebben gelaten, zijn niet in de gelegenheid geweest om hun ervaringen met ESF-DI kenbaar te maken. Hun ervaringen zijn dus buiten de scope van de eindevaluatie gebleven.

### **Effectmeting**

In de tussenevaluatie bleek al dat de ESF-regeling een stimulerend effect heeft op de aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Destijds stelden we vast dat een groot aandeel van de arbeidsorganisaties door de ondersteuning voor het eerst aandacht aan (deelaspecten van) duurzame inzetbaarheid is gaan besteden dan wel voor het eerst extern advies op dit terrein is gaan inwinnen.

Wanneer de spreiding over sectoren in ogenschouw wordt genomen, blijkt dat de ESF-regeling een brede doelgroep van arbeidsorganisaties heeft bereikt. Werkgevers uit alle sectoren zijn met de regeling bereikt. Ook bereikt de ESF-regeling zowel private als publieke arbeidsorganisaties. Daarnaast volgt uit de evaluatie dat er tevens sprake is van een grote spreiding over grootteklassen: Met andere woorden met de ESF-regeling worden zowel kleine, middelgrote als grote arbeidsorganisaties bereikt.

De uitgevoerde effectmeting is gebaseerd op de 'veranderingstheorie' (Theory of Change). Hierbij is gekeken naar verschillende typen effecten die bij ondersteunde arbeidsorganisaties logisch op elkaar volgen als gevolg van het door ESF ondersteunde adviestraject. Bezien we het **eerste orde effect**, namelijk of met de ondersteuning vanuit de ESF-regeling zaken in gang zijn gezet die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden, dan blijkt hier bij negen op de tien deelnemende organisaties sprake van te zijn. In die zin kan dus bij een ruime meerderheid van de deelnemende arbeidsorganisaties worden gesproken van een effectieve inzet van de ESF-middelen. Dat wil zeggen dat zij zonder de ESF-middelen concessies zouden moeten doen aan de omvang, kwaliteit en/of doorlooptijd van het project of dat het ESF-project in het ergste

geval zonder de ESF-subsidie zelfs niet door zou zijn gegaan. Het 'freeriders-effect' van de ESF-regeling – het aandeel ESF-projecten dat zonder de subsidie op dezelfde manier zou zijn uitgevoerd – is uitgekomen op 9%. Bij kleinere arbeidsorganisaties valt dit 'freeriders-effect' lager uit dan voor (middel)grote arbeidsorganisaties (4% versus 12/14%).

Bij het **tweede orde effect** is onderscheid gemaakt tussen twee typen directe opbrengsten die met de ESF-adviestrajecten verkregen zijn, namelijk enerzijds inzichten die verkregen zijn aan de hand van de externe adviestrajecten en anderzijds de implementatie van veranderingen binnen de organisatie als direct gevolg van de ondersteunde projecten. Wat het eerste deeltje betreft, blijkt dat vrijwel alle ESF-trajecten hebben geresulteerd in het vergroten van het inzicht in aspecten van duurzame inzetbaarheid. Zo hebben deelnemende arbeidsorganisaties meer inzicht verkregen in de stand van zaken rondom duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie, in de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en in (achtergronden van) mogelijke verbeteringen in de duurzame inzetbaarheid. Elk van deze effecten werd door circa vier op de vijf werkgevers ervaren.

Bij dit type inzicht-effecten bestaat geen relatie met de mate waarin deelnemende arbeidsorganisaties voorafgaande aan het externe adviestraject al ervaring hadden opgedaan met de aandacht voor duurzame inzetbaarheid. De effecten traden in ongeveer dezelfde mate op bij werkgevers voor wie het ondersteunde project de eerste schreden op het DI-pad vormde als bij (zeer) 'ervaren' deelnemers.

Wat het tweede deeltje – de implementatie van veranderingen binnen organisaties als direct gevolg op het ondersteunde project – betreft, blijkt dat de ESF-regeling ook een grote contributie heeft geleverd. In verreweg het grootste deel van de gevallen leidt het ESF-project namelijk tot de implementatie van een plan van aanpak met vervolgstappen (79% van de werkgevers heeft vervolgstappen gezet, nog eens 9% verwacht dit in de nabije toekomst alsnog te doen). Het ondersteunen van de begeleiding van de implementatie leidt per definitie niet tot meer follow-up: werkgevers die uitsluitend subsidie voor het opstellen van het adviestraject hebben gekregen gaan in dezelfde mate op vervolgstappen over dan zij die ook de begeleiding van de implementatie gesubsidieerd hebben gekregen.

Bij ruim de helft van de geraadpleegde werkgevers zijn organisatorische aanpassingen doorgevoerd als direct resultaat van het ondersteunde ESF-project, bij nog eens 6% worden dergelijke resultaten nog verwacht. De 'top-5' van meest voorkomende aanpassingen bestaat uit veranderingen van functieomschrijvingen, aanpassingen in werkplekken, aanpassingen in de organisatiestructuur, het creëren van nieuwe functies en meer verantwoordelijkheden voor het personeel.

Bij twee derde van de werkgevers heeft het ESF-adviesproject inmiddels geresulteerd in de implementatie van instrumenten of andere vormen van ondersteuning voor werknemers (8% verwacht dit in de nabije toekomst alsnog). De ondersteuningsmogelijkheden blijken vooral te bestaan uit individuele coaching en in mindere mate uit trainingen/workshops en de introductie van functioneringsgesprekken. De introductie van meer instrumentele vormen als testen en checks kwamen we maar in beperkte mate tegen. Het gebruik van de ondersteuningsvormen door het personeel is bij veel deelnemers in meer of mindere mate ook echt op gang gekomen.



Bij het **derde orde effect** – de impact op (randvoorwaarden voor) duurzame inzetbaarheid van medewerkers – hebben we enerzijds een aantal overall effecten in kaart gebracht. Wat dit type effecten betreft, is in de eindevaluatie gebleken dat er als gevolg van de ondersteunde adviestrajecten meer bewustzijn bij een ruime meerderheid van de werkgevers en werknemers is ontstaan over de noodzaak om als organisatie of individu te investeren in duurzame inzetbaarheid. Ook is de dialoog tussen werkgever en medewerkers over en de aandacht voor (de deelaspecten van) duurzame inzetbaarheid in de meeste gevallen geïntensiveerd. Ten slotte zijn de ESF-trajecten in veel gevallen een stimulans geweest voor een grotere betrokkenheid bij de materie bij zowel werkgevers als werknemers.

Anderzijds is ook per inhoudelijk DI-thema van de regeling nagegaan of beoogde typen effecten voor het betreffende thema zich gemanifesteerd hebben. Allereerst geldt dat alle inhoudelijke DI-thema's hebben geresulteerd in effecten. De meeste effecten bleken in grote mate door werkgevers te worden herkend of alsnog verwacht. De geraadpleegde OR-leden blijken deze effecten in meer of mindere mate te onderschrijven. Bij deze uitkomsten tekenen we overigens wel aan dat de respondenten – vanuit zowel het perspectief van de werkgever als die vanuit werknemers – hun waarnemingen niet altijd kunnen staven met 'harde bewijzen'. Bovendien zijn de effecten dikwijls nog niet breed binnen de organisatie opgetreden maar bij een (klein) deel van de medewerkers.

Resumerend stellen we vast dat de ESF-regeling een brede variatie van zowel kleine, middelgrote als grote arbeidsorganisaties uit alle sectoren heeft bereikt. Daarnaast blijkt dat de ESF-middelen in de meeste gevallen van doorslaggevende betekenis zijn geweest voor de uitvoering van het project. Dat wil zeggen dat projecten zonder subsidie niet door zouden zijn gegaan of dat er concessies zouden zijn gedaan aan de omvang, kwaliteit of doorlooptijd van ESF-projecten. Verder blijkt uit de effectmeting dat de ESF-trajecten bij vrijwel alle deelnemende arbeidsorganisatie een belangrijke contributie hebben geleverd aan het vergroten van inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze toegenomen inzichten hebben in veel gevallen geleid tot concrete veranderingen zoals aanpassingen in de organisatie en de implementatie van instrumenten. Tot slot volgt uit de effectmeting dat de ESF-regeling op alle inhoudelijke DI-thema's effecten heeft opgeleverd.

### **5.3      Bouwstenen voor de toekomst**

Op grond van de voorgaande uitkomsten kunnen enkele bouwstenen voor volgende openstellingen van de ESF-regeling worden aangereikt. In het onderstaande presenteren we deze bouwstenen. Daarbij formuleren we telkens eerst de aanbeveling en daaronder de onderbouwing om tot deze aanbeveling te komen.

- 
1. Markeer beter de scheidslijn tussen procesverbeteringen en duurzame inzetbaarheid.
- 

#### ***Toelichting***

In de vaststellingsprocedure konden 200 externe adviestrajecten – die vooraf in de aanvraagprocedure wel waren gehonoreerd – de toets niet doorstaan. Het Agentschap SZW heeft een belangrijk deel van deze trajecten afgewezen omdat zij bij nader inzien niet bij het doel van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid passen. Deze trajecten bleken uitsluitend betrekking te hebben op het realiseren van procesverbeteringen. Om in toekomstige openstellingen minder afwijzingen achteraf te krijgen, zal in de informatie-

voorziening vooraf beter gecommuniceerd moeten worden dat trajecten over procesverbeteringen uitgesloten worden. Ook kan met het oog op het voorkomen van aanvragen over procesverbeteringen eventueel overwogen worden om het DI-thema 'aanpassen organisatie van het werk' te vervangen door een andere term. Dit thema biedt wellicht te veel 'vrijheidsgraden' om adviestrajecten over procesverbeteringen in te dienen.

- 
2. Bouw halverwege de uitvoeringsperiode van de gehonoreerde ESF-projecten een contactmoment in.
- 

**Toelichting**

De eerste openstelling van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid heeft te maken gehad met een grote vrijval van subsidiemiddelen. Deze vrijval wordt vooral veroorzaakt doordat een groot aantal gehonoreerde projecten de vaststellingsfase niet heeft 'bereikt'. Ruim 600 projecten waarvoor ESF-subsidie was gereserveerd, werden ingetrokken of 'niet-geïnd'. In dat laatste geval meldden de organisaties zich in het geheel niet bij het Agentschap SZW om een beroep te doen op de voor hen gereserveerde subsidie. Deze 'niet-inning' wordt pas na verstrijken van de afrekeningtermijn zichtbaar.

Om meer 'grip' op de afrekeningen te krijgen en minder verrast te worden door het grote aantal aanvragen dat de 'eindstreep' van subsidie-uitkering niet haalt, ligt het voor de hand om een tussentijds contactmoment met de deelnemende arbeidsorganisaties in te lassen. Dit kan door halverwege de uitvoeringstermijn een korte digitale vragenlijst naar hen te sturen. In deze vragenlijst kunnen dan de volgende drie kernvragen gesteld worden, namelijk of het adviestraject wel van start is gegaan, of de uitvoering van het adviestraject op koers ligt en of in de inhoud en activiteiten wijzigingen zijn doorgevoerd ten opzichte van de aanvraag. Op basis van deze eenvoudige en weinig tijdsintensieve bevraging halverwege de uitvoeringsperiode krijgt het Agentschap SZW veel eerder dan nu het geval is zicht op mogelijke vrijval. Bovendien kan zij op grond van de aangereikte informatie bepalen of eventueel vervolcontact wenselijk is.

- 
3. Stel een checklist of afvinklijst samen aan de hand waarvan deelnemende arbeidsorganisaties eenvoudig kunnen toetsen of de einddeclaratie compleet en juist is opgesteld.
- 

**Toelichting**

De praktijk heeft uitgewezen dat in de eindafrekening van de eerste openstelling veel vragenbrieven zijn verstuurd naar aanleiding van de ingediende einddeclaraties. Dit omdat niet altijd de gevraagde 'bewijsdocumenten' zijn meegezonden dan wel bijgevoegde documenten vragen oproepen. Het opvragen en het opnieuw beoordelen van deze additionele informatie vraagt veel tijdsinzet aan de kant van het Agentschap SZW. Bovendien ervaren de deelnemende organisaties dergelijke verzoeken als administratief belastend. Onder het motto dat 'voorkomen beter is dan genezen' kan overwogen worden om deelnemende organisaties beter te informeren over welke informatie en bewijsstukken gevraagd worden bij de einddeclaratie. Hiertoe zou bijvoorbeeld een checklist of afvinklijst kunnen worden vervaardigd, waarbij ook nog nadere uitleg wordt gegeven welke informatie het Agentschap SZW wil beoordelen (zie ook aanbeveling 4).

- 
4. Hou de vormvrije rapportages in stand, maar vraag in de einddeclaratie wel om verwijzingen naar een aantal 'ijkpunten' voor de inhoudelijke beoordeling van de rapportage.
- 

**Toelichting**

Om de administratieve lasten voor deelnemende arbeidsorganisaties zo beperkt mogelijk te houden, is er bij de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid voor gekozen om geen nadere eisen te stellen aan de bij te voegen rapportage van de externe adviseur. De consequentie hiervan is dat medewerkers van het Agentschap SZW dikwijls zeer omvangrijke rapportages moeten beoordelen. In het verlengde van de voornoemde checklist of afvinklijst – zie aanbeveling 3 – valt te overwegen om bij item 'rapportage' aanvullende informatie te vragen over waar in de rapportage belangrijke zaken te vinden zijn. Zo kan in de checklist of afvinklijst als aanvulling op de vraag 'is het eindrapport van de adviseur bijgevoegd' enkele aanvullende vragen worden opgenomen, zoals:

- waar in het rapport staat beschreven hoeveel en op welke wijze werknemers betrokken zijn geweest bij het externe adviestraject?
- waar in het rapport is het implementatieplan weergegeven?

Eenzijds bieden dergelijke 'checkvragen' een richtsnoer voor deelnemende arbeidsorganisaties om vooraf beter te controleren of de bewijsstukken voldoende zijn. Anderzijds biedt dit voor het Agentschap SZW de mogelijkheid om de eindrapportage sneller te scannen op een aantal belangrijke inhoudelijke ijkpunten.

- 
5. Voer – voor zover dit nog niet is gebeurd – een grondige analyse uit van de achtergronden van intrekkingen en 'niet-inningen'.
- 

**Toelichting**

De grote vrijval van middelen in de eerste openstelling is, zoals hiervoor aangegeven, vooral een gevolg van het grote aantal intrekkingen en 'niet-inningen'. Bijna 30% van de in totaal 44% vrijval van ESF-gelden is hierdoor veroorzaakt. Aangezien de openstelling van 2015 op een vrijwel identieke wijze als de eerste openstelling is vormgegeven, bestaat er een groot risico dat ook bij de tweede openstelling een aanzienlijke vrijval gaat plaatsvinden.

Om te voorkomen dat aan het eind van de huidige ESF-periode een grote mate van onderuitputting gaat optreden bij deze prioriteit, is het essentieel om een grondige analyse van oorzaken van intrekkingen en 'niet-inningen' uit te voeren. Daarbij ligt het voor de hand om ook de ervaringen (tot dusver) met de tweede openstelling te betrekken. Mogelijk dat hieruit nieuwe inzichten worden verkregen over de achtergronden van intrekkingen c.q. 'niet-inningen'. De lessen uit de aldus blootgelegde oorzaken die met een dergelijke analyse worden verkregen, dienen verdisconteerd te worden in de regelgeving voor de eerstkomende openstelling.

- 
6. Stimuleer arbeidsorganisaties om voldoende draagvlak onder het personeel te realiseren alvorens het externe adviestraject voor subsidiëring vanuit ESF-DI in te dienen..
-

### ***Toelichting***

Hoewel een formele eis van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen is dat werknemers (of hun vertegenwoordiging) betrokken dienen te zijn bij het externe adviestraject, blijkt niet in alle gevallen voldoende draagvlak onder het personeel te bestaan. Het belangrijkste knelpunt bij de uitvoering van de ESF-trajecten bleek namelijk dat er te weinig draagvlak bestond voor de inhoud en aanpak van het adviestraject of dat dit lastig was om te bereiken. Het gevolg hiervan kan zijn dat het traject later van start gaat of meer doorlooptijd vergt (met het risico dat minder subsidie kan worden uitgekeerd) of dat de adviestrajecten in het geheel geen doorgang vinden (en dus tot intrekking of 'niet-inning' leidt).

Arbeidsorganisaties die gebruik willen maken van volgende openstellingen van ESF-DI doen er verstandig aan om 'aan de voorkant' – dus voorafgaande aan de feitelijke indiening van de aanvraag – al voor voldoende draagvlak te zorgen onder het personeel dat met mogelijke consequenties van het advies zal worden geconfronteerd. De kans op een soepel lopend extern adviestraject en uiteindelijk draagvlak voor de uitkomsten ervan, zal hiermee worden vergroot. Voor het Agentschap SZW ligt hier een taak om dit nadrukkelijk op het netvlies van potentiële aanvragers te krijgen.

## **BIJLAGE I. GERAADPLEEGDE SLEUTELPERSONEN**

- Mevrouw A. Wortman, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- De heer. T. Thoeng, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Mevrouw M. van Houten, Agentschap SZW
- Mevrouw Prof. T. van Vuuren, Open Universiteit, Loyalis



## BIJLAGE II. TABELLENBOEK

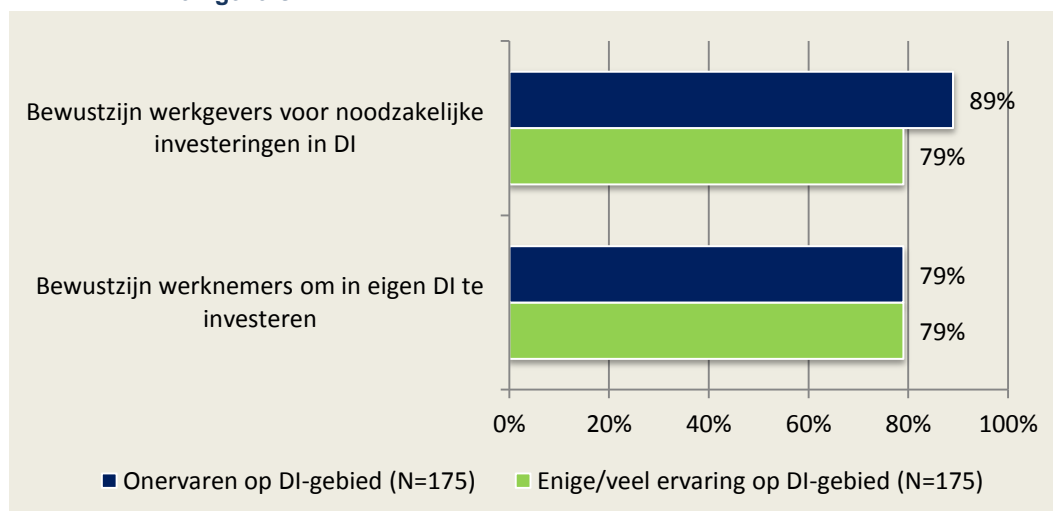
Tabel II.1 Consequenties ontbreken ESF-steun als project wel doorgegaan zou zijn, naar grootteklasse en totaal (werkgevers)

Stelling	Klein (N=119)	Middelgroot (N=108)	Groot (N=63)	Totaal (N=290)
Zonder subsidie zou project kleinschaliger van opzet zijn geweest	68%	67%	67%	67%
Zonder subsidie had project niet dezelfde kwaliteit gehad	68%	65%	68%	67%
Zonder subsidie zou project meer over de tijd uitgesmeerd worden	62%	66%	54%	62%
Zonder subsidie zou project later gestart zijn	52%	45%	52%	50%
Zonder subsidie was geen extern advies ingewonnen	35%	38%	35%	36%

Tabel II.2 Consequenties ontbreken ESF-steun als project wel doorgegaan zou zijn, naar type organisatie en totaal (werkgevers)

Stelling	Privaat (N=233)	Overheid (N=57)	Totaal (N=290)
Zonder subsidie zou project kleinschaliger van opzet zijn geweest	66%	72%	67%
Zonder subsidie had project niet dezelfde kwaliteit gehad	65%	75%	67%
Zonder subsidie zou project meer over de tijd uitgesmeerd worden	64%	51%	62%
Zonder subsidie zou project later gestart zijn	51%	46%	50%
Zonder subsidie was geen extern advies ingewonnen	36%	35%	36%

Figuur II.1 Effecten op bewustzijn voor DI, naar mate van DI-ervaring, volgens werkgevers



**Tabel II.3 Deel doelgroep dat gebruikmaakt van beschikbaar gekomen instrumenten/ ondersteuningsmogelijkheden, naar grootteklasse, volgens werkgevers**

Antwoordcategorie	Klein (N=92)	Middelgroot (N=77)	Groot (N=52)	Totaal (N=221)
(Bijna) iedereen	64%	45%	37%	51%
Meer dan de helft	9%	6%	8%	8%
Ongeveer de helft	7%	12%	10%	9%
Minder dan de helft	13%	19%	12%	15%
Nog bijna niemand	2%	9%	23%	10%
Nog te vroeg voor gebruik	5%	8%	12%	8%

**Tabel II.4 Spreiding deelnemende arbeidsorganisaties over grootteklassen (na vaststellingsfase)**

Grootteklasse	Absoluut	Relatief
2 werknemers	34	3%
3 of 4 werknemers	18	1%
5-9 werknemers	59	5%
10-19 werknemers	141	11%
20-49 werknemers	248	20%
50-99 werknemers	209	17%
100-149 werknemers	109	9%
150-199 werknemers	60	5%
200-249 werknemers	53	4%
250-499 werknemers	104	8%
500-999 werknemers	96	8%
1000-1999 werknemers	58	5%
2000 of meer werknemers	40	3%
Onbekend	36	3%
<b>Totaal</b>	<b>1.265</b>	<b>100%</b>

Bron: CBS, februari 2016