

# EVALUATIE ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN

## Eerste tussenrapport

---

SEOR: Arie Gelderblom, José Gravesteijn, Jaap de Koning, Thijs Driessen

Ockham|IPS: Bert-Jan Buiskool



# COLOFON

---

**DIT IS EEN UITGAVE VAN**

**SEOR BV IN SAMENWERKING MET OCKHAM|IPS**

**© SEOR BV / ROTTERDAM, JULI 2017**

*Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.*

# EVALUATIE ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN

## EERSTE TUSSENRAPPORT

---

### CONTACTPERSOON

Naam	Arie Gelderblom
Adres	Marconistraat 16 3029 AK Rotterdam
Telefoon	010 – 302 0505
Email	gelderblom@seor.eur.nl

**Jaap de Koning**  
Projectleider



# VOORWOORD

---

In december 2016 heeft het Agentschap SZW SEOR opdracht gegeven voor een evaluatie van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren. Dit onderzoek betreft 3 fasen. Deze rapportage doet verslag van de eerste fase, waarbij met name de startfase van de regeling centraal staat, met een beschrijving van de projecten en de aanvraag- en beoordelingsprocedure. SEOR heeft het onderzoek uitgevoerd in samenwerking met Ockham-IPS. Het onderzoeksteam heeft bestaan uit Jaap de Koning (projectleider), Arie Gelderblom, José Gravesteijn en Thijs Driessen (allen van SEOR), alsmede Bert-Jan Buiskool (Ockham-IPS). Tevens hebben Elisa de Vleeschouwer, Djafra Ifzaren, Elsie van Pinxteren en Moreen van der Mooren een bijdrage geleverd in de uitvoering van de evaluatie.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit:

Anne van Delft (voorzitter)	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Directie Participatie en Decentrale Voorzieningen
Tony Thoeng	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Directie Gezond en Veilig Werken
Carlijn Janus	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Directie Gezond en Veilig Werken
Ard Terpstra	Agentschap SZW, afdeling Uitvoering
Giovanni Floor	Agentschap SZW, afdeling Diensten, Informatie en Advies
Nienke da Silva	Agentschap SZW, afdeling Diensten, Informatie en Advies

We bedanken iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Naast de begeleidingscommissie willen wij in het bijzonder noemen:

- Jan-Pieter Daems (CNV) die als agendalid het onderzoek mede heeft begeleid;
- De projectleiders, beoordelaars en andere contactpersonen van projecten die hebben meegewerkt aan een telefonisch of face to face interview;
- Andere respondenten van diepte-interviews en enkele groepsessies van betrokkenen bij de vormgeving van het programma en procedures daarbinnen.



# INHOUDSOPGAVE

---

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>I</b>
Introductie	I
De ESF DI R&S projecten	II
Evaluatie van het aanvraag- en beoordelingsproces	III
Slot	V
Aanbevelingen	V
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>IX</b>
Introduction	IX
The ESF SE R&S projects	X
Evaluation of the application and assessment process	XI
Finally	XIII
Recommandations	XIII
<b>1 INLEIDING</b>	<b>2</b>
1.1 Achtergrond en opzet van de ESF-regeling duurzame inzetbaarheid en sectoren	2
1.2 Vraagstelling en evaluatiemethode op hoofdlijnen	10
1.3 Uitwerking van het analysekader	12
1.4 Opzet van de evaluatie	14
1.5 Leeswijzer	19
<b>2 CONTEXTANALYSE</b>	<b>22</b>
2.1 Inleiding	22
2.2 Aard van problematiek duurzame inzetbaarheid	22
2.3 Kwetsbare groepen en sectoren	25
2.4 Bewustwording	30
2.5 Bestaande Initiatieven tot beleid op sectorniveau	30
2.6 Bestaande kennis over effectiviteit instrumenten om DI te verhogen	32
2.7 Randvoorwaarden voor effectief beleid	35
2.8 Conclusies	36
<b>3 TYPOLOGIE ESF-PROJECTEN DI REGIO'S EN SECTOREN</b>	<b>40</b>
3.1 Inleiding	40
3.2 Projecten naar objectieve kenmerken	40
3.3 Projecten naar inhoudelijke kenmerken	46

3.4	Toegevoegde waarde van ESF-subsidie	59
3.5	Samenvatting en conclusies	60
<b>4</b>	<b>BEOORDELING VAN HET AANVRAAGPROCES ESF DI R&amp;S EN DE PROJECTAANVRAGEN</b>	<b>64</b>
4.1	Inleiding	64
4.2	Beoordeling van de opzet van de regeling door de aanvragers	64
4.3	Beoordeling van het aanvraagproces	70
4.4	Samenvatting en conclusies	76
<b>5</b>	<b>DE BEOORDELINGSPROCEDURE</b>	<b>78</b>
5.1	Inleiding	78
5.2	Beschrijving van het beoordelingskader en -proces	78
5.3	Inhoudelijke beoordeling van de projectaanvragen en ervaring van het AGSZW	78
5.4	Ervaring van aanvragers en beoordelaars met de beoordelingsprocedures en gehanteerde criteria	81
5.5	Algemeen oordeel over AGSZW	86
5.6	Samenvatting en conclusies	87
<b>6</b>	<b>SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>90</b>
6.1	Introductie	90
6.2	Conclusies	91
6.3	Aanbevelingen	104
<b>I</b>	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>114</b>
<b>II</b>	<b>CASE-BESCHRIJVINGEN</b>	<b>118</b>
II.1	Structuur case studie verslag	118
II.2	Case studies	119



# MANAGEMENTSAMENVATTING

*Van het eerste tussenrapport van de Evaluatie ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren*

## INTRODUCTIE

Dit tussenrapport doet verslag van de eerste fase van de evaluatie van het thema Duurzame Inzetbaarheid (DI) binnen het ESF-programma 2014-2020, onderdeel Regio's en Sectoren (DI R&S). De hoofdvragen van de evaluatie zijn:

- a. *Op welke wijze hebben binnen de regeling DI regio's en sectoren de aanvragers in hun project invulling gegeven aan het ESF-thema Duurzame Inzetbaarheid?*
- b. *In welke mate is de uitvoering van de regeling en de invulling van de projecten doelmatig en doeltreffend?*
- c. *In welke mate is het beoogde effect van de in het Operationeel Programma ESF 2014-2020 gestelde doelen en van de in de aanvragen gestelde doelen voor het thema Duurzame Inzetbaarheid bereikt?*

In deze eerste fase staan de doelmatigheid van de regeling DI R&S en de aanvraagfase centraal. Daarbij gaat het in het bijzonder om:

- De beoordeling van de projecten in relatie tot de doelen van de regeling.
- Een evaluatie van het aanvraag- en beoordelingsproces.

Dit tussenrapport bevat verder een contextanalyse waarin de stand van zaken op het gebied van duurzame inzetbaarheid op een rijtje is gezet en een overzicht is gegeven van bestaande kennis over de effectiviteit van interventies en maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De tweede tussenrapportage, die medio 2019 zal worden opgeleverd, zal vooral gaan over de wijze waarop inhoud wordt gegeven aan projecten, de resultaten die projecten boeken, de werkzame mechanismen en de succes- en faalfactoren.

Het bevorderen van DI van werkenden is één van de drie investeringsprioriteiten binnen het ESF-programma 2014 – 2020. In het Operationeel Programma (OP) ESF 2014 – 2020 is hiervoor over de gehele programmaperiode een budget van € 101 miljoen beschikbaar gesteld. Hierbinnen zijn twee subregelingen geformuleerd:

- a) DI Bedrijven en instellingen (DI-Bedrijven) ('kleine projecten');
- b) DI Regio's en Sectoren (DI R&S) ('grote projecten').

Bij het opstellen van het OP in 2014 is voor de jaren 2016-2020 indicatief een bedrag van € 43 miljoen beschikbaar gesteld voor de regeling DI R&S en 52 miljoen voor DI Bedrijven. Hierbij is uitgegaan van een evenwichtige verhouding tussen de budgetten voor de beide subregelingen DI Bedrijven en DI R&S. Op voorhand is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de verhouding in de praktijk anders zou gaan worden. Daarom is in het OP voorzien in een wisselwerking tussen de regeling DI Bedrijven en DI R&S.

De ESF-regeling DI Regio's en Sectoren (DI R&S), waar deze evaluatie over gaat, richt zich op het (inter)sectoraal en regionaal bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van **werkenden**, om hen in staat te stellen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd binnen of buiten de organisatie te blijven werken. De bedoeling is dat door middel van de gesubsidieerde activiteiten betrokkenen een stap verder komen in de onderstaande keten rondom DI. Deze stap voorwaarts kan in alle stappen van deze keten liggen.



Een project in het kader van de regeling DI R&S heeft tot doel het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid, monitoring, communicatie en voorlichting en/of pilots, gericht op bevordering van duurzame inzetbaarheid (DI) van werkenden. Aanvragers kunnen in hun sector of regio aandacht vragen voor het belang van DI, kunnen partijen bij elkaar brengen, deze ondersteunen en zorgen voor sector- of regio-brede afspraken op de betreffende beleidsterreinen.

Het is bedoeling dat de resultaten van een project niet beperkt blijven tot de subsidieperiode, maar leiden tot de opbouw of versterking van sectorale structuren ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van werkenden en tot blijvend grotere aandacht en resultaten op dit gebied. Verder wordt verwacht dat het programma 'good practices' oplevert, die als voorbeeld kunnen voor andere bedrijven, overheidsorganisaties en sectoren en zo ook indirect duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen.

De kring van aanvragers betreft in tegenstelling tot de voorganger van de regeling niet uitsluitend O&O-fondsen, maar bijvoorbeeld ook bedrijven en overheidsorganisaties, al blijft de betrokkenheid van sociale partners in enigerlei vorm van een samenwerkingsverband cruciaal.

Binnen de regeling DI R&S zijn drie thema's gedefinieerd:

- 1 Gezond, veilig en vitaal werken. Met behulp van maatregelen ter bevordering van de gezondheid, vitaliteit en veiligheid van werkenden, kan uitval en ziekteverzuim worden teruggedrongen.
- 2 Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability. Inzetbaar blijven vergt naast betrokkenheid ook het onderhouden en uitbouwen van kennis en competenties.
- 3 Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal. Hierbij is een aantal faciliterende voorwaarden eveneens van belang (zoals betere transparantie en uniformering van vaardigheden, voorlichting en begeleiding over mogelijke loopbaanstappen).

Een project in het kader van deze regeling richt zich expliciet op één of meer van deze drie thema's.

## DE ESF DI R&S PROJECTEN

De resultaatindicator voor investeringsprioriteit 2 (DI) is € 101 miljoen voor de gehele programma periode 2014 – 2020. Ten tijde van het opstellen van het OP is uitgegaan van een beschikbaar budget voor DI R&S van € 43 miljoen en is een inschatting gemaakt van een gemiddelde ESF-bijdrage van € 95.000 per project. Dit correspondeert met een bereik van 450 projecten in de gehele periode van het ESF-programma.

In het eerste tijdvak is voor DI R&S in totaal 66 subsidieaanvragen ingediend, waarmee 54 aanvragen geheel of gedeeltelijk zijn toegekend. In totaal is € 9,5 miljoen (76%) van het beschikbaar gestelde budget (€ 12,5 miljoen) voor deze aanvraagperiode gealloceerd.

Op basis van de eerste aanvraag- en beschikkingsronde kunnen we stellen dat de genoemde streefwaarde van het bereik (450 toegewezen projecten in de gehele programmaperiode) niet in de pas loopt met de praktijk. In het eerste tijdvak is de gemiddelde ESF-bijdrage geen € 95.000 per project, maar bijna het dubbele, namelijk € 176.000. Zou de lijn uit het eerste tijdvak worden doorgetrokken naar de volgende tijdvakken, dan zou de streefwaarde van het bereik in de gehele programma periode naar beneden moeten worden bijgesteld en/of een herverdeling van de beschikbare budgetten moeten plaatsvinden, bijvoorbeeld tussen DI Bedrijven en DI R&S. Het OP biedt hiertoe ook de mogelijkheid.

Weliswaar heeft de verruiming van de regeling geleid tot aanvragen vanuit andere actoren, maar het leeuwendeel (ruim driekwart) komt nog steeds van O&O-fondsen. Bovendien geldt dat in het geval O&O-fondsen niet de aanvrager zijn, ze vaak nog wel betrokken zijn als één van de partners.

Uit de contextanalyse komt naar voren dat sectoren die een aanvraag hebben ingediend vaak relatief slecht scoren op DI. De projecten zijn dus juist ook in sectoren te vinden waar verbetering van DI het meest urgent is. Vooral de bouw en de industrie zijn sterk vertegenwoordigd, zijnde sectoren met veel problemen rondom fysieke eisen in het werk. Het aandeel van deze laatste sectoren onder de aanvragers is dusdanig hoger dan hun aandeel in de werkgelegenheid, dat er zelfs sprake lijkt van oververtegenwoordiging, zeker als men bedenkt dat er binnen de industrie ook subsectoren zijn die niet ongunstig scoren op DI. In andere meer

dienstverlenende sectoren die een belangrijk en groeiend gewicht hebben in de werkgelegenheid, spelen weer andere problemen met DI, zoals een groeiende problematiek van 'burn-out'. Dergelijke sectoren zijn relatief juist minder vertegenwoordigd onder de aanvragers.

Verreweg de meeste projecten richten zich niet exclusief op een specifieke doelgroep: het project staat open voor alle werkenden in de sector of regio. Voor zover projecten zich wel specifiek op één of meer doelgroepen richten, of bepaalde groepen specifieke aandacht geven, richten deze projecten zich vooral specifiek op ouderen, gevolgd door zzp'ers en/of laaggeschoolden. Dat ouderen en laaggeschoolden relatief vaak als doelgroep zijn benoemd, spoort met een inventarisatie van risico's van groepen die in een contextanalyse van deze studie is uitgevoerd. Opvallend is dat vrouwen als specifieke doelgroep relatief weinig genoemd worden, terwijl bekend is dat deze groep op een aantal indicatoren voor duurzame inzetbaarheid gemiddeld minder gunstig scoort.

Op thema 3 zijn minder projecten ingediend. Uit de literatuur weten we dat het op dit terrein lastiger is om interventies te ontwikkelen die tot de beoogde resultaten op het gebied van DI leiden. Mogelijk heeft dit een rol gespeeld dat minder aanvragen op dit thema zijn ingediend, maar we kunnen dit niet hard maken. Hier is in ieder geval niet bewust op gestuurd.

In verreweg de meeste aanvragen komt bewustwording als een doel terug. De aandacht voor bewustwording van dit thema past binnen de opzet van de regeling en spoort met de wens die ook breder bij HR-functionarissen in Nederland leeft.

Het idee voor de meeste projecten vloeit voort uit een (soortgelijk of ander) project uit het verleden. Veel van deze projecten zijn een vervolg op de Sectorplannen en andere regelingen. Dit spoort met de conclusie uit de contextanalyse in het rapport, dat los van het ESF-programma binnen sectoren reeds het nodige aan beleid op dit terrein wordt ontwikkeld. De grote meerderheid van toegekende projectaanvragers vindt dat hun oorspronkelijk projectdesign goed paste binnen de regeling. Dit betekent dat in de meeste gevallen de regeling goed aansluit bij de behoefte van de sectoren en de regio's en aanvragers niet belemmert in de uitwerking van hun projectideeën.

Dat sectoren reeds op dit terrein actief zijn, wil niet zeggen dat de projecten ook wel zonder de ESF-subsidie tot stand zouden zijn gekomen. Voor verreweg de meeste positief beschikte projecten is de ESF-subsidie volgens de projecten zelf van cruciaal belang geweest om het projectplan te ontwikkelen. Zonder de ESF-subsidie zou volgens hen het plan ofwel helemaal niet, ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zijn doorgegaan. Bij slechts drie positief beschikte projecten zou het project zonder subsidie in ongewijzigde vorm zijn doorgegaan. Deze scores zijn een aanwijzing van de toegevoegde waarde van het programma voor de totstandkoming van de projecten.

## EVALUATIE VAN HET AANVRAAG- EN BEOORDELINGSPROCES

In het algemeen geven projectaanvragers aan dat de ESF-regeling voldoende onder de aandacht is gebracht in diverse gremia. De *voorlichting* wordt veelal als goed beoordeeld. Deze evaluatie heeft geen inventarisatie gemaakt van de redenen voor het niet indienen van een aanvraag onder de niet-aanvragers. Vanuit de aanvragers zijn er signalen dat de dicht bij elkaar geplande tijdvakken van meerdere subsidieregelingen (zoals de regeling DWRSA) leidt tot 'subsidiedrukke' bij aanvragers. Deze laatsten zijn dan vaak geneigd om voor één regeling een aanvraag in te dienen. Dit geldt vooral voor de kleinere fondsen die vaak niet de capaciteit hebben om verschillende aanvragen tegelijkertijd in te dienen en – bij toewijzing - uit te voeren. Ook is duidelijk geworden dat een gezamenlijke aanvraag vaak meer voorbereidingstijd nodig heeft door de noodzakelijke bestuurlijke afstemming, vooral als partners elkaar nog niet kennen vanuit eerdere projecten. Dit verklaart mogelijk ook het beperkte aantal aanvragen vanuit de regio's.

De *aanvraagprocedure* wordt door de meerderheid van de aanvragers als voldoende duidelijk gezien. Aanvragers zijn over het algemeen tevreden over de aanvraagprocedure en de formats (aanvraagformulier) en geven aan dat alles helder en duidelijk beschreven was. Eén van de genoemde positieve punten door de

aanvragers is dat de structuur van het aanvraagformulier grotendeels aansluit op de beoordelingscriteria. Alleen in een beperkt aantal gevallen geven aanvragers aan dat de structuur het voor hen lastig maakt om daar hun projectidee in kwijt te kunnen. In deze gevallen geven aanvragers aan dat het invullen van het format externe ondersteuning behoeft. De enige suggestie voor verbetering van de aanvraagprocedure is om een adviesgesprek in te bouwen (naar voorbeeld van de subsidieregeling van de Sectorplannen waarmee veel aanvragers positieve ervaring hebben opgedaan). Tijdens het gesprek kan een eerste 'schets' van het projectvoorstel worden besproken waarna adviseurs aangeven of het past in de regeling en of het voorstel kansrijk is. Op basis hiervan kan de aanvrager het project vervolgens verder uitwerken. Het is wel van belang dat er een scheiding is tussen de rol van het Agentschap SZW in het adviseren en beoordelen.

Terugkerende feedback van de aanvragers is dat het voor hun niet helemaal duidelijk is hoe in de regeling DI is gedefinieerd en welke subsidiabele activiteiten hieronder vallen (de regeling en de menukaart geven hier onvoldoende kader voor), wat in verschillende gevallen tot discussies tussen het AGSZW en aanvragers heeft geleid.

De inspanningen om de subsidieaanvraag te kunnen indienen hebben alle aanvragers in meer of mindere mate als belastend ervaren. Toch hebben de meeste aanvragers de ervaren belasting als redelijk of enigszins redelijk ervaren. Er is begrip voor de gevraagde inspanningen, omdat met de projectaanvragen veel subsidiegeld is gemoeid dat zorgvuldig moet worden besteed.

Ook voor de *beoordelingprocedure en –criteria* geldt dat een aanzienlijk deel van de aanvragers hier een positief oordeel over heeft, maar dit is minder sterk dan bij de voorlichting en de aanvraagprocedure.

De criteria zijn logisch gekozen en sluiten ook goed aan bij wat over het algemeen wordt gezien als belangrijke elementen van een beleidstheorie: probleemverkenning, de wijze waarop de activiteiten aansluiten op het probleem, de onderliggende theorie, benutten van bestaande kennis over welke interventies effectief zijn, werkzame mechanismen daarbij, welke gewenste verandering moet worden bewerkstelligd en hoe deze te meten. Daarnaast adresseren de criteria belangrijke randvoorwaarden van succesvolle interventies binnen DI, zoals het belang van betrokkenheid van werkgevers en medewerkers in de ontwikkeling en implementatie van projectactiviteiten en verankering van projectresultaten. Bestaande lacunes in kennis over interventies onderstrepen ook de rol van evaluatie waaraan in de beoordelingscriteria aandacht is gegeven.

De 20 beoordelingscriteria worden als bruikbaar ervaren en maken dat aanvragers beter de beleidstheorie van hun eigen aanvraag doorgronden. Desondanks vindt een aantal aanvragers de criteria complex. In deze gevallen refereren aanvragers vaak aan het voorbeeld van het 'gelijke kansen criterium'. Dit is voor aanvragers lastig in te vullen. Het is voor hen niet helemaal duidelijk wat het ESF hiermee beoogt en hoe het moet worden opgenomen in de aanvraag. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de inzet van bewezen effectieve methoden en het criterium 'evaluatie'. Omdat aanvragers sommige criteria complex vinden, is bij de eerste beoordeling de score hierop laag. Dit is zelfs zodanig het geval dat een aanzienlijk deel van de aanvragen in eerste instantie (voor de vragenbrief) de drempelscore niet haalt. Aanvragers suggereren dat sommige criteria verduidelijkt kunnen worden, aan de hand van concrete voorbeelden hoe deze geoperationaliseerd zouden kunnen worden.

Aanvragers zijn meer kritisch over het feit dat het voor hen niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling. Het is voor sommige aanvragers op voorhand onduidelijk wanneer een criterium een 0, 1 of 2 scoort en waar je als aanvrager op moet letten. Aanvragers zien graag meer informatie over de uiteindelijke punttoedeling en onderbouwing van de score. De afwezigheid van deze informatie maakte sommige aanvragers onzeker na het ontvangen van de eerste vragenbrief.

Er is algemene waardering voor het feit dat aanvragers aanvullende informatie hebben kunnen leveren en het voorstel hebben kunnen verbeteren als reactie op de volledigheidstoets en een vragenbrief. In veel gevallen is er nog aanvullend telefonisch contact geweest tussen het AGSZW en de aanvrager om verwachtingen af te stemmen. De antwoorden op de vragenbrief hebben er vaak toe geleid dat de eindscore is opgehoogd, waardoor veel projecten over de drempelscore zijn getrokken. Aanvragers beoordelen de vragen in de vragenbrief vaak wel als te generiek, waardoor zij moeite hebben om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn. Daarnaast zijn verschillende aanvragers van mening dat de antwoorden al voldoende waren verwoord in de oorspronkelijke projectaanvraag. Er is brede consensus dat in deze gevallen een mondelinge toelichting waardevoller is (wat in diverse gevallen ook gebeurd is, op initiatief van de aanvrager).

De meerderheid van de aanvragers geeft aan dat de hele beoordelingsperiode vrij lang heeft geduurd (zeker in geval van een vragenbrief) wat soms tot vertraging leidt met het opstarten van de projectactiviteiten (bijvoorbeeld: inkoopprocedures starten dan later) en tot verlies van het momentum onder deelnemende bedrijven. Daarnaast geeft het AGSZW weinig informatie tijdens het beoordelingsproces, hoever ze zijn en wanneer aanvragers wat kunnen verwachten. Aanvragers zouden meer communicatie hierover waarderen.

In totaal zijn twaalf personen van het AGSZW betrokken geweest bij de beoordeling van de projectaanvragen. Twaalf personen die parttime met de regeling bezig zijn op een totaal van 66 aanvragen lijkt relatief veel (gemiddeld iets meer dan 5 aanvragen per beoordelaar), maar dit stelt het Agentschap in staat de doorlooptijd te beperken, adequaat op vragen van aanvragers te reageren, beoordelaars in te zetten op voorstellen uit sectoren waar zij bekend mee zijn en beoordelingen van voldoende kwaliteit te leveren ('vier ogen principe' en horizontale toetsing van alle beoordelingen). De beoordelaars zijn geen experts op het gebied van DI wat het soms moeilijk maakt om criteria zoals benutting van bestaande kennis, de inzet van effectieve methoden, werkzame mechanismen van het resultaat en effect te beoordelen en vooral de kwaliteit en validiteit van de onderbouwing hiervan. Er is bewust gekozen om geen externe experts bij de beoordeling te betrekken (vanwege financiële overwegingen en het feit dat de beoordelaars van het AGSZW ervaring hebben met het beoordelen van soortgelijke projecten in het kader van de vorige ESF-regeling en de Sectorplannen).

## SLOT

Samenvattend geldt dat de regeling en de aanvraagprocedure volgens het overgrote deel van de aanvragers van groot belang is geweest om de projectplannen te ontwikkelen. De opzet van de beoordeling heeft hieraan inhoudelijke sturing gegeven. De regeling sluit aan bij behoeften van de meeste indieners. Het gaat veelal om aanvragen uit sectoren die relatief slecht scoren op DI en waarvoor verbetering hiervan dus urgent is. Ook wat betreft uitvoeringsaspecten als 'voorlichting' en 'ondersteuning' zijn de aanvragers over het algemeen positief.

Bij de aanvraagprocedure en zeker de beoordeling is het oordeel meer divers. Projecten hebben moeite met de invulling van sommige criteria en er doen zich knelpunten voor bij aspecten als doorlooptijden en transparantie. Het uiteindelijke resultaat in termen van toegekende projecten is dat een groot deel van de ingediende projecten voldoet aan de minimale kwaliteitseisen, maar dat deze drempel in diverse gevallen pas na de vragenbrief is behaald. Tevens geldt dat met de combinatie van deze toegekende projecten niet het volledige beschikbare budget is benut. Aanvragers uit meer dienstverlenende sectoren zijn relatief ondervertegenwoordigd en daardoor zijn er relatief weinig projecten die zich bezighouden met groeiende problemen als 'burn-out'. Al met al voldoen de regeling en de aanvraagprocedure, maar valt dus nog winst te behalen bij de meer praktische invulling van een aantal punten en het uiteindelijke bereik.

## AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten van deze eerste fase van de evaluatie is een aantal aanbevelingen geformuleerd:

1. *Vergroten bereik van aanvragen door middel van doelgerichte campagnes.* Hierbij kan speciale aandacht besteed worden aan aanvragers die in deze ronde relatief minder sterk vertegenwoordigd zijn, zoals gemeenten, maar ook sectoren in de dienstverlening.
2. *Betere afbakening DI en informatie over subsidiabele activiteiten.* Het is niet de bedoeling om de regeling hiermee verder in te kaderen, maar alleen om meer transparantie te bieden over wat onder DI wordt verstaan en wat in het verlengde hiervan binnen en buiten de regeling valt. Aanvragers kunnen bijvoorbeeld beter geïnformeerd worden door een verdere uitwerking van de menukaart (op basis van ervaring van de eerste aanvraagronde), in combinatie met adviesgesprekken tijdens de aanvraagprocedure (zie aanbeveling 3).
3. *Verdere uitwerking van beoordelingskader en scoringsmethodiek:*
  - Aanvragers vragen om meer duidelijkheid wat SZW precies bedoelt onder elk criterium en welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van de aanvragers. SZW zou aanvragers hierin beter kunnen faciliteren (bijvoorbeeld door het beschrijven van concrete voorbeelden, als wel tijdens een adviesgesprek. Zie aanbeveling 4).

- Om meer deskundigheid in de beoordeling te krijgen zijn de volgende opties te overwegen: (1) deskundigheidsbevordering van de medewerkers, 2) inschakeling van externe experts in de beoordeling, 3) een externe deskundige of iemand van de beleidsafdeling, de aanvraag in gezamenlijkheid met iemand van AGSZW laten beoordelen
  - Als er in de toekomst meer aanvragen zouden komen zou je nog meer willen sturen op kwaliteit (meer dan het voldoen van projecten aan de minimumeisen van de regeling). In dit geval kan je overwegen om de scoringsschaal uit te breiden naar een vijfpuntschaal om meer variëteit in de beoordeling te krijgen en daarmee beter zich te hebben wat werkelijk goede projecten zijn. Daarnaast is het de overweging waard om bepaalde criteria meer gewicht in de beoordeling te geven.
  - Soms kunnen kleine projecten relatief veel beweging bewerkstelligen en dit zou idealiter meegewogen moeten worden in de beoordeling. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de financiële omvang van projecten als apart criterium mee te laten wegen in de beoordeling.
4. *Meer sturen aan de voorkant van kwaliteit.* Er is brede consensus onder aanvragers dat een adviesgesprek een waardevolle aanvulling is om de kwaliteit van de projectaanvragen te verbeteren. Om de scheiding tussen advisering en beoordeling te waarborgen moeten voor de adviesgesprekken andere mensen worden ingezet dan voor de beoordeling. Een optie is om hiervoor medewerkers van de beleidsdirectie in te schakelen en/of experts (of medewerkers van AGSZW, indien externe experts de beoordeling voor hun rekening nemen, zie aanbeveling 3). In de praktijk zal moeten blijken of de baten van dergelijke adviesgesprekken opwegen tegen de kosten ervan. Wat betreft dit laatste is ook van belang dat betere projectaanvragen kunnen leiden tot kostenbesparing in de beoordelingsprocedure. Mochten adviesgesprekken worden ingevoerd, dan is het van belang om deze goed te evalueren. Een andere mogelijkheid voor kwaliteitsverbetering is om een voorbereidingssubsidie in de regeling in te bouwen (naar voorbeeld van de ESF-subsidieregeling ESF-EQUAL 2004). De aanvragers aan wie een voorbereidingssubsidie is verleend, krijgen dan vier maanden de tijd om een uitgewerkte aanvraag in te dienen.
  5. *Meer transparantie en aanvrager gerichte aanpak.* Aanvragers geven aan dat ze meer transparantie willen zien over hoe de beoordeling van de projectaanvragen plaatsvindt en dat ze geïnformeerd willen worden over de uitkomst van de beoordeling (inclusief puntenscores). De vragen in de vragenbrief kunnen ook specifieker worden geformuleerd.  
De vragenbrief kan worden uitgebreid met een mondelinge feedback aan aanvragers (impliciet gebeurt dit al voor de aanvragers die zelf contact opnemen). Daarnaast is het aan te bevelen om gedurende het beoordelingsproces aanvragers regelmatig te informeren over de voortgang van de beoordeling. Tot slot, bevelen we aan om de vragenbrief ook te versturen via de mail (naast de post).
  6. *Meer ruimte voor verankering van projectresultaten.* We bevelen aan om meer tijd te creëren in de regeling voor het verankeren van projectresultaten. Dit kan door het verlengen van de doorlooptijd van projecten, als wel door aanvragers te adviseren een vervolgaanvraag in te dienen in de volgende aanvraagronde om verder te werken aan 'mainstreaming' van projectresultaten.
  7. *Webinar en persoonlijke ondersteuning.* Een webinar is een waardevol instrument in de voorlichting en ondersteuning van aanvragers. Wel is bij de volgende gelegenheid te overwegen om twee keer een webinar te houden, verspreid in de tijd, zodat meer aanvragers kunnen worden bereikt als ook de aanvragers die later in de tijd besluiten om een aanvraag in te dienen. Webinars zijn geen volledige vervanging van persoonlijke contacten. Het is daarom van belang om de mogelijkheid voor persoonlijke contacten te handhaven en optimaal te benutten.
  8. *Kwaliteitsverbetering en effectmeting.* Het verdient de aanbeveling meer aan evaluatie en in het bijzonder aan effectmeting binnen projecten te doen. Ook voor projecten die betrekking hebben op stappen meer aan het begin van de effectketen (zoals bewustwording) bevelen we dit aan, ook al zal het dan niet mogelijk zijn de ultieme effecten op DI zelf te meten. Denkbaar is om projecten hierbij te ondersteunen als zij dit punt verder uitwerken in de startfase van het onderzoek. Projecten die op het

punt van effectmeting op voorhand een verder ontwikkeld plan hebben dan andere zouden daarvoor extra 'beloond' dienen te worden. Ook op programmaniveau bestaan mogelijkheden die benut kunnen worden voor een meer robuuste kwantitatieve effectmeting. Projecten verzamelen informatie over deelnemende bedrijven. Dit biedt mogelijkheden om in CBS-data de (verandering in de) ontwikkeling van de werknemers van deze bedrijven op DI-indicatoren te vergelijken met die van andere, niet-deelnemende bedrijven.





# MANAGEMENT SUMMARY

*Of the first interim report of the Evaluation ESF Programme Sustainable Employability Regions and Sectors*

## INTRODUCTION

This interim report covers the first phase of the thematic evaluation ESF support towards Regions and Sectors in the area of Sustainable Employability (hereafter called SE R&S) within the Dutch ESF programme 2014-2020. The key questions to be answered in the evaluation are:

- a. *How did applicants concretely address the ESF theme Sustainable Employability (SE) in the design of their projects?*
- b. *To what extent are the program and the projects implemented efficiently and effectively?*
- c. *To what extent are the (specific) objectives for SE that were set out in the Operational Programme for ESF 2014-2020 and in the individual projects achieved?*

In this first phase, the key issues are the efficiency of the programme and the application phase, and in particular:

- The assessment of the projects in relation to the programme goals.
- An evaluation of the application and assessment process.

This interim report also contains a context analysis of the state of play in Sustainable Employability and an overview of existing knowledge about the effectiveness of interventions and measures relating to sustainable employability. The second interim report, which will be published in mid-2019, will mainly focus on the content of the projects, the results achieved by projects, the working mechanisms and the success and failure factors.

Promoting sustainable employability (SE) among the working population (i.e. employees and self-employed workers) is one of the three investment priorities within the ESF programme 2014 – 2020. In the Operational Programme (OP) ESF 2014 – 2020, a budget of € 101 million has been made available for the entire programme period. Two sub programmes have been formulated within the overall programme:

- a) SE Businesses and institutions (SE Businesses) ('small projects');
- b) SE Regions and Sectors (SE R&S) ('big projects').

When drawing up the OP in 2014, an indicative sum of € 43 million was made available for the R&S programme and € 52 million for SE Businesses for the years 2016-2020. This assumes a good balance between the budgets for both sub programmes SE Businesses and SE R&S and takes into account the possibility that this balance could change in practice. For this reason, the OP provides for interaction between the SE Businesses and SE R&S programmes.

The ESF Programme Sustainable Employability Regions and Sectors (SE R&S) aims at improving SE at sectoral and regional level by keeping the **working population** motivated, healthy and productive until their retirement age, inside or outside the organisation. The aim is to use the subsidised activities to move those involved a step further in the policy chain shown below leading to SE.



A project in the framework of the SE R&S programme aims to develop and implement research, policy, monitoring, communication and information and pilots to promote the sustainable employability (SE) of the

working population. Applicants can request attention in their sector or region for the importance of SE, bring parties together, support them and provide sector or region wide agreements in the relevant policy areas.

The results of a project should not be restricted to the subsidy period, but contribute to building up or strengthening sectoral structures to promote sustainable employability of employees and to improve the focus and results in this field on an on-going basis. It is also expected that the programme will generate 'good practices' which can provide an example for other businesses, government organisations and sectors and thus can also indirectly promote sustainable employability.

In contrast to the previous programme, applicants are not exclusively Training and Development funds, but may also be businesses and government organisations, although the involvement of social partners in any form of joint venture is crucial.

Within the SE R&S programme, three themes are defined:

1. Healthy, safe and dynamic working. With the support of measures to promote health, vitality and safety of the working population, dropout and absenteeism can be reduced.
2. Good employership and commissioning, involvement of the working population and employability. Besides their involvement, workers need to maintain and expand their knowledge and competences in order to remain employable.
3. Labour mobility of workers, at regional and (inter)sectoral level. A number of facilitating conditions are also important (such as better transparency and standardisation of skills, information and support for possible career moves).

A project in the framework of this programme focuses explicitly on one or more of these three themes.

## THE ESF SE R&S PROJECTS

The result indicator for investment priority 2 (SE) is € 101 million for the entire programme period 2014 – 2020. When the OP was drawn up, an available budget for SE R&S of € 43 million and an estimated average ESF contribution of € 95,000 per project was assumed. This corresponds with an estimated number of 450 projects throughout the period of the ESF programme.

In the first phase, a total of 66 subsidy applications were submitted for SE R&S, 54 of which were totally or partially approved. In total, € 9.5 million (76%) of the available budget (€ 12.5 million) for this application period was allocated.

Based on the experience of the first application round, we can state that most likely the target value of 450 approved projects throughout the programme period will not be achieved in practice. In the first phase, the average ESF contribution was not € 95,000 per project, as anticipated, but nearly double, i.e. € 176,000. If the line from the first phase is extended to the following phases, the target value of the range of the whole programme period would have to be adjusted downwards and/or the available budgets would have to be reallocated, for example between SE Businesses and SE R&S. The OP offers this flexibility.

Although broadening the type of beneficiaries has led to applications from other actors, the majority (over three quarters) still comes from Training and Development funds. Moreover, where training funds are not the applicant, they are often still involved as one of the partners.

The context analysis reveals that sectors which have submitted an application often under perform on sustainable employability. The projects therefore represent sectors where improvement of sustainable employability is most urgent. The construction sector and manufacturing industry are particularly strongly represented, i.e. sectors with many problems relating to the physical demands of the work. The share of the latter sectors among the group of applicants is thus higher, compared to their share in employment. As a result, they are over-represented, particularly when you consider that within manufacturing industry, there are also sub sectors which do not score unfavourably on sustainable employability. In other more service providing sectors, which are becoming increasingly important in employment, there are other problems with sustainable employability, such as growing problems with 'burn-out'. Such sectors are relatively less represented among the applicants.

The majority of projects do not focus exclusively on a specific target group. The project is open and accessible to all workers in the sector or region. Where projects do specifically focus on one or more target groups or devote specific attention to certain groups, they tend to focus specifically on the elderly, followed by the self-employed and/or the less educated. The fact that the elderly and those who are less educated are mentioned relatively often as a target group corresponds with the risk groups identified in the context analysis that is part of this study. Interestingly, there are relatively few mentions of women as a specific target group, although it is well known that this group tends to score less well on a number of indicators for sustainable employability.

Fewer projects were submitted for theme 3. From the literature review, we know that it is more difficult to develop interventions for this theme that lead to the desired results in the field of sustainable employability. That might be the reason why fewer applications were submitted for this theme. However, there is no information available that could either confirm or disprove this explanation. et this is not supported by evidence. Also the programme did not actively steer on getting more or less applications for a theme.

In most applications, raising awareness of SE is mentioned as a goal. This fits with the aim of the programme. Furthermore, raising awareness corresponds with the desires of most of the HR-officers in the Netherlands.

The idea for most of the projects comes from (similar or other) projects from the past. Many of these projects are a follow up to sector plans and other programmes. This corresponds with the conclusion from the context analysis in the report that apart from the ESF programme, many initiatives are developed within sectors that support SE. The great majority of approved project applicants feel that their original project design fits well in the programme. This means that in most cases, the programme meets the needs of the sectors and the regions and does not hinder applicants in developing their project ideas.

The fact that sectors are already active in this field does not mean that the projects could have been implemented without the ESF subsidy. For the majority of suitable projects, the ESF subsidy was vitally important for developing the project plan, according to the projects themselves. Without the ESF subsidy, they feel that the plan would either not have been implemented or only in a less extensive and/or changed form. Only three of the projects that were accepted for the programme would have continued in an unchanged form. These scores are an indication of the **added value** of SE R&S for the implementation of the projects.

## EVALUATION OF THE APPLICATION AND ASSESSMENT PROCESS

In general, project applicants indicate that sufficient attention has been drawn to the ESF Programme in various forums. The *information* provided is generally considered good. This evaluation has not listed the reasons why non-applicants do not submit an application. From the applicants, there are signals that the closely planned phases of several subsidy programmes (such as the DWRSA programme) lead to ‘subsidy pressure’ among applicants, who are then often inclined to submit only one application for one programme. This particularly applies to the smaller projects which often do not have the capacity to submit several applications at the same time and – if approved – implement the projects. It also became clear that a joint application is often more time consuming due to the necessary coordination required, particularly if partners do not know each other from previous projects. This may also explain the limited number of applications from the regions.

Most of the applicants regard the *application procedure* as sufficiently clear. Applicants are generally happy with the application procedure and the formats (application form) and indicate that everything was clear and well described. One of the positive points mentioned by the applicants is that the structure of the application form largely reflects the evaluation criteria. There are only a limited number of cases where applicants say that the structure makes it difficult for them to express their project idea. In these cases, applicants indicate that filling the format needs external support. The only suggestion to improve the application procedure is to incorporate an advisory interview (like the subsidy programme of the sector plans with which many applicants have had positive experiences). During the interview, an initial ‘sketch’ of the project proposal can be discussed, after which advisors can indicate whether the project fits into the programme and the chance of the proposal being successful. On that basis, the applicant can then develop the project further. However, it is important that there is a distinction between the role of the Agency in advising and assessing.

Recurring feedback from the applicants is that it is not totally clear how SE is defined in the programme and which activities are eligible for subsidy (the programme and the menu provide an insufficient framework), which in some cases leads to discussions between the AGSZW and applicants.

All of the applicants found that the work involved in submitting the subsidy application was difficult to some degree. Yet most applicants experienced this as reasonable or fairly reasonable. They understand the required efforts, because a lot of subsidy money is involved in project applications which must be carefully spent.

Although a considerable number of the applicants are positive about the assessment *procedure and the assessment criteria*, these aspects were valued less highly than the information and application procedure.

The criteria are chosen logically and also fit in well with what are generally regarded as important elements of a policy theory: problem exploration, how the activities are geared to the problem, underlying theory, use of existing knowledge about which interventions are effective, working mechanisms involved and which change must be implemented and how to measure it. In addition, the criteria address important limiting conditions of successful interventions within SE, such as the importance of involving employers and staff in the development and implementation of project activities and the anchoring of project results. Existing gaps in knowledge about interventions also underline the role of evaluation to which attention is devoted in the evaluation criteria.

The 20 assessment criteria are experienced as useful and help applicants better understand the policy theory of their own project. Nevertheless, some applicants find the criteria complex. In these cases, applicants often refer to the example of the 'equal opportunities criterion'. This is difficult for applicants to fill in. They are not absolutely clear what the ESF means by this and how to include it in the application. This also applies for example to the use of proven effective methods and the criteria related to evaluation. Because of this, many applications score low on these criteria. A significant number of the applications initially (prior to the letter requesting for clarification) do not even reach the threshold score. Applicants suggest that some criteria could be clarified based on concrete examples on how these could be operationalised.

Applicants are more critical about the fact that they are not absolutely clear about how the different criteria rate in the assessment. For some applicants, it is thus unclear when a criterion scores a 0, 1 or 2 and what applicants need to look out for. Applicants would like more information about the eventual points allocation and justification of the score. The lack of this information makes some applicants uncertain after receiving the first letter from AGSZW with questions about their application.

There is general appreciation for the fact that applicants were able to supply additional information in order to complete the application, and to improve the proposal in response to a letter requesting for clarification. In many cases, there are additional telephone calls between the AGSZW and the applicant to discuss expectations. The answers on the letter often led to the final score being raised, which brought many projects over the threshold score. Applicants often feel that the questions in the letter are too generic, making it difficult for them to determine what amendments are necessary. In addition, various applicants felt that the answers had already been sufficiently expressed in the original project application. There is broad consensus that in these cases a verbal explanation is more useful (which did happen in some cases, at the initiative of the applicant).

The majority of the applicants indicate that the whole assessment period took quite a long time (particularly when they received a letter with questions), sometimes leading to delay in starting up the project activities (for example: purchasing procedures then start later) and to loss of momentum among participating companies. In addition, the AGSZW does not provide enough information during the application process, about the progress of the application and when applicants can expect to hear anything. Applicants would appreciate more communication on such issues.

In total twelve people from the AGSZW were involved in evaluating the project applications. Twelve people involved in the programme to a total of 66 applicants on a part time basis (averaging just over 5 applications per assessor) seems quite a lot. But this enables the Agency to limit lead times, answer applicants' questions satisfactorily, link assessors to sectors they are familiar with and to deliver assessments of sufficient quality ('four eyes principle' and horizontal testing of all evaluations). The assessors are not experts in the field of SE, which sometimes makes it difficult to assess criteria related to the existing knowledge, effective methods,

working mechanisms of the result and effect, and above all the quality and validity of its justification. A conscious choice was made not to use external experts in the evaluation (for financial reasons and the fact that the assessors from the AGSZW have experience in evaluating similar projects in the framework of the previous ESF Programme end sector plans).

## FINALLY

To summarise, the majority of the applicants feel that the programme and application procedure was very important for developing the project plans. The organisation of the assessment allowed them to improve the content of their application. The programme meets the needs of most applicants. These are mainly applications from sectors which score relatively low on sustainable employability, making improvement urgently required. Applicants are also generally positive with regard to the implementation aspects like the provision of information and support.

With regard to the application procedure and particularly the assessment, opinions are more divided. Projects have difficulty filling in some criteria and experience problems with respect to aspects like lead times and transparency. The final result in terms of approved projects is that many of the submitted projects fulfil the minimum quality requirements, but that in some cases this threshold is only achieved after the letter requesting for clarification. Furthermore, with the combination of these approved projects, the entire available budget is not used. Applicants from sectors more involved in service provision tend to be under-represented and there are thus relatively few projects concerned with growing problems like burnout. Overall, the programme and the application procedure are satisfactory, but some gains can be made with the more practical implementation of a number of points. This is reflected in the following recommendations.

## RECOMMENDATIONS

Based on the results of this first phase of the evaluation, some recommendations have been formulated:

1. *Increased reach of applications through targeted campaigns.* Here special attention can be focused on applicants who are relatively less well represented in this round, such as municipalities, but also service providers.
2. *Better demarcation of SE and information about eligible activities.* It is not the intention to further define the programme, only to offer more transparency about what SE involves and so what is and is not included in the programme. For example, applicants will be better informed by the further development of the menu (based on experience gained from the first application round), in combination with advisory interviews during the application procedure (see recommendation 3).
3. *Further development of assessment framework and scoring method:*
  - Applicants want more clarity about exactly what SZW means under each criterion and what the expectations are regarding the applicants. SZW could support applicants better in this (for example by describing concrete examples and during an advisory interview. See recommendation 4).
  - In order to introduce more expertise into the assessment, the following options might be considered: (1) promote expertise among the staff, 2) bring in external experts to do the assessment, 3) have an external expert or someone from the policy department, assess the application together with someone from AGSZW.
  - In future, if there are more applications, one might focus more on quality (more than checking whether projects fulfil the programme's minimum requirements). In this case, one might consider expanding the scoring scale to a five point scale to get more variety in the assessment and thus have a better idea of what are really good projects. In addition, it is worth considering giving certain criteria more weight in the assessment.
  - Sometimes small projects can generate quite a lot of dynamics and this should ideally be considered in the assessment. This could be achieved by assessing the financial value of projects as a separate criterion in the assessment.
4. *Improving quality by advising projects at an early stage.* There is wide consensus among applicants that an advisory interview is a valuable addition to improve the quality of the project applications. In order to maintain the division between advice and assessment, different people must be used for the

advisory interviews than for the assessment. One option is to use staff from the policy department and/or experts (or staff from AGSZW, if external experts are doing the assessment, see recommendation 3). In practice, it remains to be seen whether the benefits of such advisory interviews weigh up against the costs. With regard to the latter, it is also important that better project applications are able to generate cost savings in the assessment procedure. If advisory interviews are introduced, it is important to evaluate them well. Another option for quality improvement is to incorporate a preparation subsidy into the programme (similar to the ESF subsidy programme ESF EQUAL 2004). The applicants who are granted a preparation subsidy are given four months in which to submit a final application.

5. *More transparency and applicant oriented approach.* Applicants indicate that they want to see more transparency about how the project applications are assessed and that they want to be informed about the result of the assessment (including point scores). The questions in the letter that projects receive from AGSZW could also be more specifically formulated.

The letter could be extended with verbal feedback to applicants (this already implicitly happens for applicants who initiate contact themselves). In addition, it is recommended that during the assessment process, applicants are regularly informed about the progress of the assessment. Finally, we recommend also sending the letter by mail (besides post).

6. *More room to anchor project results.* We recommend creating more time in the programme for anchoring project results. This could be achieved by extending the lead time of projects, or by advising applicants to submit a follow-up application in the next application round to continue working on 'mainstreaming' project results.
7. *Webinar and personal support.* A webinar is an instrument for informing and supporting applicants. However, it is worth considering next time holding two separate webinars, to reach even more applicants. Webinars are not a complete replacement for personal contacts. It is therefore important to continue offering opportunities for personal contacts and optimally using them.
8. *Quality improvement and effect measurement.* It is recommended that there should be more focus on evaluation and in particular effect measurement within projects. We also recommend this for projects which relate to steps more at the start of the effect chain (such as awareness), even if it won't be possible to measure the ultimate effects on SE. It might be possible to support projects here if they further develop this point in the start phase of the research. Projects which already have a developed plan with regard to effect measurement should receive an extra "award". Also at programme level, there are opportunities which could be used for a more robust quantitative effect measurement. Projects collect information about participating businesses. This offers potential to compare in CBS data the (change in the) development of the employees of these businesses on DI indicators with those of other non-participating businesses.



## INLEIDING

---



# 1 INLEIDING

---

## 1.1 ACHTERGROND EN OPZET VAN DE ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID EN SECTOREN

### 1.1.1 Achtergrond

De komende decennia worden gekenmerkt door vergrijzing en ontgroening. Deze demografische ontwikkeling en het streven om welvaartsvoorzieningen in stand te houden, vragen om verhoging van de arbeidsparticipatie. Het Nederlandse streefcijfer is een bruto arbeidsparticipatie van 80 procent in 2020.

Om deze doelstelling te bereiken is naast re-integratie van werklozen preventie van werkloosheid bij mensen die al werk hebben evenzeer van belang. Weliswaar is bij werkenden de kans op werkloosheid relatief laag, maar als een werkende werkloos wordt kan dit wel negatieve effecten op het verdere arbeidsleven hebben. In de eerste plaats verhoogt dit de kans op toekomstige werkloosheid. Verder neemt met het ouder worden de kans toe dat als iemand werkloos wordt hij het lang blijft. Drie factoren vergroten de urgentie om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te verhogen. De eerste factor is de technologische ontwikkeling die ertoe leidt dat sneller dan voorheen de inhoud van banen verandert en banen verdwijnen. De tweede factor is de vergrijzing die tot gevolg heeft dat het aandeel van ouderen in de werkzame bevolking sterk toeneemt. En ten slotte gaat de AOW-leeftijd omhoog waardoor werknemers langer moeten doorwerken. Dit alles betekent dat de urgentie dat ouderen productief inzetbaar blijven voor de arbeidsmarkt alleen maar toeneemt.

Uit onderzoek blijkt dat naast financiële prikkels ook allerlei andere factoren van belang zijn voor de positie van werkenden op de arbeidsmarkt, zoals hun opleidingsachtergrond (inclusief gevolgde scholing), de breedte van ervaringen die men eerder op de arbeidsmarkt heeft opgedaan en gezondheid. Gezondheid is een belangrijk aspect van preventief beleid op lange termijn en is een belangrijke verklarende factor voor arbeidsparticipatie. Gezondheid op oudere leeftijd wordt deels bepaald door leefstijl, levensomstandigheden (waaronder de werkomstandigheden gedurende de loopbaan) en kwaliteit van de zorg. Daarmee werkt het beleid van de overheid gericht op leefstijl en werkomstandigheden (bijvoorbeeld het arbobeleid) op langere termijn door.

Productief inzetbaar betekent ook dat werkenden ingezet worden voor activiteiten waarvoor zij voldoende zijn toegerust. Hiervoor is van groot belang dat werknemer en werkgever in onderling overleg bewaken dat competenties en functie-vereisten met elkaar in evenwicht zijn, zodat de arbeidsmotivatie niet wordt aangetast.

Het ministerie van SZW is in 2012, mede ter ondersteuning van de Beleidsagenda 2020 van de Stichting van de Arbeid, gestart met het project (inmiddels 'programma') duurzame inzetbaarheid, met als doel duurzame inzetbaarheid te agenderen en te concretiseren bij werkgevers en werknemers.<sup>1</sup> Het doel is dat meer werkgevers en werknemers de juiste maatregelen tijdig (en dus preventief) toepassen en op die manier bevorderen dat medewerkers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven tot hun pensioengerechtigde leeftijd. Het programma wil dit bereiken door via het delen van (wetenschappelijke) kennis en goede praktijkervaringen te bevorderen dat werkgevers en werkenden eerder en op een goede manier in beweging komen en tijdig de juiste maatregelen kunnen toepassen. Deze aanpak is nadrukkelijk een aanvulling op beleidsinspanningen en wet- en regelgeving op de terreinen gezond en veilig werken (vooral

---

<sup>1</sup> Deze passage is gebaseerd op de brieven van de Minister van SZW betreffende de Voortgang programma Duurzame Inzetbaarheid van 13 mei 2014 (ref. 2014-67967) en 14 juli 2015 (ref. 2015-16855).



arbobeleid), scholing van werkenden en arbeidsmobiliteit. Dit programma duurzame inzetbaarheid zet op de eerste plaats in op het vergroten van de **bewustwording** bij werkgevers en werkenden, door belangrijke thema's, zoals werkstress, te agenderen via communicatiecampagnes. In de tweede plaats wil dit programma werkgevers en werkenden **stimuleren en faciliteren** om praktisch aan de slag te gaan.

In de brief van 13 mei 2014 worden bedrijven, organisaties en sectoren die werk willen maken van duurzame inzetbaarheid erop gewezen dat zij in dit verband een beroep kunnen doen op middelen uit het ESF binnen de huidige programmaperiode 2014 – 2020 en de Sectorplannen.

### 1.1.2 Het ESF in programmaperiode 2014-2020

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) is het belangrijkste Europese subsidie-instrument om werkgelegenheid te ondersteunen, mensen aan het werk te helpen en te zorgen voor eerlijker arbeidskansen voor alle burgers binnen de Europese Unie (EU). In Nederland wordt het ESF uitgevoerd door het Agentschap SZW (AGSZW), een onderdeel van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

Nederland richt zich binnen de programmaperiode 2014 – 2020 op de volgende drie thema's (investeringsprioriteiten<sup>2</sup>):

- 1 Actieve Inclusie: het stimuleren van re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- 2 Duurzame Inzetbaarheid (DI): actief en gezond ouder worden: het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden, om hen in staat te stellen tot aan hun pensionering binnen of buiten de organisatie te blijven werken (het bevorderen van duurzame arbeidsinzet van werkenden);
- 3 Vergroten van de toegang tot werkgelegenheid voor werkzoekenden en niet-actieven, waaronder plaatselijke werkgelegenheidsinitiatieven en ondersteuning van de arbeidsmobiliteit.

#### *Investeringsprioriteit 2*

In deze evaluatie richten wij ons op investeringsprioriteit 2: het bevorderen van duurzame arbeidsinzet van werkenden. De focus van dit thema is de mate waarin werkenden productief, gemotiveerd en gezond tot aan hun pensioen binnen of buiten de organisatie willen en kunnen blijven werken. Dit vereist een optimale fit van het menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden, gezondheid en persoonlijkheid) van de werkenden met de vraag op de arbeidsmarkt, zowel nu als in de toekomst. Deze fit kan bereikt worden door middel van maatregelen op het gebied van gezond en veilig werken, management en organisatie van het werk en arbeidsmobiliteit van werkenden<sup>3</sup>.

In het Operationeel Programma 2014 – 2020 (kortweg: het OP) is voor deze investeringsprioriteit 2 (DI) over de gehele programmaperiode een budget van € 101 miljoen beschikbaar gesteld. De doelgroep van deze prioriteit is 'werkenden'. Binnen deze prioriteit 2 zijn twee subregelingen geformuleerd:

- DI-bedrijven en instellingen (DI-bedrijven) ('kleine projecten'): dit deel van de regeling heeft betrekking op individuele bedrijven en publieke organisaties;
- DI-regio's en sectoren (DI R&S) ('grote projecten'): dit deel richt zich specifiek op de ondersteuning van activiteiten van branches, vaak via O&O-fondsen. O&O fondsen zijn in staat voor hun sector/branche een visie op lange termijn te ontwikkelen. Tevens betekent de collectiviteit van een sector dat ontwikkelkosten meer gespreid kunnen worden en de resultaten beter gedeeld kunnen worden.

Voor het thema DI zijn in het OP algemene en programma specifieke indicatoren opgesteld (zie tabel 1.1).

**Tabel 1.1 Indicatoren Duurzame Inzetbaarheid**

Algemene en programma specifieke outputindicatoren

<sup>2</sup> Een algemene beschrijving van het gehele ESF-programma 2014-2020 is te vinden in het Operationeel Programma ESF 2014-2020 (<http://www.agentschapszw.nl/subsidies/esf-2020/operationeel-programma-esf-2014-2020>). Het Operationeel Programma ESF 2014-2020 is uitgewerkt in de Subsidieregeling ESF 2014-2020 (<http://wetten.overheid.nl/BWBR0035033/2016-09-06>). Het evaluatiekader van het Operationeel Programma ESF 2014-2020 is uitgewerkt in het [Evaluatieplan ESF 2014-2020](#).

<sup>3</sup> Bron: Menukaart ESF Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren.

Identificatiecode	Indicator	Meeteenheid	Streefwaarde 2023
OI5	Aantal vastgestelde vouchers	Aantal	5.500
OI6	Aantal vastgestelde projecten	Aantal	450
<b>Financiële indicator</b>			
Identificatiecode	Meeteenheid		Streefwaarde 2023
PF3	Euro		101.000.000
<b>Programma specifieke resultaatindicatoren</b>			
Identificatiecode	Indicator	Meeteenheid	Streefwaarde 2023
R18	Aantal mini-projecten (vouchers) dat heeft geleid tot advies	Ratio (%)	75
R19	Percentage van het aantal projecten (niet zijnde mini-projecten) dat bij einddeclaratie (tenminste) één product als omschreven in ESF-regeling oplevert en waarbij dat product bij eindcontrole niet wordt afgekeurd	Ratio (%)	80

Bron: OP ESF 2014-2020

Bij het opstellen van het OP in 2014 is voor de jaren 2016-2020 indicatief een bedrag van € 43 miljoen beschikbaar gesteld voor de regeling DI R&S. Op grond van ervaringen uit het verleden is hierbij uitgegaan van een gemiddelde ESF-bijdrage van € 95.000 per project. Hiermee correspondeert een bereik van circa 450 projecten.<sup>4</sup>

Bij het opstellen van het OP is daarnaast uitgegaan van een evenwichtige verhouding tussen de budgetten voor subregelingen DI Bedrijven en DI R&S. Op voorhand is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de verhouding in de praktijk anders zou gaan worden. Daarom is in het OP de volgende kanttekening geplaatst:

*NB: op basis van opgedane ervaringen in de loop van de programmaperiode (evaluaties) is goed denkbaar dat de verdeling tussen grote en kleine projecten, alsmede de gehanteerde bedragen worden gewijzigd om de werking van dit programmaonderdeel te optimaliseren en om beter aan te sluiten bij de dan bestaande beleidsmatige inzichten en (Europese) initiatieven (OP ESF 2014-2020, p. 50)*

In het OP is dus voorzien in een wisselwerking tussen de regeling DI Bedrijven en DI R&S. De verwachting is dat DI Bedrijven volledig realiseert. Indien DI R&S elk jaar zou worden opengesteld, en elk jaar € 10 miljoen verleend zou worden waarvan 70 procent wordt gerealiseerd, dan zou de indicatieve verdeling te ruim zijn voor DI R&S. Mocht DI RS onder realiseren, dan zou een overweging kunnen zijn om over te hevelen.

DI R&S is op 1 juli 2016 in werking getreden. Het eerste aanvraagstijdvak van DI R&S heeft open gestaan van 19 september 2016 tot en met 28 oktober 2016. Begin 2017 zijn de eerste projecten gestart.

In 2016 is de subregeling DI bedrijven geëvalueerd.<sup>5</sup> Wij richten ons in deze evaluatie specifiek op de subregeling DI R&S.

<sup>4</sup> Operationeel Programma ESF 2014-2020, p. 50.

<sup>5</sup> Bureau Bartels, *Eindevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid bedrijven/instellingen, eindrapport*, in opdracht van: Agentschap SZW, Amersfoort, 1 augustus 2016.

### 1.1.3 Opzet van de ESF-regeling DI R&S<sup>6</sup>

DI R&S richt zich op het (inter)sectoraal en regionaal bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden (gedefinieerd als: werknemers en zzp'ers<sup>7</sup>), om hen in staat te stellen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd binnen of buiten de organisatie te blijven werken. Het doel van de regeling is dat door middel van de gesubsidieerde activiteiten betrokkenen een stap verder komen in de onderstaande keten rondom DI. Deze stap voorwaarts kan in alle stappen van deze keten liggen (zie verder paragraaf 1.2).

**Figuur 1.1 Keten rondom Duurzame inzetbaarheid**



Een project in het kader van de regeling DI R&S heeft tot doel om blijvend aandacht te genereren, sectorale structuren op te bouwen, good practices te identificeren, door bijvoorbeeld het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid, monitoring, communicatie en voorlichting en pilots, ter bevordering van de DI van werkenden. Aanvragers vragen aan arbeidsorganisaties in hun sector of regio aandacht voor het belang van DI, kunnen partijen bij elkaar brengen, deze ondersteunen en zorgen voor sector- of regiobrede afspraken op de betreffende beleidsterreinen. Het na afloop van een project op te leveren product kan bijvoorbeeld een (onderzoeks)rapportage, een plan van aanpak of een verslag van een pilot of voorlichtingscampagne zijn.

De ESF-regeling DI R&S kent een voorloper in de vorm van subsidielijn actie E2 onder het ESF-programma 2007-2013. Voor deze regeling konden erkende O&O-fondsen een subsidieaanvraag indienen voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid in hun sector. De E2-regeling is in 2015 geëvalueerd.<sup>8</sup> In het ontwerp van DI R&S is uit deze evaluatie onder meer de aanbeveling meegenomen om de kring van aanvragers groter te maken dan alleen O&O-fondsen, maar de betrokkenheid van sociale partners in enigerlei vorm van een samenwerkingsverband blijft cruciaal.

<sup>6</sup> Staatscourant 2016 nr. 24721, 11 mei 2016, *Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 2 mei 2016, nr. 2016-0000 108894, tot wijziging van de Subsidieregeling ESF 2014-2020 in verband met duurzame inzetbaarheid in regio's en sectoren en enkele technische wijzigingen.*

<sup>7</sup> Alhoewel in de toelichting van de regeling is opgenomen: 'Het nieuwe hoofdstuk Va in bijlage 1 is gericht op duurzame inzetbaarheid van werkenden (werknemers en zelfstandigen) in regio's en sectoren' is het niet de bedoeling van de regeling om stagiairs, payrollers, mensen op een werkervaringsplek e. d. uit te sluiten.

<sup>8</sup> Ecorys, *Evaluatie ESF-programma 2007-2013 actie E2-regeling – eindrapport*, in opdracht van: Agentschap SZW, Rotterdam, 29 september 2015.

Binnen de regeling DI R&S zijn drie thema's gedefinieerd:

- 1 Gezond, veilig en vitaal werken<sup>9</sup>;
- 2 Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability<sup>10</sup>;
- 3 Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en intersectoraal<sup>11</sup>.

Een project in het kader van deze regeling richt zich expliciet op één of meer van deze drie thema's.

#### *Subsidieaanvrager (art. B12)*

In het kader van de regeling DI R&S zijn twee categorieën van subsidieaanvragers gedefinieerd (Art. B12):

- a) Een Opleidings- en Ontwikkelingsfonds<sup>12</sup>;
- b) Een samenwerkingsverband. Aan de samenstelling van het samenwerkingsverband is de eis gesteld dat deze moet bestaan uit ofwel tenminste een werkgevers- en een werknemersorganisatie, ofwel uit tenminste een werknemersorganisatie en twee arbeidsorganisaties die zijn aangesloten bij een werkgeversorganisatie. Ook een gemeente, O&O-fonds of andere partij kan onderdeel uitmaken van het samenwerkingsverband. Het college van B&W kan namens het verband optreden als aanvragers, net als de werkgevers- en werknemersorganisatie.

Met de openstelling van de ESF-regeling DI R&S voor niet alleen O&O-fondsen, maar ook voor regionale, sectorale en intersectorale samenwerkingsverbanden beoogt de minister het beroep op de regeling te vergroten en daarmee de brede bewustwording en de implementatie van maatregelen op het terrein van DI verder te stimuleren. Er is daarbij bewust gekozen voor de mogelijkheid tot samenwerken in een samenwerkingsverband omdat de inzet voor DI meer kans van slagen heeft als het breed gedragen wordt, met betrokkenheid van zowel werkgevers als werknemers.

#### *Specifieke eisen (Art. B17, B18, B19)*

In de regeling DI R&S is een aantal specifieke eisen geformuleerd:

- De ESF-subsidie van een project is maximaal 50 procent van de subsidiabele kosten (art. 11-1).
- De subsidiabele kosten per project zijn minimaal € 120.000 en maximaal € 500.000 (art. B19-1).
- Als de subsidieaanvrager een samenwerkingsverband is (art. B12, onderdeel b) dan kan de subsidieaanvrager een verzoek indienen om de subsidiabele kosten te vermenigvuldigen met het aantal deelnemende O&O-fondsen in het samenwerkingsverband, tot maximaal € 1.500.000 (art. B19-2).
- De activiteiten die voor subsidie in aanmerking komen zijn activiteiten ter ontwikkeling van producten en activiteiten ter uitvoering van producten. Minimaal één product dient concreet te worden uitgevoerd (art. B18).
- Binnen elk van de drie thema's kunnen projecten één of meer type activiteiten definiëren (zie tabel 1.1). Een project kan meerdere van deze activiteiten omvatten, waardoor per project bepaalde cellen in deze tabel gedekt kunnen worden.

---

<sup>9</sup> Omvat alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie, pesten en werkdruk. Met behulp van maatregelen ter bevordering van de gezondheid, vitaliteit en veiligheid van werkenden, kan uitval en ziekteverzuim worden teruggedrongen. Een goede fysieke en mentale gezondheid zijn belangrijke voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid en een goede werksfeer. Dankzij het in kaart brengen van de persoonlijke situatie en gezondheidsrisico's, kan worden gezocht naar de juiste individuele aanpak.

<sup>10</sup> Door werk af te stemmen op de persoon, kunnen mensen hun talenten beter benutten. Het bieden van meer variatie of invloed op de inrichting van het werk kan een positieve weerslag hebben op de betrokkenheid van mensen bij hun werk. Inzetbaar blijven vergt naast betrokkenheid ook het onderhouden en uitbouwen van kennis en competenties: 'new skills for new jobs'.

<sup>11</sup> Het kabinet is met de sociale partners van mening dat de regionale en (inter)sectorale arbeidsmobiliteit van werkenden moet worden bevorderd, waarbij aandacht is voor oudere werkenden en andere groepen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt, zoals laagopgeleiden en arbeidsbeperkten. In aanvulling op reeds bestaande structuren zijn ook een aantal faciliterende voorwaarden van belang (zoals betere transparantie en uniformering van vaardigheden, voorlichting en begeleiding over mogelijke loopbaanstappen).

<sup>12</sup> In art. 1a van de regeling is een definitie gegeven van een 'O&O-fonds'. Hier is voor de volledigheid vermeld dat A&O-fondsen ook kunnen voldoen aan de definitie van een O&O-fonds, als ook belangenbehartigers van zelfstandigen zonder personeel die aan bepaalde voorwaarden voldoen.

- De duur van een ESF-project binnen de regeling DI R&S is maximaal 18 maanden, gerekend vanaf de datum van ontvangst van de volledige subsidieaanvraag, dan wel de startdatum van het project, genoemd in de beschikking tot subsidieverlening (art. B17-1c). Deze startdatum mag niet langer dan drie maanden na de datum van de beschikking tot verlening van de subsidie liggen.
- Uit de producten moet blijken dat de subsidieaanvrager werkenden en arbeidsorganisaties binnen de sector of arbeidsmarktregio actief en aantoonbaar bij het project betreft (B17-d).
- De subsidieontvanger moet bij de einddeclaratie en subsidievaststelling een verslag toevoegen van tenminste één activiteit ter uitvoering van één van de in tabel 1.1 onder II genoemde producten.
- Het project moet open staan voor alle arbeidsorganisaties binnen de sector of arbeidsmarktregio (B17-e). De gezamenlijke aanpak van arbeidsorganisaties in de sector/regio dient centraal te staan om de bewustwording en het draagvlak van duurzame inzetbaarheid te vergroten.

**Tabel 1.2 Activiteiten die binnen de verschillende thema's kunnen worden uitgevoerd (art. B18)**

	Gezond, veilig en vitaal werken	Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability	Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal
I. Activiteiten ter <i>ontwikkeling</i> van de volgende producten	Een rapport van een onderzoek naar, of analyse van de stand van zaken binnen de sector of arbeidsmarktregio Een beleidsplan met concrete en haalbare doelstellingen Een communicatie- of voorlichtingsplan, gericht op bewustwording of op implementatie Een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid		
II. Activiteiten ter <i>uitvoering</i> van de volgende producten ( <i>minimaal 1</i> )	Een pilot of meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest Voorlichtingsactiviteiten of communicatieactiviteiten Een beleidsplan Een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid		

Bron: afgeleid uit <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/d/duurzame-inzetbaarheid-regios-en-sectoren-esf-2014-2020/inhoud/overzicht-aanvraagcriteria>

### *Kwalitatieve beoordeling en prioritering (art. B22)*

De medewerkers van het AGSZW hebben alle subsidieaanvragen beoordeeld aan de hand van 20 criteria (zie tabel 1.2). Aan elk criterium wordt maximaal twee punten toegekend, in totaal dus maximaal 40. Verder geldt:

- Aan alle criteria wordt hetzelfde gewicht toegekend.
- Elk criterium krijgt:
  - 0 punten als deze onvoldoende of niet is beschreven;
  - 1 punt als subsidieaanvrager aan het criterium heeft voldaan;
  - 2 punten als de subsidieaanvrager het criterium goed heeft uitgewerkt.

- a. Als het totaal van de aanvragen het subsidieplafond overschrijdt krijgen de volledige subsidieaanvragen die hoger scoren op de kwalitatieve criteria voorrang op de projecten die niet of minder aan deze criteria voldoen.
- b. Ongeacht of het subsidieplafond wel of niet wordt overschreden geldt de voorwaarde dat voor subsidieverlening een minimum is vereist aan kwaliteit van de subsidieaanvraag:
  - Een subsidieaanvraag moet tenminste een score van 26 punten hebben;
  - Een subsidieaanvraag moet binnen het onderdeel probleemanalyse of bereik op alle criteria met tenminste 1 punt zijn gewaardeerd.

**Tabel 1.3 Kwalitatieve criteria**

Probleemanalyse	De aanduiding van het probleem	Wat is de aanleiding voor het indienen van de subsidieaanvraag? Wat is de situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid en welk probleem speelt er?
	De oorzaak en reden van het voortduren van het probleem	Welke factoren hebben gezorgd voor de knelpunten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en welke factoren belemmeren de duurzame inzetbaarheid op dit moment?
	De urgentie van de aanpak van het probleem	Wat is het risico wanneer het project niet wordt uitgevoerd?
Het Plan van Aanpak	De aansluiting van het Plan van Aanpak op de probleemanalyse	Wat is de gekozen aanpak en waarom is deze geschikt als oplossingsrichting voor het geconstateerde probleem?
	De overweging van de bestaande kennis en interventies	Welke kennis en middelen zijn reeds beschikbaar voor het oplossen van het probleem?
	De keuze voor een effectieve methode	Op welke effectieve methode is de gekozen aanpak gebaseerd?
	De betrokkenheid van werkkenden bij het Plan van Aanpak	Op welke wijze hebben werkkenden en/of zelfstandigen die werkzaam zijn in de organisatie invloed en zeggenschap over de planvorming en uitvoering?
	De inrichting van een stappenplan	Hoe is het plan chronologisch opgebouwd uit activiteiten?
	De doelgroep werkkenden	Op welke werkkenden richt het plan zich?
	De wijze waarop het project zich ten doel stelt de gelijkheid van vrouwen en mannen, de gelijke kansen en non-discriminatie te bevorderen	De wijze waarop non-discriminatie wordt geborgd.
	Het beoogde resultaat op korte termijn	Wat zijn de beoogde korte termijn resultaten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid?
	De werkzame mechanismes van het resultaat	Hoe en waarom gaan de activiteiten leiden tot deze beoogde resultaten op korte termijn?
	Het beoogde resultaat op middellange termijn	Wat zijn de beoogde effecten op middellange termijn?
Het bereik	De werkzame mechanismes van het effect	Hoe en waarom gaan de activiteiten leiden tot deze beoogde effecten op middellange termijn?
	Het bereik ten aanzien van de doelgroep werkkenden	Hoeveel werkkenden en zelfstandigen beoogt het project te bereiken?
De mate van verankering	Het bereik ten aanzien van de doelgroep stakeholders	Welke arbeidsorganisaties, opdrachtgevers, bonden, fondsen, gemeenten etc. beoogt het project te bereiken?
	De inbedding bij betrokken partijen	Hoe worden de resultaten geborgd en een duurzaam initiatief of duurzaam effect bevordert en is een wijziging van beleid binnen organisaties of de sector(en) beoogd?
	De communicatie en verspreiding van uitkomsten	Op welke manier wordt bekendheid gegeven aan het project en wordt gecommuniceerd over de resultaten?
	De overdraagbaarheid van de resultaten	Op welke manier zijn de resultaten van het project toepasbaar in een andere context en is het project geschikt voor kennisdeling en/of opschaling?
	Het uitvoeren van een evaluatie en de open communicatie over de bevindingen	Hoe wordt het project geëvalueerd en op welke wijze worden de in het plan van aanpak beschreven (beoogde) effecten gemeten en geëvalueerd?

Bron: *Staatscourant 2016 nr. 24721, 11 mei 2016, Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 2 mei 2016, nr. 2016-0000 108894, tot wijziging van de Subsidieregeling ESF 2014-2020 in verband met duurzame inzetbaarheid in regio's en sectoren en enkele technische wijzigingen*

## 1.2 VRAAGSTELLING EN EVALUATIEMETHODE OP HOOFDLIJNEN

De hoofdvragen van de evaluatie zijn de volgende:

- a. *Op welke wijze hebben binnen de regeling DI regio's en sectoren de aanvragers in hun project invulling gegeven aan het ESF-thema Duurzame Inzetbaarheid?*
- b. *In welke mate is de uitvoering van de regeling en de invulling van de projecten doelmatig en doeltreffend?*
- c. *In welke mate is het beoogde effect van de in het Operationeel Programma ESF 2014-2020 gestelde doelen en van de in de aanvragen gestelde doelen voor het thema Duurzame Inzetbaarheid bereikt?*

De hoofdvragen a) en b) richten zich meer op de procesmatige kant van de ESF regeling DI R&S. Bij a) gaat het om de inhoud van de voorgestelde projecten: op welke groepen werknemers zijn deze gericht, wat zijn de directe projectdoelen, welke instrumenten en maatregelen op het gebied van DI gaan projecten inzetten, enz.

Hoofdvraag b) heeft allereerst betrekking op de uitvoering van de regeling DI R&S: is de voorlichting adequaat geweest, hebben aanvragers voldoende ondersteuning gehad, hebben de beoordelingssystematiek en de feitelijke beoordeling bijgedragen aan een goede projectselectie, enz. Al deze punten tezamen bepalen de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de uitvoering van het programma. Daarnaast heeft hoofdvraag b) betrekking op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten. Wat hebben de projecten opgeleverd, is er sprake van 'value for money', etc.

Bij hoofdvraag c) staat centraal in hoeverre de effecten worden bereikt die met DI R&S worden beoogd. Dit wordt door twee zaken bepaald:

- 1 Maakt de subsidie via DI R&S verschil voor de toegekende projecten? De subsidie kan verschil maken doordat zonder de subsidie de projecten niet of in afgeslankte vorm waren doorgegaan.
- 2 Leiden de projecten tot daadwerkelijke bevordering van DI in de bedrijven, overheidsorganisaties, regio's en sectoren waar de projecten plaatsvinden.? Daartoe moeten allereerst binnen de gesubsidieerde projecten positieve effecten op DI optreden. Maar omdat DI R&S nadrukkelijk mikt op projecten die als 'good practices' kunnen fungeren, kunnen ook indirect effecten op duurzame inzetbaarheid optreden als andere bedrijven, overheidsorganisaties, regio's en sectoren deze voorbeelden overnemen.

De beantwoording van hoofdvraag c) is aanmerkelijk lastiger dan van de andere twee hoofdvragen. Wat punt 1) betreft kunnen we alleen afgaan op de oordelen van de betrokken aanvragers. Maar deze hebben een belang om aan te geven dat de subsidie nodig was om het project door te laten gaan. We zullen hier dus geen harde conclusies over kunnen trekken.

Ook het effect van projecten op de duurzame inzetbaarheid van werknemers is moeilijk te bepalen. De projecten uit deze ESF-regeling gaan lang niet altijd over interventies die direct invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Zij gaan soms over de beginfase van de ontwikkeling van beleid op het gebied van DI, waarin nog moet worden geïnventariseerd wat nu eigenlijk de problemen op dit gebied zijn, of over een campagne om bedrijven bewust te maken van DI en hen te bewegen bepaalde interventies op het gebied van DI te gaan toepassen. Bij dergelijke projecten is het zeer de vraag of binnen de programmaperiode 2014 – 2020 al daadwerkelijke effecten op DI kunnen worden vastgesteld. Andere projecten zijn overigens wel van plan om interventies te gaan toepassen op het gebied van duurzame inzetbaarheid die direct effect kunnen hebben op werknemers. Dus als we een algemeen kader willen hanteren voor de bepaling van de effecten van de projecten in het kader van dit ESF-programma dan moeten we uitgaan van een effectketen in plaats van een enkelvoudig effect.

Deze keten omvat de volgende schakels: 1) het verkrijgen van kennis over de problemen bij DI en over effectieve interventies om deze problemen op te lossen of te voorkomen, 2) verspreiding van deze kennis bij stakeholders; 3) bewustwording, 4) gedrags- en beleidsverandering, 5) mainstreaming van ontwikkelde (beleids)plannen en producten in regulier beleid, en uiteindelijk 6) effecten zoals verlaging ziekteverzuim, hogere arbeidsmobiliteit en lagere uitstroom uit werk die wijzen op een toename van de duurzame inzetbaarheid. Bij elk van deze schakels is er sprake van een interventie en een beoogd effect van deze



interventie. Bijvoorbeeld bij projecten waarin campagnes centraal staan om de bewustwording over DI te vergroten is de campagne als interventie te beschouwen en grotere bewustwording als beoogd effect hiervan.

We beschikken niet over de data om binnen projecten effecten voor een schakel of verschillende schakels uit de effectketen te meten. Mogelijk zijn er projecten die zelf dergelijke metingen uitvoeren. Zo geven sommige projecten aan dat zij een voor- en nameting gaan doen. Als projecten dergelijk evaluatieonderzoek doen en de resultaten daarvan beschikbaar stellen, dan zullen we daarvan gebruikmaken. Op voorhand houden we er rekening mee dat effectmeting binnen projecten weinig zal voorkomen en als het voorkomt slechts een enkele schakel in de effectketen zal betreffen. Verder gaan we ervan uit dat in die gevallen veelal beschrijvende en geen wetenschappelijk verantwoorde methoden zullen worden gebruikt (zie kader 1.1 over methoden voor effectmeting).

Dit betekent dat het onderzoek naar de effectiviteit van projecten waarschijnlijk bij de meeste projecten geen harde conclusies zal opleveren. We zullen proberen aan te geven of het meer of minder aannemelijk is dat projecten de beoogde effecten hebben. Daarbij hanteren we een op de 'theory of change' geënte aanpak die bestaat uit de volgende elementen:

- Beschrijving van de effectketen en de interventielogica. Welke activiteiten vinden plaats binnen een project en wat zijn de directe doelen daarvan? Hoe is de relatie met duurzame inzetbaarheid van werknemers?
- Inventarisatie van de bestaande wetenschappelijke literatuur. Wat is er bekend over de effectiviteit van interventies op het gebied van DI. Naarmate er meer bekend is over de effectiviteit van interventies die in projecten worden toegepast en de resultaten uit de literatuur eenduidiger zijn, zeg dit meer over de aannemelijkheid dat toegepaste interventies effectief zijn;
- Beschrijving van de uitvoering van projecten en de bereikte resultaten. Zijn de operationele doelen gehaald? Zijn er knelpunten in de uitvoering opgetreden en zo ja hebben deze de resultaten negatief beïnvloed?
- Benadering van effectiviteit: wat is er bereikt dankzij de projecten? We gaan ervan uit dat dit veelal beperkt zal blijven tot percepties van effectiviteit door projectleiders en eindgebruikers. Indien beschikbaar maken we ook gebruik van onderzoeksresultaten uit de projecten zelf. We kijken zowel naar effecten die binnen projecten optreden als (verwachte) effecten door overname van 'good practices' elders;
- Zo mogelijk het leggen van een relatie tussen enerzijds kwalitatieve indicaties van de mate van succes of effectiviteit van projecten en anderzijds succes- en faalfactoren en projectkenmerken?

### Kader 1.1 Methoden voor effectmeting

Met effectmeting van een interventie willen we nagaan of een bepaalde doelvariabele dankzij de interventie in een gunstig geachte richting verandert. In het kader van het ESF-programma DI zouden we willen weten of een project op een of andere wijze bijdraagt aan verbetering van DI. Daarbij gaat het niet in elk project om directe effecten van interventies op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om überhaupt tot uitvoering van dergelijke interventies te komen zullen arbeidsorganisaties zich bewust moeten zijn van het belang hiervan. Campagnes kunnen die bewustwording versterken. Ook dan is effectmeting relevant: leidt een campagne daadwerkelijk tot grotere bewustwording? In feite is bij iedere schakel in de effectketen een interventie mogelijk om die schakel te versterken en is de vraag relevant of dit gewenste effect daadwerkelijk optreedt. Ook bij interventies als campagnes kunnen daarbij in beginsel valide methoden voor effectmeting worden toegepast. Daarbij kan gedacht worden aan vergelijking tussen de situaties voor en na een interventie, vergelijking tussen actoren die wel en actoren die niet door een interventie worden bereikt of combinaties hiervan. Een experimentele evaluatie-opzet is het meest betrouwbaar, maar is veelal niet haalbaar. Dit laatste geldt overigens in het algemeen voor beleidsevaluaties; het terrein van DI is daarin zeker niet uniek. Er zijn echter niet-experimentele, econometrische evaluatiemethoden ontwikkeld die ook als valide zijn te beschouwen en in beginsel toepasbaar zijn en ook feitelijk toegepast worden op het terrein van DI.

Niet iedere schakel leent zich voor een harde effectmeting (denk aan het opstellen van een probleemanalyse of de uitvoering van een kleine pilot), maar bij veel schakels is zo'n meting in beginsel mogelijk. Als projecten die zich richten op schakels uit de effectketen die zich lenen voor effectmeting dit laatste ook daadwerkelijk zouden doen, zou dit de basis voor de evaluatie aanmerkelijk versterken. Dergelijke metingen zouden een belangrijke onderbouwing kunnen

geven voor een verklarende evaluatie. Harde effectmeting en verklarende evaluatie moeten dus niet tegenover elkaar worden gesteld, maar vormen idealiter beide onderdeel van een evaluatie.

De regeling vereist geen harde effectmeting door projecten. Evenmin is vereist dat projecten data verzamelen die hiervoor nodig zijn. We vermoeden dat projecten die dergelijke data vastleggen en/of een dergelijk effectonderzoek (laten) uitvoeren uitzonderingen zullen zijn. Vandaar dat in de evaluatie van de ESF-regeling DI primair wordt gekozen voor een meer kwalitatieve benadering van effecten. We verwachten dat hoogstens enkele projecten een effectmeting zullen uitvoeren en dat gevallen waarin de meting betrekking heeft op de laatste schakel in de effectmeting, het directe effect van interventies op de duurzame inzetbaarheid van werknemers zeer schaars zullen zijn. Dit zouden interessante voorbeelden zijn, maar voor het totale beeld van de evaluatie zouden deze slechts van beperkte betekenis zijn.

Wel verwachten we dat projecten vaker meer kwalitatieve effectevaluaties zullen uitvoeren, die uiteraard meegenomen kunnen worden in de meer kwalitatieve evaluatie van de regeling als geheel. Ook voor een kwalitatieve evaluatie in projecten is kennis vereist om dit op een goede wijze op te zetten en uit te voeren. Naarmate projecten hier beter in slagen zal de informatie hieruit beter bruikbaar zijn.

### 1.3 UITWERKING VAN HET ANALYSEKADER

Voor een gestructureerde dataverzameling en analyse gaan we uit van een model dat op zowel individuele projecten, als op alle projecten tezamen gelegd kan worden, om zodoende uitspraken te kunnen doen over de doelmatigheid<sup>13</sup>, doeltreffendheid<sup>14</sup> en effecten<sup>15</sup> van de regeling op project- en programmaniveau (zie figuur 1.1). Het model omvat de verschillende elementen van de hierboven beschreven ‘theory of change’ en in het bijzonder:

- Voorbereiding en ontwikkeling van de projecten (incl. aanvraagprocedure);
- Vormgeving en relevantie van geselecteerd projecten, proces, inhoud en hoe zij in theorie bijdragen aan (gedrags)verandering (‘beleidstheorie’);
- Implementatieproces van projecten (uitvoering, outputs, belemmerende en bevorderende factoren);
- Effectiviteit en impact van projecten. Hierbij dient opgemerkt te worden dat voor een toegevoegde waarde van het programma niet alleen de effectiviteit van de projecten van belang is, maar evenzeer of de subsidie noodzakelijk is geweest dat de projecten in deze vorm doorgang hebben gevonden.

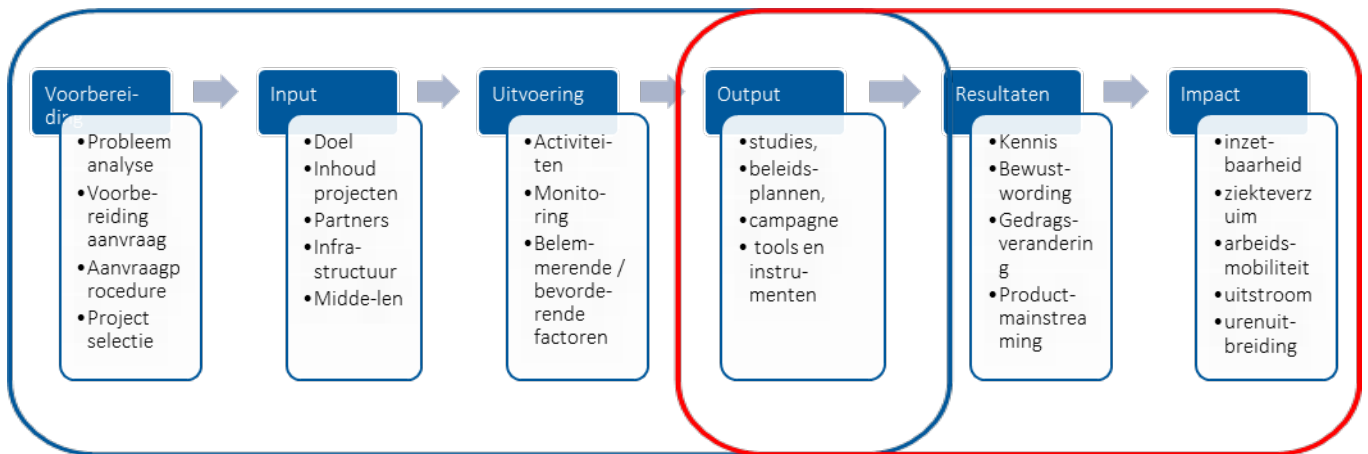
Hiermee volgt het model de beleidsketen (-cyclus) waar input en uitvoering leiden tot output (studies, beleidsplannen, voorlichtingscampagnes, tools en instrumenten), output tot resultaten (bewustwording, gedragsverandering, implementatie en product mainstreaming) en resultaten tot impact (duurzame inzetbaarheid werkenden, zoals deze naar voren komt in bijvoorbeeld een lager ziekteverzuim, hogere arbeidsmobiliteit en lagere uitstroom uit werk). De relaties tussen voorbereiding, input, uitvoering en output vallen onder de procesevaluatie (‘blauwe kader’), terwijl de relaties tussen output, resultaten en impact onder de effectevaluatie vallen (‘rode kader’).

<sup>13</sup> Onder *Doelmatigheid* (efficiency) wordt verstaan: het verkrijgen van een bepaalde output tegen de minimale kosten (input), dan wel het maximaliseren van output voor een bepaald niveau van de middelen. *Bron: Evaluatieplan ESF 2014-2020 | Definitief 16 juni 2015.*

<sup>14</sup> Onder *Doeltreffendheid* wordt verstaan: het verwezenlijken van de doelstellingen. Deze wordt geëvalueerd door het vergelijken van wat is verkregen met wat is gepland. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen outputs (directe uitkomsten/producten van de projecten) en de resultaten (bijdrage aan doelstellingen).

<sup>15</sup> Onder *effecten* verstaan we het voordeel (of nadeel) die directe deelnemers verkrijgen op het einde van hun deelname aan een interventie of na afronding van een project. Het gaat hier om de effecten op de lange termijn en de bredere effecten voor de omgeving (impact).

**Figuur 1.2 Evaluatiekader duurzame inzetbaarheid Regio's en Sectoren**



De opgave voor deze evaluatie is om alle elementen van de hierboven gepresenteerde model in kaart te brengen. Voor alle individuele projecten doen we dit globaal op een aantal kernindicatoren (aan de hand van projectdocumentatie en door enquêtes gedurende de looptijd van het project). Bij een select aantal projecten doen we dit in meer detail, door hen uitgebreid te volgen over de projectperiode

Uit het in figuur 1.2 gepresenteerde analysekader volgen de volgende hoofd- en deelvragen. Voor deze rapportage zijn met name vraag 1 tot en met 6 van belang.

#### Voorbereiding en aanvraag

1. Waar liggen de knelpunten voor duurzame inzetbaarheid en wat zijn oplossingen die in de literatuur terugkomen? Bij welke groepen speelt de problematiek het sterkste en welke bedrijfssectoren?
2. Hoe sluit de regeling (doelen, thema's, activiteiten aan bij de hierboven genoemde knelpunten en doelgroepen, en de behoeften van de aanvragers?
3. Hoe is de projectaanvraag tot stand gekomen?
  - a. Welke typologie van aanleiding/probleem en behoeften kunnen worden geïdentificeerd?
  - b. Welke partijen waren betrokken bij de aanvraag?
  - c. Wat is de rol van O&O fonds?
4. Hoe is het aanvraagproces verlopen? Wat gaat goed en wat kan beter? Hoe beoordelen aanvragers de:
  - a. Voorlichtingscampagne
  - b. Beschikbare achtergrondinformatie voor aanvragers
  - c. Subsidiabele activiteiten, kosten en samenwerkingsvormen
  - d. Aanvraagprocedure en online tools/ helderheid aanleveren van informatie
  - e. Selectieprocedure en beoordeling (volstaat het beoordelingskader en hoe is deze geïmplementeerd)
  - f. Verdere communicatie en dienstverlening AGSZW
5. Hoeveel aanvragen zijn er ingediend door welke type aanvrager?
  - a. Zijn de beoogde aanvragers in voldoende mate bereikt?
  - b. Welke sectoren en doelgroepen (inclusief zzp'ers, arbeidsbeperkten, 50+, zwangere vrouwen), worden in deze subsidieronde bereikt? Is er een disbalans?
  - c. Welke thema's/ uitdagingen worden geadresseerd door projecten en hoe dragen projectactiviteiten bij aan een oplossingsrichting? Is er een disbalans?
  - d. Welke producten zijn voorzien in de projectaanvraag, en welke zijn uiteindelijk opgeleverd?
  - e. Hoe hebben projecten invulling gegeven aan de horizontale doelstelling voor gelijke kansen en non-discriminatie?
  - f. Heeft de verbreding van type aanvragers geleid tot een grotere variëteit aan aanvragers? Dient de regeling opengesteld te worden aan andere type organisaties? Zo ja welke?

6. Welke procesmatige en inhoudelijk aanbeveling kunnen worden gedaan voor verbetering van de vormgeving van de regeling (type aanvragers, subsidiabele activiteiten, aanvraagproces etc.)

#### **Implementatieproces**

7. Hoe verloopt de projectuitvoering van projecten?
  - a. Welke belemmerende factoren doen zich voor?
  - b. Welke oplossingsrichtingen zijn voorgesteld om de uitvoeringsproblemen te reduceren?
  - c. Wat is het resultaat hiervan?
8. Hoe verloopt het proces van de einddeclaratie?
  - a. Wat gaat er goed en wat kan beter met het einddeclaratieproces?
  - b. Zijn er projecten die geen einddeclaratie hebben ingediend en wat zijn de redenen hiervoor?
9. Is de aangevoerde informatie vanuit projecten compleet (aanvraag, eindrapportage, eindafrekening) om voor het AGSZW een goed oordeel te vellen over de aanvraag, voortgang en afronding?
  - a. Welke informatie mist?
  - b. Wat zijn de voornaamste redenen van afwijzing, kortingen en nihilstellingen?
10. Is het voor aanvragers helder welke informatie moet worden aangeleverd voor de voortgangrapportage en de eindafrekening? Is er sprake van overbodige informatie?
11. Hoe ervaren projecten de dienstverlening van het AGSZW bij het voortgangsverslag en einddeclaratie?
12. Welke procesmatige en inhoudelijk aanbevelingen kunnen worden gedaan voor verbetering van de implementatie van projecten en rapportage van projecten?

#### **Outputs**

13. Hoeveel projecten zijn er succesvol afgerond en wat is de financiële realisatie van deze regeling (ten opzichte van programma doelstelling)?
14. Hoe verhoudt de financiële realisatie zich tot de rest van het programma?
15. Welke concrete producten zijn gerealiseerd en hoe verhoudt dit zich tot de doelstellingen vooraf?

#### **Resultaten en effecten**

16. In welke mate zijn projectdoelstellingen behaald en hoe dragen deze tezamen bij aan het behalen van de programmadoelstellingen?
17. Wat zijn de voornaamste succes- en faalfactoren voor het wel of niet behalen van project doelstellingen?
18. Sluiten de gehonoreerde projecten in voldoende mate aan bij de behoeften en ontwikkelingsmogelijkheden in het veld?
19. Wat is de toegevoegde waarde van de ESF gefinancierde projecten?
20. Op welke wijze hebben aanvragers en project begunstigden (zoals arbeidsorganisaties en de werken) dankzijde opgeleverde producten een stap kunnen zetten in de interventie keten naar duurzame inzetbaarheid (van output, naar resultaat, naar impact)?
21. In welke mate dragen projecten bij aan de horizontale doelstelling gelijke kansen en non-discriminatie?
22. Wat is (in theorie) de lange termijneffecten (impact)?
23. Zijn er onbedoelde neveneffecten?
24. Wat zijn de werkzame mechanismen (succes en faalfactoren) die bijdragen aan een effectieve uitvoering van projecten?
25. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om in de toekomst projecten effectiever in te richten (rekening houden met de werkende mechanismen)?

## **1.4 OPZET VAN DE EVALUATIE**

### **1.4.1 Opzet van de gehele evaluatie**

Omdat de looptijd van de projecten maximaal 18 maanden is hebben we de gehele evaluatie verdeeld over drie fasen:

- 1 In deze eerste fase van de evaluatie ligt het accent op de procesevaluatie omdat projecten dan nog in een stadium verkeren waarin nog betrekkelijk weinig te zeggen is over effectiviteit. De startfase en de inhoud van de projecten staan in deze fase centraal. Punten die aan de orde komen zijn: de totstandkoming van het projectidee, de ontwikkeling van het projectdesign, het aanvraagproces en het beoordelingsproces. In deze fase willen we een beeld krijgen van de hoeveelheid, omvang,

beoogde doelgroepen en type projecten, in relatie tot de thema's en de voorwaarden van de regeling DI R&S. De onderhavige rapportage heeft betrekking op deze eerste fase.

- 2 In de tweede fase vindt een tussentijdse evaluatie plaats. Deze tussentijdse evaluatie wordt uitgevoerd gedurende de looptijd van de projecten en eindigt enkele maanden na de vaststellingsfase van de projecten (tweede helft 2019). Deze evaluatie heeft met name betrekking op het verloop van de uitvoering, de bereikte resultaten, de eventuele knelpunten in de uitvoering en de gevolgen voor de resultaten en het einddeclaratieproces. Deze fase is een combinatie van proces- en effectevaluatie. Zoals al eerder is aangegeven hangen in onze benadering proces- en effectevaluatie nauw samen. We kijken naar de stappen in de effectketen die in een project naar voren komen, brengen de uitvoering en de resultaten in kaart en gaan na of het aannemelijk is dat de door het project beoogde effecten zijn bereikt. Daarbij gaat het om effecten tijdens en direct na afronding van het project.
- 3 In de derde fase wordt een effectevaluatie uitgevoerd met het doel om indicaties te krijgen van de meer lange termijneffecten. Hierin worden ook de belangrijkste uitkomsten van de procesevaluaties meegenomen, al was het maar omdat proces en effecten niet los van elkaar kunnen worden gezien. De eindrapportage wordt voorzien voor eind 2020.

In tabel 1.4 is weergegeven uit welke onderzoeksactiviteiten elk van de drie fases bestaat. Sommige onderzoeksactiviteiten, zoals de cases, worden in elke volgende fase voortgezet. Zowel in de eerste als in de tweede fase wordt een telefonische enquête onder projectleiders uitgevoerd. Op een nog nader te bepalen moment organiseren we een workshop, waarin de resultaten van de evaluatie (tot dan toe) worden gepresenteerd aan vertegenwoordigers van sociale partners, O&O-fondsen, beleid en onafhankelijke deskundigen.

**Tabel 1.4 Korte schets van alle onderzoeksactiviteiten per fase**

Onderzoeksactiviteit	Eerste fase	Tweede fase		Derde fase
	Proces-evaluatie	Proces-evaluatie	Effect-evaluatie	Effect-evaluatie
Contextanalyse duurzame inzetbaarheid (waar liggen knelpunten en wat zijn oplossingen in literatuur; wat zijn grootste risicogroepen en sectoren?)	X			
Analyse van de gegevens van de ingediende projecten (ook voor overzicht type projecten en type te bereiken groepen)	X			
Analyse rapportages en eindrapportages projecten		X	X	X
Interviews AGSZW + Programmamanagement	X	X	X	
Telefonische enquête onder de projectleiders van toegekende projecten	X	X	X	
Telefonische enquête onder afgewezen en teruggetrokken projecten	X			
Online enquête eindgebruikers				X
Workshop				X

## 1.4.2 Opzet van de eerste fase van de evaluatie

In dit rapport doen we verslag van de eerste fase van de evaluatie, zijnde een procesevaluatie van de ontwikkelfase en de inhoud van de projecten.

De onderzoeksactiviteiten in de eerste fase zijn:

- 1 Literatuurstudie;
- 2 Opbouwen en analyse van een databestand op basis van de informatie uit de projectbeschrijvingen, de antwoorden op de vragenbrieven en de beschikkingen;
- 3 Interviews met het AGSZW en het programmamanagement;
- 4 Een telefonische enquête onder de projectleiders van alle projecten, zowel de toe- als de afgewezen- en de teruggetrokken projecten;
- 5 Casestudies (6).

We gaan kort in op deze onderzoeksactiviteiten.

### *Ad a. Literatuurstudie en contextanalyse*

We hebben een korte literatuurstudie uitgevoerd naar wat bekend is over de effectiviteit van verschillende interventies die passen binnen het programma en de randvoorwaarden die daarbij van belang zijn. Verder wordt het begrip duurzame inzetbaarheid geschetst, inclusief veranderingen in de economie en arbeidsmarkt die dit beïnvloeden. Bij de vertaling naar de arbeidsmarkt wordt nagegaan bij welke segmenten binnen de werkgelegenheid (sectoren en doelgroepen) zich vooral knelpunten met duurzame inzetbaarheid voordoen. Sommige projecten geven ook speciale aandacht aan bepaalde groepen. In hoofdstuk 3 gaan we na in hoeverre daarbij bepaalde groepen terugkomen die als kwetsbaar uit de contextanalyse komen.

### *Ad b. Opbouwen en analyse van databestand op basis van de projectaanvragen*

Op basis van de informatie uit de projectbeschrijvingen, de antwoorden op de vragenbrieven en de beschikkingen analyseren we alle projectaanvragen op kenmerken zoals doelgroep, sector, thema, activiteiten, product. Hiertoe is een database gebouwd waarbij alle aanvragen op een aantal van deze kenmerken is geturfd. Enerzijds betreft dit kenmerken die direct uit de projectdossier is af te leiden, maar op enkele punten is ook getracht om vanuit meer tekstuele omschrijvingen in het dossier achteraf een categorisering te maken.

### *Ad c. Interviews met AGSZW en programmamanagement*

Om een goed beeld te krijgen van het aanvraagproces is een aantal interviews gehouden met medewerkers van AGSZW en het programmamanagement. We hebben gesproken met:

- De directeur van AGSZW;
- Medewerker verantwoordelijk voor de regeling DI R&S;
- Medewerkers van AGSZW, tevens beoordelaars die betrokken zijn bij de selectie van projecten;
- Vertegenwoordiger(s) van het Ministerie van SZW;
- Vertegenwoordigers van sociale partners, zowel werkgevers als werknemers.

In de gesprekken hebben onder meer de volgende gespreksonderwerpen centraal gestaan:

- Eigen 'beleidstheorie' over duurzame inzetbaarheid en link met vormgeving programma en beoordelingskader;
- Aansluiting van de regeling (doelen, thema's, activiteiten) bij de doelgroepen en bedrijfssectoren met de grootste urgentie?
- Hoe is het aanvraagproces verlopen? Wat gaat goed en wat kan beter?
- Hoe zijn de projectaanvragen tot stand gekomen?
- Subsidiabele activiteiten, kosten en samenwerkingsvormen;
- Selectieprocedure en beoordeling (volstaat het beoordelingskader en hoe is deze geïmplementeerd)?;
- Gewenste en feitelijke diversiteit van de aanvragen;
- Communicatie en dienstverlening AGSZW;

- Welke procesmatige en inhoudelijk aanbeveling kunnen worden gedaan voor verbetering van de vormgeving van de regeling (type aanvragers, subsidiabele activiteiten, aanvraagproces etc.)?

#### *Ad d. Telefonische enquête onder de projectleiders van alle projecten, zowel de toe- als de afgewezen- en de teruggetrokken projecten*

Het voornaamste doel van deze enquête is om projectleiders te ondervragen over hun ervaring met het aanvraagproces en hun ervaren knelpunten/verbeterpunten en de toegevoegde waarde van de beschikbaarheid van een subsidie. We hebben de vragen die hierover gaan gesteld aan de projectleiders van zowel de toegewezen- als de afgewezen en teruggetrokken projecten. De ervaring van de projectleiders van de afgewezen en teruggetrokken project is belangrijk om een evenwichtig beeld te krijgen van de beoordelingsprocedure, de voorlichting en de ondersteuning van het AGSZW. Daarnaast hebben wij hen ook gevraagd naar hun plannen om het project – of een deel van de projectactiviteiten – toch te realiseren, ondanks het feit dat ESF hun project niet heeft gehonoreerd.

Ten aanzien van de projecten die ESF-subsidie toegewezen hebben gekregen heeft de enquête ook tot doel om aanvullende vragen te stellen over hoe de projectaanvraag tot stand is gekomen (onder meer: samenwerking stakeholders gedurende ontwikkeling project design, vormgeving project en hun verwachtingen ten aanzien van uitvoering en impact).

In totaal zijn 66 projectaanvragen gedaan. Hiervan zijn in totaal 54 projecten (gedeeltelijk) toegekend, negen afgewezen en vier teruggetrokken. In totaal zijn voor 65 van de 66 projecten interviews uitgevoerd met contactpersonen. Vaak betrof dit de huidige projectleider, maar soms ook een andere (externe) contactpersoon die intensief betrokken is geweest bij de aanvraagprocedure en het schrijven van het plan van aanpak. Van de negen afgewezen projecten is er geen contact geweest met 1 project waarvoor de (negatieve) beschikking gedurende de periode van het veldwerk nog niet definitief rond was.

Bij de negen afgewezen projecten bevinden zich drie projecten die in feite identiek zijn, maar op verschillende punten subsidie hebben aangevraagd. Omdat het hier in feite om hetzelfde project en aanvrager gaat, en de beantwoording op alle meer meningsvragen identiek was, is de beantwoording voor deze drie projecten bij de meeste vragen uit de enquête slechts één keer meegeteld. Uiteindelijk betekent dit dat veel tellingen op basis van de meningsvragen in de enquête voor de afgewezen projecten zes cases omvat.

#### *Ad e. Casestudies*

Om de evaluatie te verdiepen en op een illustratieve manier een indruk te geven van de implementatie en (beoogde) effecten, volgen we een aantal projecten over de looptijd van de gehele evaluatie in meer detail, door aanvullende interviews in de eerste, tweede en derde fase van de evaluatie. Op deze manier waarborgen we tevens dat de evaluatie niet te veel leunt op zelfrapportage van projecten (eigen projectverslagen, beantwoorden van enquêtevragen).

In deze eerste fase hebben we op basis van de beoordelingsscores van de Projectbeschrijvingen in totaal zes projecten voor de casestudies geselecteerd. Deze zes projecten gaan we gedurende de looptijd van de gehele evaluatie volgen<sup>16</sup>. Deze zes cases zijn geselecteerd op basis van de eindscore op de beoordeling (na de vragenbrief<sup>17</sup>). We hebben drie projecten geselecteerd met een hoge beoordelingsscore en drie projecten met een relatief minder hoge score.

De projecten die een hoge score ontvangen zijn als voorbeelden van ‘good proposals’ bestudeerd in de eerste fase van het onderzoek. Vanwege de hogere score is de kans dat de gesubsidieerde activiteiten – en de vormgeving hiervan – in theorie meer impact heeft op sectoren/regio's/bedrijven/werkenden (vanwege de

<sup>16</sup> In de tweede en derde fase van de evaluatie breiden we de selectie uit met drie additionele projecten, om op die manier te zorgen voor continuïteit in het monitoren van de projecten, om meer diepgang in de analyse te brengen en om includeren van projecten die gedurende de implementatie als succesvol worden aangemerkt. De selectiecriteria van de 3 additionele projecten ('goede praktijken') die worden meegenomen in fase 2 van de evaluatie, stellen we na fase 1 vast.

<sup>17</sup> Wanneer niet aan de minima wordt voldaan, krijgt de aanvrager door middel van een vragenbrief met een reactietermijn van twee weken, eenmalig de gelegenheid om de aanvraag aan te vullen.



relevante en goede probleembeschrijving, plan van aanpak, bereik, en verankering van projectuitkomsten). Daarnaast zijn drie andere projecten als cases geselecteerd die juist minder hoog hebben gescoord. Ook deze cases zullen tijdens het project worden gevolgd, om daarmee ook een referentie te hebben of deze daadwerkelijk minder succesvol zullen zijn. Als dat zo blijkt te zijn, kunnen deze projecten bijvoorbeeld meer licht werpen op succes- en faalfactoren.

## 1.5 LEESWIJZER

Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk twee bevat een contextanalyse waarin we nagaan wat er uit de wetenschappelijke literatuur bekend is over de effectiviteit van interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk drie geeft een beschrijving van de projecten aan de hand van punten als type aanvrager, thema, omvang en subsidie, sector, doelgroep, e.d. De hoofdstukken vier en vijf behandelen respectievelijk het aanvraagproces van ESF DI R&S en de beoordelingsprocedure. Ten slotte beschrijft hoofdstuk zes de conclusies en aanbevelingen.





## CONTEXTANALYSE

---

## 2 CONTEXTANALYSE

---

### 2.1 INLEIDING

#### 2.1.1 Doel van de contextanalyse

Het doel van de contextanalyse is om reeds bestaande kennis vanuit de literatuur en statistieken te benutten voor de evaluatie van ESF DI R&S. Aan de hand van reeds bestaande kennis willen we een kader scheppen waartegen we de inhoud van de regeling en de projecten kunnen afzetten.

De subsidieregeling DI regio's en sectoren voorziet in financiële ondersteuning voor activiteiten in de volgende keten: probleemanalyse, bewustwording, bepaling acties/beleid, uitvoering van beleid/acties, monitoring, realisatie van effecten en feedback. Omdat probleemanalyse en bewustwording eerste onderdelen van de keten vormen, willen we allereerst dieper ingaan op de aard van de problematiek van duurzame inzetbaarheid. Daarbij besteden we ook aandacht aan de vraag of de problematiek zich bij bepaalde groepen sterker naar voren komt. De regeling is gericht op verbetering van duurzame inzetbaarheid over de volle breedte van de arbeidsmarkt. Aanvragers zijn niet gebonden aan het formuleren van doelgroepen, maar hebben wel vrijheid om hierin zelf bepaalde accenten te leggen. We willen nagaan of dergelijke keuzes in lijn zijn met wat we weten over concentratie van knelpunten bij bepaalde doelgroepen.

Volgende stappen in de keten hebben betrekking op de bepaling en uitvoering van acties/beleid en realisatie van effecten hiervan. Allereerst gaan we hierbij na in hoeverre op dit terrein reeds beleid wordt ontwikkeld door sectoren en bedrijven waarop projecten mogelijk kunnen voortbouwen. Tevens is van belang dat in projecten bij het opstellen van hun design zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de bestaande kennis over de effectiviteit van interventies en de randvoorwaarden die daarbij een rol spelen. Door hier kennis van te nemen kunnen zij zodanige keuzes maken en hun voorstel zodanig vormgeven dat de kans op succes vergroot wordt.

Met dit doel voor ogen werken wij in de contextanalyse de volgende vragen uit:

- Wat is de aard van de problematiek van duurzame inzetbaarheid (2.2)?
- Bij welke sectoren concentreren zich knelpunten rondom duurzame inzetbaarheid? Welke groepen zijn het meest kwetsbaar om uit het arbeidsproces te vallen (paragraaf 2.3)?
- Hoe is de stand van zaken wat betreft bewustwording rondom het thema duurzame inzetbaarheid (paragraaf 2.4)?
- Wat is de stand van zaken wat betreft het beleid rondom duurzame inzetbaarheid in sectoren en bedrijven (paragraaf 2.5)?
- Wat weten we over de effectiviteit van verschillende instrumenten om duurzame inzetbaarheid te verhogen (paragraaf 2.6)?
- Wat zijn randvoorwaarden (werkzame mechanismen) in de processen van interventies die bijdragen aan het succes hiervan (paragraaf 2.7)?

### 2.2 AARD VAN PROBLEMATIEK DUURZAME INZETBAARHEID

#### 2.2.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een begrip waaraan verschillend invulling wordt gegeven. Zowel in de wetenschap als in de praktijk worden verschillende definities gehanteerd. Soms werkt men met andere, nauw verwante

begrippen als employability, werkvermogen en vitaliteit. De Sociaal-Economische Raad (2009) geeft aan dat Duurzame inzetbaarheid uit deze drie elementen bestaat<sup>18</sup>.

Een veel gebruikte definitie is die van Van der Klink e.a. (2010): 'duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'.

De definitie zoals die wordt gebruikt in de regeling vertoont grote parallellen met die van Van der Klink e.a. (2010). In de regeling is duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als<sup>19</sup>:

*Het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden om hen in staat te stellen tot aan pensionering binnen of buiten de organisatie te blijven werken.*

In de Menukaart ESF Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren<sup>20</sup> is deze definitie iets verder uitgewerkt:

*Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin werkenden productief, gemotiveerd en gezond tot aan hun pensioen binnen of buiten de organisatie willen en kunnen blijven werken. Dit vereist een optimale fit van het menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden, gezondheid en persoonlijkheid) van de werkenden met de vraag op de arbeidsmarkt, zowel nu als in de toekomst. Deze fit kan bereikt worden door middel van maatregelen op het gebied van management en organisatie van het werk, personeel en gezond en veilig werken.'*

Voor het gemak korten wij de term 'duurzame inzetbaarheid' regelmatig af tot 'DI'.

De bovenstaande definitie omvat veel dimensies: productief vermogen, gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden, carrièreduur (tot aan pensioen). Het gaat dus om een heel breed begrip.

De bovenstaande definitie van DI benoemt als doel dat werkenden productief, gezond en veilig tot aan hun pensioen kunnen doorwerken. Maar dit vraagt gedurende de arbeidscarrière wel de nodige aanpassingen van werkenden en hun werkgevers omdat de context voortdurend verandert:

- De pensioenleeftijd, die onderdeel van de definitie vormt, schuift op. Arbeidslevens worden langer, wat de urgentie van beleid en gedrag nog vergroot om gezond en productief doorwerken tot het pensioen daadwerkelijk te kunnen realiseren;
- De veranderende consumentenvoorkeuren zorgen er voor dat producten een steeds kortere levenscyclus hebben. Klanteisen nemen ook toe;
- Globalisering waardoor bepaalde activiteiten uit Nederland verdwijnen en andere juist sterker worden. De uitbreiding van de Europese Unie, het openstellen van de grenzen en de gezamenlijke munt leiden ertoe dat steeds meer bedrijven met internationale concurrentie te maken krijgen. Op wereldschaal bestaat door het wegnemen van handelsbelemmeringen een soortgelijke tendens. ICT versterkt de al bestaande tendens tot internationalisering. Met behulp van ICT kan een bedrijf zelfs werkzaamheden verplaatsen, terwijl het zelf niet van vestigingsplaats verandert.
- Technologische ontwikkelingen, met name op ICT-terrein en robotisering. ICT vergroot de mogelijkheden voor bedrijven om zowel hun omgeving als hun interne functioneren te beheersen.

---

<sup>18</sup> *Vitaliteit* staat volgens Schaufeli en Bakker (2013) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Er zijn werkkenmerken die bijdragen aan vitaliteit zoals autonomie in het werk, sociale steun, erkenning, uitdagend werk, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling en variatie in het werk. Het tweede element, *werkvermogen*, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). *Employability* verwijst naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als, indien nodig, in een andere organisatie of in een andere sector (De Vries et al; van Vuuren 2011).

<sup>19</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2016-24721.html>.

<sup>20</sup> Agentschap SZW, *Menukaart ESF-subsidieregeling Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren*, p. 1.

Daarnaast vergemakkelijkt ICT de differentiatie van producten, waarmee ook ingespeeld kan worden op toegenomen individualisering van de samenleving. Verder vergemakkelijkt ICT de invoering van nieuwe, decentrale organisatievormen binnen bedrijven. Daarnaast kan zij een nieuwe impuls geven aan de substitutieprocessen tussen productiefactoren, onder andere door het verdwijnen van arbeid bij intermediaire diensten en het verder automatiseren van het productieproces.

- Nieuwe vormen van organisatie van arbeid. De ontwikkelingen op technologisch gebied, de toenemende internationale concurrentie en de veranderende consumentenvoorkeuren hebben tot gevolg dat banen sneller en ingrijpender dan vroeger van inhoud veranderen. Bedrijven zijn gedwongen de omvang en de kwaliteit van hun personeelsbestand voortdurend aan te passen aan de externe ontwikkelingen. Dit kan onder meer tot uiting komen in nieuwe vormen van organisatie van arbeid. Om de flexibiliteit te vergroten, is het belangrijk dat bevoegdheden worden gedecentraliseerd. Het werk gebeurt meer in teams die een grote eigen verantwoordelijkheid kennen. Maar ook via meer flexibele dienstverbanden kan op deze veranderingen worden ingespeeld.
- Werkenden doorlopen verschillende fasen en situaties in hun privéleven, zoals zorg voor kinderen of mantelzorg, die afstemming vereisen met de werksituatie.
- De positie van werkende vrouwen verandert in de tijd. De arbeidsparticipatie van vrouwen is sterk toegenomen, arbeidscarrières zijn langer geworden, en vrouwen hebben hun intrede gedaan in beroepen die voorheen vrijwel exclusief door mannen werden uitgeoefend, al is dit laatste een langzaam proces.

De combinatie van langere arbeidscarrières en toegenomen dynamiek in (de eisen van) het werk vragen het nodige van het aanpassingsvermogen van werknemers, maar ook van werkgevers die hun werknemers hierin kunnen faciliteren. Langdurig hetzelfde werk verrichten met een hoge (eenzijdige) fysieke of geestelijke belasting kan tot problemen leiden. Belasting in de privésituatie, maar ook conflicten op het werk en weinig regelmogelijkheden vergroten eveneens de kans op uitval.

- Dat er zich rondom de bovengenoemde aanpassingsprocessen knelpunten voordoen, komt onder meer tot uitdrukking in enkele van de volgende kengetallen:
- De netto arbeidsparticipatie daalt aanzienlijk voor oudere leeftijdsgroepen (77 procent voor 55-jarigen, dalend tot 39 procent voor 64-jarigen; CBS Statline);
- Ruim 40 procent van de werkenden (vooral ouderen) is het niet eens met de stelling dat men gemakkelijk een nieuwe baan of functie kan krijgen bij een andere werkgever; bij de huidige werkgever is dit 50 procent (TNO/CBS, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), 2016);
- Nederland telt ongeveer 800.000 personen die een vorm van arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen. Dit aantal daalt maar heel langzaam; Cijfers en trends, UWV);
- Ongeveer 8 procent van de werkenden geeft aan dat (weleens) sprake is van pesten door leidinggevenden of collega's (NEA-enquête, 2016);
- 14,5 procent van de werkenden heeft last van burn-out klachten (NEA-enquête, 2016);
- 23,5 procent van degenen die weleens verzuimd hebben op het werk, geeft aan dat dit (deels) het gevolg was van het werk dat men deed (NEA-enquête, 2016);
- 9 procent geeft aan dat men niet kan voldoen aan de fysieke eisen van het werk en eveneens 9 procent dat men niet kan voldoen aan de psychische eisen van het werk (NEA-enquête, 2016);
- 19 procent is niet tevreden wat betreft de mogelijkheid om zelf de werktijden te bepalen. 22 procent is niet tevreden over de mogelijkheden om thuis te werken (NEA-enquête, 2016);
- 17,5 procent is niet tevreden over de mogelijkheden om te leren (62 procent is tevreden en 21 procent heel tevreden) (NEA-enquête, 2016).

## 2.3 KWETSBARE GROEPEN EN SECTOREN

In het licht van bovenstaande veranderingen in omgevingsfactoren en knelpunten kunnen bepaalde groepen gemiddeld hiermee meer problemen ondervinden dan anderen. De regeling staat open voor alle werknemers, maar binnen projecten bestaat ruimte om extra aandacht te bieden aan bepaalde groepen. Via criteria B9 (welke werkenden) en B10 (gelijke kansen) wordt expliciet gevraagd om in het Plan van Aanpak aan te geven of op dit punt nog bepaalde keuzes worden gemaakt. In de onderstaande tekst gaan we nader in op de vraag in hoeverre vanuit bestaande literatuur en kengetallen bepaalde groepen nog als extra kwetsbaar kunnen worden gezien. In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens na hoe de keuzes binnen projecten zich tot deze informatie verhoudt.

Een eerste kwetsbare groep betreft ouderen. Zij zijn degenen die het meest direct geconfronteerd worden met het opschuiven van de pensioenleeftijd, terwijl een gegeven is dat gezondheid gemiddeld wel afneemt met de leeftijd en dit een belangrijke reden is om eerder uit te treden (Gelderblom en De Koning, 2016). Indicatoren voor duurzame inzetbaarheid zijn relatief ongunstig voor deze groep. Het ziekteverzuimpercentage, -frequentie en –duur zijn het hoogst/langst. Ook geven ze zelf aan dat ze minder aan fysieke en psychische eisen van het werk kunnen voldoen (CBS, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden). Daarnaast zijn ze vaker (langdurig) werkloos en arbeidsongeschikt.

Juist ouderen worden sterk geconfronteerd met de hierboven geschetste toegenomen dynamiek in de economie en op de arbeidsmarkt. Ze zijn gemiddeld sterker vertegenwoordigd in sectoren die minder snel groeien, zoals landbouw, industrie, transport en openbaar bestuur (Gelderblom en de Koning, 2016). Bosch en Ter Weel (2013) komen tot vergelijkbare conclusies als naar de beroepenstructuur wordt gekeken. Ouderen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in beroepen die minder sterk groeien, evenals in beroepen die relatief veel te maken hebben met offshoring. Deze verbanden worden niet alleen voor de oudste leeftijdsgroep gevonden, maar ook voor degenen vanaf 40 jaar. Voor deze patronen zijn verschillende verklaringen te geven. Omdat de mobiliteit van ouderen lager is, vertrekt deze groep minder snel naar andere sectoren die betere groeiperspectieven hebben. Dit wordt niet alleen veroorzaakt doordat ouderen minder vaak van baan wisselen, maar ook doordat ze, als ze van baan wisselen, meer dan jongeren binnen de eigen sector van baan veranderen (Zwinkels, 2009).

Voorts ligt het voor de hand dat jongeren relatief vaker intreden in groeiende sectoren, omdat deze meer baanopeningen bieden als zij zich aanbieden op de arbeidsmarkt. Tevens is van belang dat ouderen relatief minder hoog opgeleid zijn, terwijl de werkgelegenheidsgroei relatief sterker in hogere functies optreedt. Ouderen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in krimpende beroepen op lager en middelbaar niveau, zoals middelbare administratieve functies als boekhouders.

Oudere werknemers werken vaak al lang bij hun huidige werkgever. Voor degenen boven de 50 is dit gemiddeld minstens 14 jaar en degenen boven de 60 minstens 20 jaar. Het voordeel hiervan is dat men in het huidige bedrijf veel ervaring heeft opgebouwd. In dit kader wordt ook wel de term ervaringsconcentratie gebruikt (Thijssen, 2001). Als de mobiliteit naar een andere werkgever, maar ook overgangen naar andere functies binnen hetzelfde bedrijf afneemt, wordt men steeds meer specialist op een kleiner terrein. Het nadeel hiervan is dat men kwetsbaar is als het werk onder druk komt te staan. Een overgang naar een ander bedrijf en ander werk wordt moeilijker, omdat men moeilijk kan profiteren van de specifieke kennis en het specifieke netwerk dat men heeft. Een dergelijke overgang vraagt dan het vermogen en de bereidheid om bepaalde vormen van kennis en vaardigheden weer opnieuw op te bouwen. Deelen e.a. (2014), voeren een analyse uit onder middelbaar en oudere werknemers die te maken hebben gekregen krijgen met gedwongen ontslag omdat het bedrijf is gesloten. Oudere werknemers hebben grote moeite om een nieuwe baan te vinden en deze problemen nemen toe naarmate men langer in het vorige bedrijf heeft gewerkt.

Daarnaast zijn lager opgeleiden een risicogroep. Ze hebben een grotere kans op werkloosheid en hebben vaker een fysiek zwaar beroep wat grotere risico's met zich meebrengt. Zij scoren gemiddeld lager op allerlei

indicatoren voor gezondheid<sup>21</sup>. Ook voor deze groep geldt dat de groei van de werkgelegenheid vooral in andere beroepen en sectoren plaatsvindt dan waar zij werkzaam zijn. Het CPB (Van den Berge en ter Weel, 2015) constateert dat ondanks het toegenomen aandeel van hoger opgeleiden, hun lonen zich relatief gunstig ontwikkeld hebben, wat wijst op een toegenomen vraag. In het CPB-rapport is vooral een relatie gelegd met de technologische veranderingen die sterk complementair zijn met hoger opgeleiden. Maar ook de hierboven genoemde factoren spelen een rol. Door globalisering verdwijnen minder kennisintensieve activiteiten naar lage lonen landen en door a) individualisering, b) toegenomen klanteisen en c) technologische mogelijkheden voor differentiatie van producten en diensten, neemt de complexiteit van diensten en producten toe.

Waar factoren als technologische ontwikkelingen en globalisering aanvankelijk zorgden voor het verdwijnen van met name laaggekwalificeerd werk, heeft deze ontwikkeling zich uitgebreid naar het middensegment. Door automatisering en robotisering verdwijnen ook minder routinematige taken. Illustratief is dat het CPB constateert dat beroepen tussen het 20ste en 60ste percentiel van de loonverdeling de grootste daling in werkgelegenheid hebben gekend vanaf 1999. Daar staan echter ook kansen tegenover van groeiende nieuwe beroepen in het middensegment. Deze groeiende beroepen hebben vaak een groter aandeel interactieve taken. Deze groei van beroepen met een belangrijke interactieve component (persoonlijke dienstverlening) vindt ook op lager en hoger niveau plaats.

Uit een overzichtsstudie van het RIVM (Eijsink e.a., 2008), waar onder meer aandacht wordt besteed aan verschillen in verzuim tussen groepen, blijkt dat vrouwen over het algemeen meer verzuimen dan mannen<sup>22</sup>. Ook in de NEA-enquête blijkt dat vrouwen op de meeste indicatoren van duurzame inzetbaarheid minder gunstig scoren dan mannen. Deze indicatoren worden hieronder meer gedetailleerd behandeld als we ingaan op het sectoraspect.

Vaak wordt verondersteld dat zzp-ers ook een kwetsbare positie innemen wat betreft duurzame inzetbaarheid. Dit blijkt echter maar in zeer beperkte mate het geval in een studie waarin specifiek op dit onderwerp wordt ingegaan (Van der Torre e.a., 2016). Zelfstandig ondernemers zonder personeel ervaren minder werkdruk en hebben minder vaak burn-outklachten dan werknemers. Ook zijn ze meer bevlogen, vinden ze hun werk gevarieerder en willen ze later met pensioen dan werknemers. Wel voelen zelfstandig ondernemers zich vaker fysiek zwaarbelast.

Uit het bovenstaande komt naar voren dat diverse groepen als extra kwetsbaar zijn te kenschetsen, die bij elkaar ook een behoorlijk deel van de werkende bevolking vormen. Wel verschilt de aard van de problematiek tussen deze groepen. Tevens geldt dat problemen zich nog sterker concentreren bij de combinaties van bepaalde kwetsbare groepen, zoals lager opgeleide ouderen.

### 2.3.1 Sectoren

In tabel 2.1 zijn er enkele indicatoren van Duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht voor verschillende sectoren. Op basis van gegevens van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) uitgevoerd door het CBS/TNO zijn de opvattingen van 46.000 werknemers gevraagd. Op basis van deze informatie zijn er verschillen te onderscheiden wat betreft de knelpunten per sector (zie tabel 2.1). Sectoren met een relatief 'slechte score' zijn rood en met een 'goede score' groen gearceerd. De sectoren zijn geordend op basis van hun score op tevredenheid met arbeidsomstandigheden. In het algemeen bestaat er een samenhang tussen de indicatoren. In de bovenkant van de tabel zijn er meerdere sectoren die relatief slecht scoren op diverse indicatoren en in de onderkant van de tabel staan juist veel sectoren die bij veel indicatoren "gunstig" scoren. Dit verband gaat echter zeker niet systematisch op.

---

<sup>21</sup> Zo is de gemiddelde levensverwachting voor lager opgeleiden aanzienlijk lager dan voor hoger opgeleiden en de sterftkansen hoger. Tevens scoren zij lager op subjectieve percepties op de eigen gezondheid.

<sup>22</sup> Deze verschillen worden voor recente jaren bevestigd in: <https://www.ocwincijfers.nl/emancipatie/inhoud/vrouwen-gezondheid/ziekteverzuim>



Het is niet verassend dat de grootste samenhang tussen twee indicatoren te vinden is tussen het tevredenheidsgehalte over de arbeidsomstandigheden en het voldoen aan de fysieke eisen. Als we iets specifieker naar de soort sectoren kijken zien we dat industriële sectoren veelal laag scoren. Daarentegen scoren dienstverlenende sectoren vaak hoog.

Een ander patroon is de samenhang tussen het aantal burn-outs in een sector en het voldoen aan de psychische eisen. Een goed voorbeeld hiervoor is de sector onderwijs. Deze sector heeft het hoogste percentage aan burn-out klachten en scoort daarnaast ook relatief slecht op de psychische eisen. Een andere 'probleemsector' is de sector 'overige industrie en reparatie,' die naast de problemen met burn-outs en psychische eisen ook te maken heeft met een relatief laag percentage aan tevredenheid en voldoen aan fysieke eisen. Een opvallende uitzondering voor de samenhang tussen psychische eisen en burn-outs is de sector telecommunicatie. Hier wordt goed gescoord op de eisen maar erg slecht op de burn-outs.

Het tevredenheidsgehalte over werk in een sector is over het algemeen sterk gerelateerd aan de arbeidsomstandigheden, maar hier zijn een paar belangrijke uitzonderingen op te merken. De sectoren verzorging en welzijn, gezondheidszorg, en onderwijs scoren alle drie relatief hoog op tevredenheid, maar relatief laag op andere indicatoren. Hier zou een intrinsieke waardering van het werk een rol kunnen spelen.

Niet alleen in de sectoren die relatief laag scoren is er ruimte voor verbetering. Zo geven werknemers gemiddeld aan in staat te zijn tot 62,5 jaar te kunnen werken, een leeftijd die ver onder de stijgende AOW-leeftijd ligt. Zelfs in de sector met de hoogste score hiervoor, research met 66 jaar, ligt het hier amper boven.

**Tabel 2.1 Duurzame inzetbaarheid per sector**

	Tevreden met arbeidsomstandigheden	Tevreden met werk	Leeftijd in staat doorwerken	Voldoen aan fysieke eisen werk	Voldoen aan psychische eisen werk	Makkelijk andere baan (binnen/buiten huidige bedrijf)*	Burn-out klachten
<b>Gemiddelde</b>	<b>73.5</b>	<b>77</b>	<b>62.5</b>	<b>90.8</b>	<b>91.2</b>	<b>54.7</b>	<b>14.6</b>
Hout-, papier-, grafische industrie	65	70.6	62.9	86.2	90.6	43.9	16.9
Kunststof- en bouwmaterialindustrie	66.7	70.9	63.2	85.9	93.1	46.25	17
Overige industrie en reparatie	68.2	71.8	62.6	84.5	86.1	40.75	19.2
Verhuur en overige zakelijke diensten	68.6	71.9	61.4	88.3	90.8	53.35	16.5
Horeca	69.4	72.8	56.4	89.5	93.6	63.2	12.8
Verzorging en welzijn	69.7	78.8	61.3	86.8	88.5	50.45	15.1
Voedings-, genotmiddelenindustrie	70	73.9	61.7	86.9	88.4	55.6	16.4
Textiel-, kleding-, lederindustrie	70.2	72.3	61.4	89.8	91	46.3	13
Vervoer en opslag	71	74.6	63.2	89.8	92.2	49.15	13.2
Farmaceutische industrie	71.3	74.2	63.5	86.9	90.4	57.35	12.9
Chemische industrie	72	75.3	63.6	90.3	90.1	51	13.5
Landbouw, bosbouw en visserij	72.8	75.9	60.3	90	91.6	55.55	10.8
Handel	72.8	74.1	61	90.5	92.5	57.6	13.2
Waterbedrijven en afvalbeheer	73.1	74.2	62.7	89.6	90.3	50	14.7
Gezondheidszorg	73.1	83.1	62.8	90	91	52.45	15
Reclame, design, overige diensten	73.5	75.5	62.1	95.2	91.9	55.4	15.8
Uitgeverijen, film, radio en t.v.	73.8	75.5	64.6	97.2	92.7	52.15	14.2
Basismetaal, metaalprod.-industrie	74.1	77.2	63.2	87.9	93.3	53.15	13.5
Transportmiddelenindustrie	74.3	75.8	62.8	91.3	92.4	55.5	15.3
Elektrische apparatenindustrie	75.1	73.8	65.4	93.3	93.3	60.05	15.8
Machine-industrie	75.2	75.1	63.3	92.8	92.7	60.65	13.8
Cultuur, sport en recreatie	75.2	80.9	61.7	93.5	91.9	51.35	12.5
Onderwijs	75.3	81.5	63.6	93.6	87.7	51.9	20.2
Bouwnijverheid	75.5	78.3	62.3	87.6	91	58.2	12.1
Elektrotechnische industrie	75.9	72.9	62.8	93.2	90.5	58.7	18.6
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	76.1	79.5	64	93.1	91.1	51.35	14.9
Overige dienstverlening	76.4	78.8	63	93.5	92.8	50.15	15.7
Aardolie-industrie	78.9	78.4	64.1	95.3	93.3	66.05	8.2
Energiebedrijven	79.4	75.9	64	93.1	94.4	59.3	10.1
Financiële dienstverlening	79.4	78	65.1	96.1	92.6	57.4	14.4
Telecommunicatie	79.6	75.9	63.3	95.8	93.9	59.6	19.8
Research	79.8	80.7	66	95.4	92.3	57.6	14.9
Management- en technisch advies	80.3	79.9	65.1	95.6	92.9	63	12.9
IT- en informatiedienstverlening	80.7	78.4	64.8	97.9	94.1	67.4	13.5
Verhuur en handel van onroerend goed	85.9	82.3	64.6	96.6	94.3	55.8	8.5

Bron: Nationale Arbeidsomstandigheden Enquête.

\* Dit is het gemiddelde van twee items; Het percentage dat aangeeft makkelijk een baan te vinden 1) binnen het huidige bedrijf en 2) buiten het huidige bedrijf.

In tabel 2.2 is de ontwikkeling getoond van drie indicatoren voor DI tussen 2005/2007 en 2016. De indicatoren laten fluctuaties zien. Zo stijgt de tevredenheid met arbeidsomstandigheden tussen 2005 en 2008, maar daalt deze daarna weer. Bij burn-out klachten is nog de meest stabiele trend te zien van een geleidelijke verslechtering, namelijk een toename over de tijd.

**Tabel 2.2 Veranderingen in drie indicatoren NEA-enquête tussen 2005 en 2016**

Sector	Tevreden met arbeidsomstandigheden	Tevreden met werk	Burn-out klachten
2005	69.4		
2006	71.5		
2007	72.6	77.4	11.3
2008	76.1	78.4	12.4
2009	74.1	78.5	12.6
2010	77.2	78.8	13.1
2011	74.0	77.9	12.8
2012	75.6	78.2	13.1
2013	73.0	77.5	12.4
2014	73.1	76.5	14.4
2015	73.2	76.4	13.4
2016	73.5	77.0	14.6

Treden in deze trends nog verschillen op per sector? In tabel 2.3 is de ontwikkeling getoond van vier indicatoren voor enkele uitgekozen sectoren in de periode 2011 tot en met 2016 waarvoor een consistente vergelijking in de tijd mogelijk was<sup>23</sup>. In een aantal sectoren is in relatief sterkere mate sprake van een verslechtering over meerdere indicatoren: landbouw, bosbouw en visserij, horeca, gezondheids- en welzijn en openbaar bestuur.

**Tabel 2.3 Veranderingen in indicatoren NEA-enquête tussen 2011 en 2016 per sector**

Sector	Tevreden met arbeidsomstandigheden	Tevreden met werk	Burn-out klachten	Leeftijd in staat tot doorwerken
	Verandering in procentpunten tussen 2011 en 2016			Verandering verwachte leeftijd in staat tot doorwerken tussen 2011 en 2016
Alle economische activiteiten	-0,5	-0,9	1,8	0,7
Landbouw, bosbouw en visserij	-9.9	-5.7	4.6	-1.4
Bouwnijverheid	1.4	-0.3	0.5	1.5
Handel	1.2	-0.6	1.4	0.6
Vervoer en opslag	2.6	-1.4	1	1.1
Horeca	-1.4	-2.8	0.1	-0.3
Informatie en communicatie	2.3	-0.6	0	1.1
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	-2.3	-2.3	3.3	1.1
Onderwijs	-0.4	-1.3	2.1	0.2
Gezondheids- en welzijnszorg	-3.6	-1.1	3.6	0.9

<sup>23</sup> Omdat de sectorindeling op CBS-statline tussen verschillende jaren verschilt, kon niet voor alle sectoren een consistente reeks worden gemaakt.

## 2.4 BEWUSTWORDING

Een van de eerste stappen in de interventieketen van de maatregel is bewustwording. Hoe staat het op dit moment met de bewustwording rond DI? Opvallend is dat uit recent onderzoek naar voren komt dat de bewustwording van de urgentie van het probleem is toegenomen. Bij een onderzoek onder (ongeveer 1000) HR-medewerkers (Van der Spek, 2017) staat het opstellen en bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid op de allereerste plaats als belangrijkste van enkele tientallen HR-thema's, terwijl dit de voorgaande jaren ook al vrij hoog stond (vierde en tweede plaatsen), maar niet op de eerste plaats. Het is overduidelijk dat het thema dus leeft bij HR-functionarissen. In deze studie is aan de respondenten ook gevraagd met welke elementen ze binnen de eigen organisatie als eerste aan de slag gaan of willen gaan om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Het bewustmaken van de betrokken medewerkers en hen vanuit eigenaarschap voor de eigen loopbaan activeren tot initiatieven ter vergroting van de weer- en wendbaarheid worden als belangrijkste speerpunten gezien. Daarnaast is het van groot belang dat ook leidinggevenden zich hiervan bewust worden. De HR-functionarissen willen de eigen "bewustwording" dus als het ware verder doorvertalen naar de hele organisatie.

Iets soortgelijks zagen we ook reeds bij een eerder onderzoek van Berenschot (2012) onder een iets kleinere groep van HR-functionarissen. Ook deze groep HR-functionarissen geeft aan dat het merendeel van de respondenten de urgentie voor duurzame inzetbaarheid als hoog kwalificeert (55 procent scoort mee eens of geheel mee eens). Om duurzaam inzetbaarheidsbeleid te implementeren en succesvol uit te voeren, is het van wezenlijk belang dat directie en management achter het beleid staan. In navolging op de voorgaande vraag is daarom aan de respondenten gevraagd in hoeverre directie/management zich verantwoordelijk voelt voor duurzame inzetbaarheid. Ongeveer 38 procent geeft aan dat dit het geval is. Opvallend veel wordt het antwoord "niet mee eens, niet mee oneens gekozen". Blijkbaar is de rol van de directie/management op dit punt nogal eens onduidelijk of weifelachtig. Beide onderzoeken laten zien dat onder HR-functionarissen de bewustwording groot is, maar dat zij nog wel streven naar een verder draagvlak hiervoor en bewustwording bij management en medewerkers.

De overheid heeft de laatste jaren op verschillende manieren gepoogd om via campagnes de bewustwording voor DI te vergroten, met wisselend resultaat. Jaarlijks voert de Rijksoverheid een evaluatie van campagnes uit, door onder meer een meting onder de doelgroepen<sup>24</sup>. De campagne "duurzame Inzetbaarheid" is in 2013 verbreed richting werknemers, via onder meer een website en media-inzet. Bij deze campagne wordt opgemerkt dat deze er niet in is geslaagd om de kennis over duurzame inzetbaarheid en de bereidheid om daar actief mee aan de slag te gaan, te vergroten. De campagne "week van de werkstress" komt er iets gunstiger vanaf, maar ligt nog altijd beneden een gemiddelde benchmark voor campagnes. De campagne "pesten op het werk" uit 2015 scoort daarentegen bovengemiddeld. Deze campagne raakt de doelgroep emotioneel meer dan gemiddeld.

## 2.5 BESTAANDE INITIATIEVEN TOT BELEID OP SECTORNIVEAU

De volgende stap in de interventieketen is de bepaling van beleid. Deze stap en vervolgstappen zullen voor initiatiefnemers van projecten lastiger liggen naarmate men minder ervaring heeft opgedaan met de ontwikkeling beleid op dit terrein. Omdat de regeling zich sterk richt op beleid dat vanuit de sector wordt geïnitieerd, kijken we naar wat sectoren zelf reeds doen op dit terrein. Een indicatie hiervoor zijn cao-afspraken die op dit terrein gemaakt worden. Hieronder staan voorbeelden van cao-afspraken over beleidsopties die relevant zijn voor duurzame inzetbaarheid. De tabel illustreert dat diverse branches al actief zijn met relevante beleidsafspraken. Vooral op het terrein van scholing en loopbaanbeleid valt een belangrijk deel van de werknemers onder een cao waarin hier verschillende afspraken over zijn gemaakt. Vergelijking van dergelijke scores met de cao-afspraken in 2012 laat heel beperkte verschillen zien. Alleen wat betreft mobiliteit is een duidelijke toename van afspraken te zien. Op cao-niveau is men dus al een aantal jaren bezig met afspraken op dit terrein.

**Tabel 2.4 Beleidsafspraken over beleidsopties die relevant zijn voor DI in cao's**

<sup>24</sup> Zie bijvoorbeeld Jaarevaluatie campagnes Rijksoverheid, 2013, 2015

Beleidsopties	% werknemers dat onder een cao valt waarin hierover afspraken zijn gemaakt
<b>Gezondheid</b>	
Risico-inventarisatie en evaluatie	61
Persoonlijke inzetbaarheidsscan	4
Periodiek medisch onderzoek	17
Mogelijkheid aanpassing functie	6
Mogelijkheid aanpassing werkplek	1
Gezondheidsmanagement	39
Vitaliteitsbeleid	12
Bevordering gezonde levensstijl	5
Werk-privé balans	11
Deeltijdpensioen	5
<b>Scholing en loopbaanbeleid</b>	
Regelingen met sector overstijgende scholing	8
Verlof voor algemene scholing	11
Arrangementen sociaal plan inzetten voor scholing	20
Loopbaangesprek	34
Loopbaanscan	17
Functioneringsgesprekken	61
Plicht tot scholing	49
Persoonlijk ontwikkelingsbudget	38
Persoonlijk ontwikkelingsplan	53
EVC	52
Recht op scholing	33
Tijd sparen voor scholing	20
<b>Mobiliteit</b>	
Doorstroom- en loopbaanmogelijkheden	21
Stimulering interne mobiliteit	19
Stimulering externe mobiliteit	11
Vacaturebank	6
Mobiliteitscentrum	14
Samenwerking tussen O&O-fondsen	4
Begeleiding ouderen naar werk	0
Functieverbreiding	2
Taakroulatie	2
Interne stage	2
Externe stage	2
Functiewisseling	5

Bron: Ministerie van SZW (2016), Cao-afspraken 2015.

Naast afspraken op cao-niveau, hebben ook eerdere subsidieprogramma's een mogelijkheid aan sectoren geboden om initiatieven op dit terrein te ontwikkelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het vorige ESF-actie E2 regeling, maar ook de Sectorplannen. De vierde quickscan van de Sectorplannen (Heijma e.a., 2016) laat zien dat van 575 maatregelen, 10 procent zich op het terrein van arbeidsmobiliteit bevindt, 8 procent uit loopbaanchecks en-advies bestaat, 40 procent betreft om- en bijscholing en 9 procent betreft bevordering en monitoring van gezondheid. Er is dus al het nodige op sectorniveau ontwikkeld. In het licht hiervan is het niet verwonderlijk dat in tweederde van de 66 projectaanvragen de te ontwikkelen of te implementeren producten/activiteiten een vervolg, voortzetting van/op een eerder project zijn door dezelfde organisatie (vaak Sectorplannen). In paragraaf 3.3 wordt hier nader aandacht aan besteed.

Dat sectoren al reeds langere tijd initiatieven nemen op dit terrein, betekent niet automatisch dat de toepassingsgraad onder individuele bedrijven van allerlei instrumenten ook hoog is. Verschillende onderzoeken hebben gepoogd om te achterhalen wat er nu werkelijk gebeurt in bedrijven. De resultaten zijn

niet eenduidig, maar dit hangt samen met de meetmethode. Twee gerelateerde quickscans die specifiek gericht zijn op de meting van de toepassing van instrumenten rond duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau komen op vrij hoge scores (Borghouts-Van de Pas en Donker van Heel, 2012; Donker van Heel e.a., 2013). Voorbeelden in de eerste studie zijn het gebruik van instrumenten gericht op bevordering gezonde levensstijl (52%), een loopbaanscan (34%), EVC (33%), en taakrotatie (62%). Een conclusie van deze studie is dan ook dat: “In de praktijk blijkt dat veel bedrijven op allerlei manieren bezig zijn met (vormen van) duurzame inzetbaarheid”. In de steekproef zijn grote bedrijven echter sterk vertegenwoordigd. Uit de analyse blijkt dat grote bedrijven vaker een verder ontwikkeld beleid hebben. Een ander methodisch punt is dat als een bedrijf een instrument toepast daarmee nog niets gezegd is over de reikwijdte binnen het bedrijf. De twee genoemde studies gebruiken hiervoor een kwalitatieve schaal (zelden, soms, vaak, heel vaak), maar dit is slechts indicatief. Bij deze schaal wordt in veel gevallen “zelden” of “soms” gekozen, wat in ieder geval een nuancering geeft op de toepassingsgraad van de instrumenten. Iets soortgelijks geldt voor de studie van Berenschot/HR-praktijk (2012) die een soortgelijke meting met een schaal uitvoert, maar de nadruk meer legt op het feit dat weinig voor “vaak” en “heel vaak” wordt gekozen. De conclusie van deze studie is: “Dit lijkt erop te wijzen dat organisaties slechts in beperkte mate maatregelen nemen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.” Een tussenvorm tussen de conclusies van beide studies is dat bedrijven reeds de nodige ervaring hebben met het toepassen van instrumenten, maar dat de reikwijdte vaak nog beperkt is.

Van der Spek (2017) komt op basis van een enquête onder HR-personeel tot een volgende typologie van bedrijven:

- Type A (21%). Minimale aandacht/ad hoc;
- Type B (39%) – In ontwikkeling (er worden zaken in gang gezet; men is zich bewust dat er wat moet gebeuren, maar weet niet hoe);
- Type C (35%) – Redelijk op orde maar kan beter (op dit terrein gebeurt er al wat maar nog niet structureel);
- Type D (5%) – Proactief/integraal (Het onderwerp zit in de ‘genen’ van het MT en de mensen).

Het algehele beeld van de diverse studies is dat veel bedrijven zich nog in een soort tussenstadium bevinden waarbij al wel dingen gebeuren, maar men nog deels zoekende is en nog niet sprake is van structurele inbedding. De ESF-regeling kan bedrijven hierin een impuls geven, waarbij bestaande kennis over de effectiviteit van interventies benut kan worden voor de verdere invulling hiervan. Hierop gaan we de volgende paragraaf in.

## 2.6 BESTAANDE KENNIS OVER EFFECTIVITEIT INSTRUMENTEN OM DI TE VERHOGEN

De interventieketen kent de schakels bepaling van beleid, uitvoering van beleid en realisatie van effecten. Voor al deze stappen is de benutting van bestaande kennis over effecten van interventies van belang om daarmee de kans op succes te vergroten. De kwalitatieve beoordelingscriteria van projecten zijn er dan ook mede op gericht om bestaande kennis over de effectiviteit van beleid ten aanzien van DI te benutten. Zo wordt gevraagd naar:

- Welke kennis en middelen zijn reeds beschikbaar voor het oplossen van het probleem (criterium B2)?
- Op welke effectieve methode is de gekozen aanpak gebaseerd (criterium B3)?
- Hoe en waarom gaan de activiteiten leiden tot deze beoogde resultaten op korte termijn (criterium B8)?

Dergelijke criteria passen ook bij het uitgangspunt dat projecten in hun plan van aanpak zelf reeds nadenken over een relevante interventielogica. In hun “beleidstheorie” kunnen projecten dan een keuze maken voor bepaalde interventies en instrumenten en rekening houden met wat al bekend is over het functioneren hiervan en mogelijke succes- en faalfactoren hierbij. Op deze laatste meer procesmatige aspecten (“de werkzame mechanismen”) gaan we in paragraaf 2.7 in. Deze paragraaf behandelt meer de kennis over effectiviteit van interventies die passen binnen de regeling. Bij enkele interventies – met name enkele die qua effectiviteit voorsnog minder gunstig naar voren komen – zullen we ook hier reeds ingaan op specifieke succes- en faalfactoren hierbij. Dit type kennis is nuttig voor projecten (en beoordelaars) om een goed

gefundeerd plan op te stellen, om zodoende zoveel mogelijk te profiteren van ervaringen die elders zijn opgedaan, waarmee de kans van slagen van het project wordt vergroot.

Zoals blijken zal kent de bestaande literatuur beperkingen. Het hanteren van de criteria kan echter wel een aanzet geven voor zowel de individuele projecten als de beoordelaars om hierover gestructureerd na te denken en een impuls om – voor zover deze voorhanden is - kennis te nemen van bestaande informatie en zo goed mogelijk te benutten voor de zelf gemaakte keuzes. De voordelen hiervan zijn duidelijk. Hoe dit in praktijk wordt toegepast bij de projectplannen, behandelen we in hoofdstuk 3.

In bijlage III geven we een schets van de stand van zaken over de bestaande literatuur over effectiviteit van een aantal mogelijke interventies die passen binnen de regeling, die in het vervolg van deze paragraaf wordt samengevat. Wat weten we nu over de effectiviteit van dergelijke interventies? De set van mogelijke typen interventies is enorm breed. Het is onmogelijk om voor elk mogelijk instrument een afzonderlijke literatuurinventarisatie van individuele studies te maken. Deze diversiteit wordt nog vergroot als we in acht nemen dat studies verschillende effectmaten voor duurzame inzetbaarheid hanteren en ook de gebruikte onderzoeksmethoden verschillen. Dit alles kan de resultaten beïnvloeden. Vanwege deze grote diversiteit, nemen we een aantal bestaande overzichtsstudies als uitgangspunt en vullen we deze op enkele punten met individuele studies over een aantal interventies waarvoor geen overzichtsstudies beschikbaar zijn.

Hieronder wordt een schematisch overzicht gegeven van de resultaten die in bijlage III uitgebreider worden besproken (zie tabel 2.5).

**Tabel 2.5 Samenvattend overzicht van effecten in de literatuur van bepaalde typen relevante interventies**

Thema	Type Interventie	Effectiviteit	Omvang en type onderzoek
Gezond, veilig en vitaal werken	Interventies gericht op leefstijl	Leefstijl (+) Ziekteverzuim (-/?)	Gebrek aan onderzoek naar vervolgeffecten die meer directe indicatoren van DI zijn
	Bedrijfsgeneeskundige begeleiding	Vroegpensioen (-) Ziekteverzuim (-)	Enkele studies, waarvan met experimenteel design
	APK/scans	Regelmatig worden instrumenten gebruikt die niet (onafhankelijk) op validiteit zijn getoetst	Nadruk in onderzoek ligt op meting validiteit en niet zozeer op effecten gebruik voor DI
	Flexibel arbeidstijdenmanagement: zelfroosteren	Tevredenheid over werk (+) Werk-privé-balans (+)	Toepassing interventie en onderzoek in Nederland nog in kinderschoenen
Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap	Job carving en zelfsturing	Arbeidsmotivatie (+)	Meeste onderzoek richt zich op effecten arbeidsmotivatie. Onderzoek naar meer directe indicatoren DI schaarser.
	(Formele) Scholing	Uitredingsleeftijd (-) Productiviteit (+)	Veel onderzoek, inclusief onderzoek met controlegroepbenadering
	Leercultuur: informele scholing	Leerrendement (+)	Onderzoek nog sterk in ontwikkeling
	Leerambassadeurs	Diverse indicatoren (+)	Onderzoek in VK, Geen controlegroepbenadering
Arbeidsmobiliteit		Een specifiek kwantitatief onderzoek naar effecten vrijwillige mobiliteit op duurzame inzetbaarheid in termen van in- en uitredingskansen werkloosheid geeft geen effecten. Dit geeft relativering belang interventies gericht op vrijwillige mobiliteit	
	Cluster van faciliteiten voor mobiliteit op sectorniveau	Arbeidsmobiliteit (0)	Grofmazige toets; geen robuuste statistische effectmeting
	Intersectorale mobiliteit	Beperkt aantal gerealiseerde trajecten	Casestudies
	EVC	Arbeidsmarktpositie/verloop/flexibiliteit (+)	Veelal perceptieonderzoek direct betrokkenen
	Van Werk Naar Werk beleid	Borging infrastructuur (-) Vergroting kansen arbeidsmarkt (0/+)	Beperkt aantal studies

Bij thema 1 (gezond, veilig en vitaal werken) is het onderzoek naar interventies gericht op arbobeleid het verst ontwikkeld en komt op een aantal deelaspecten een positief beeld naar voren. Ook een aantal onderzoeken naar bedrijfsgeneeskundige begeleiding geven positieve uitkomsten. Onderzoek naar interventies die meer gericht zijn op leefstijl staat nog in de steigers. Bij allerlei gebruikte 'scans' is de validiteit lang niet altijd (onafhankelijk) getoetst en ontbreekt onderzoek naar de effecten van het gebruik hiervan op gedrag van werknemer en werkgever.

Bij thema 2 (goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap) passen interventies als job crafting (sleutelen aan je eigen werk), scholing (voor zover niet bedrijfsspecifiek en direct gerelateerd aan DI) en leerambassadeurs. Globaal gezien is het beeld in de literatuur over de effectiviteit van dit type interventies positief.

Een cruciale onderliggende veronderstelling bij thema 3 is dat baanmobiliteit een positief effect heeft op duurzame inzetbaarheid. In deze redenering wordt door mobiliteit voorkomen dat werkenden in bedrijven, beroepen en sectoren blijft werken die steeds minder perspectief bieden, met het risico dat men uiteindelijk de eigen baan verliest. Tevens kan mobiliteit voorkomen dat men dusdanig lang in slijtende beroepen blijft werken dat gezondheidsrisico's steeds groter worden, de productiviteit afneemt, en daarmee de kans op instroom in arbeidsongeschiktheid of werkloosheid toeneemt en daarmee de doelstelling om tot het pensioen productief en gemotiveerd inzetbaar te blijven wordt ondergraven.

Bij dit thema (arbeidsmobiliteit) zijn de effecten van interventies (bijvoorbeeld om daadwerkelijk mobiliteit te bewerkstelligen) in enkele bestaande studies beperkter en is het beeld minder gunstig dan bij de andere 2 thema's. Tekenend is ook dat de praktijk weerbarstig is om de feitelijke toepassing van dit type interventies, zoals intersectorale mobiliteit en EVC te vergroten, ondanks dat de potentiële voordelen in een sterk veranderende arbeidsmarkt op voorhand duidelijk zijn. Enkele studies geven ook meer inzicht in welke factoren hierbij een rol spelen. Bij EVC gaat het om een diffuus en moeilijk te vermarkten product. Bij intersectorale mobiliteit speelt bijvoorbeeld dat de belangstelling van werkgevers vrij eenzijdig is gespist op de mogelijkheden om werknemers met ernstige gezondheidsklachten ergens te plaatsen ('brengen') en niet zozeer op het aantrekken van personeel uit andere sectoren ('halen'). Dit geldt zeker voor MKB-bedrijven. Maar ook bij werknemers leven weerstanden tegen dergelijke initiatieven, omdat vooral de oudere generaties zich sterk verbonden voelen met de eigen functie en de eigen sector.

Vanuit een onderzoek waarin een aantal experimenten op dit terrein zijn uitgevoerd, worden ook een aantal suggesties gedaan om het succes van dit type initiatieven te vergroten:

- Voor zowel werkgevers als werknemers is belangrijk dat er op dit terrein een eenduidig aanspreekpunt is.
- Bij de realisatie van een daadwerkelijke overstap naar een andere sector bleken met name regionale werkgeversnetwerken een cruciale rol te spelen.
- Zowel op bedrijfsniveau, maar zeker ook op sectorniveau is de verdere ontwikkeling van loopbaanbeleid onontbeerlijk. Wanneer bijvoorbeeld werknemers in meer brede zin zicht krijgen op hun ontwikkelingsmogelijkheden verbreedt dit hun horizon.
- Een optie om intersectorale mobiliteit te vergemakkelijken is het gebruik van stages en detachering bij een andere werkgever. In een van de projecten zijn hier goede ervaringen mee opgedaan. Een van de voordelen is dat de betreffende werknemer hiermee in eerste instantie rechtszekerheid wordt geboden. Voorts kan de werknemer een goed beeld krijgen van een andere functie en de nieuwe werkgever een beeld van de betreffende werknemer.
- Zowel de omvang van het nieuwe salaris als de omvang van het contract bleken belemmeringen te kunnen vormen voor overplaatsing. In de pilots werd hierop ingespeeld door de oude werkgever enige tijd het nieuwe salaris aan te laten vullen.

Om de kans op succes van nieuwe initiatieven op dit terrein te vergroten, kunnen projecten zich in ieder geval rekenschap geven van succes- en faalfactoren die in eerder onderzoek naar voren zijn gekomen.

Wat betreft de methodieken van het onderzoek dienen de volgende kanttekeningen te worden gemaakt:

- De diversiteit in gebruikte indicatoren is zeer divers. Dit geldt overigens ook voor de onderzochte sectoren en groepen. Dit alles noopt tot voorzichtigheid in generalisaties;



- Veel studies richten zich op directe effecten op bijvoorbeeld leefstijl of arbeidsmotivatie, maar dit betekent niet automatisch dat beoogde vervolgeffecten in de keten (bijvoorbeeld lager ziekteverzuim, hogere mobiliteit, of minder uittrekking) optreden.
- Hoewel zeker op bepaalde deelreinen veel studies beschikbaar zijn is van belang op te merken dat dat deze vaak gebaseerd zijn op enquêteonderzoek onder deelnemer, interviews en/of casestudies. Meer kwantitatieve effectmetingen met een controlegroep ontbreken veelal. Een traditioneel probleem bij de meting van effectiviteit van beleidsinstrumenten is dat degenen die deze toepassen geen willekeurige groep betreft. Wanneer juist de bedrijven die toch al actiever zijn wat betreft hun HRM-beleid dit soort instrumenten toepassen, is zeer wel denkbaar dat zij ook zonder de toepassing van deze instrumenten al goed zouden scoren. De effecten van het instrument worden dan overschat. Een vergelijkbaar soort selectiviteit kan optreden doordat individuele deelnemers geen willekeurige groep betreft, maar bijvoorbeeld meer gemotiveerde werknemers betreffen.

Juist vanwege de lacunes in het bestaande onderzoek is het een logische keuze dat de regeling ook ruimte biedt aan het testen van innovatieve methoden en instrumenten, onderzoek, monitoring, en evaluatie. Daarvoor is dan wel aandacht nodig voor een zo gestructureerd mogelijke opzet hiervan.

## 2.7 RANDVOORWAARDEN VOOR EFFECTIEF BELEID

In deze paragraaf gaan we in op de vraag welke randvoorwaarden bij de toepassing van interventies van belang zijn om de kans op succes te vergroten. Westgaard en Winkel (2011) spreken bij deze randvoorwaarden van zogenaamde modifiers die op het niveau van de organisatie van groot belang zijn voor het slagen van maatregelen. Het gaat dus om de meer procesmatige invulling van interventies. Hierbij maken we gebruik van enkele overzichten in de literatuur (Vaandrager e.a., 2013; Houtman e.a., 2012; Cuelenaere e.a. 2009). Zij noemen in dit verband de volgende elementen:

- 1 Dialoog en oplossingen op maat. Belangrijk is dat medewerkers met hun leidinggevendenden goede gesprekken voeren over werk en ontwikkelingen. Daarbinnen passen ook zogenaamde I-deals. I-deals zijn speciale afspraken die medewerkers met hun werkgevers maken, bijvoorbeeld over ontwikkeling, waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past en ook bij wat de organisatie belangrijk vindt. Ook bij de toepassing van interventies is de kans op succes groter als deze op maat zijn gesneden, waarbij de dialoog met leidinggevendenden een cruciale rol speelt.
- 2 Communicatie en de rol van leidinggevendenden. De manier waarop programma's worden geïmplementeerd, en hoe daarover wordt gecommuniceerd is bepalend voor de manier waarop de medewerkers dit ervaren. Als de medewerkers het gevoel hebben dat dergelijke programma's erop gericht zijn om hen te helpen bij de taakuitvoering, dan is de kans groter dat ze er positief op reageren dan wanneer ze het gevoel hebben dat de organisatie dergelijke programma's ontwikkelt om bijvoorbeeld aan wettelijke vereisten te voldoen. Daarbij is de direct leidinggevendende degene die de organisatieplannen vertaalt en 'doorcommuniceert' aan zijn/haar medewerkers. Als een leidinggevendende niet achter de plannen staat, zal deze minder enthousiast zijn om ze onder de aandacht van de medewerkers te brengen. Hieruit valt af te leiden dat vitaliteitsprogramma's, om de juiste doelgroep te kunnen bereiken, ook aandacht zouden moeten besteden aan de manier waarop ze worden gepositioneerd in het beleid en richting de medewerkers worden gecommuniceerd.
- 3 Autonomie in het werk. Het is van belang dat medewerkers zelf kunnen beslissen hoe zij hun werk uitvoeren. Dit kan ook vorm gegeven worden in de vorm van autonomie voor groepen binnen een bedrijf.
- 4 Participatie. Onder participatie wordt verstaan: het bieden van mogelijkheden aan medewerkers om besluiten te beïnvloeden en regelmatig te informeren naar hun mening.
- 5 Inbedding en verankering in bestaand beleid. Zoals voor alle (HR) activiteiten die zijn gericht op de medewerkers geldt ook voor vitaliteitsprogramma's dat als ze aansluiten bij de missie en het algemene beleid van de organisatie er een grotere slagingskans is. Het beleid moet niet afhankelijk zijn van één persoon binnen de organisatie. Door zaken als duurzame inzetbaarheid direct aan het primaire arbeidsproces te relateren, krijgen zo voldoende gewicht en aandacht in de organisatie.
- 6 Financiering. Het spreekt voor zich dat er ook middelen en menskracht beschikbaar moeten zijn voor zowel de organisatie als uitvoering van DI-programma's.

- 7 Evaluatie: zicht hebben op wat het oplevert Het invoeren van DI-programma's betreft vaak een stapsgewijs leerproces. Het systematisch evalueren en zicht hebben op de resultaten verhoogt de kans op succes en borging.

Veel van deze punten hebben te maken met de verankering van de aandacht duurzame inzetbaarheid in de cultuur van organisaties, omdat anders de risico's groot zijn dat intenties weer snel verdampen in de vereisten van de "waan van de dag". Voor wat betreft cultuurverandering in organisaties benadrukt Kotter (1995) het belang van achtereenvolgens:

- Een klimaat voor verandering scheppen (gevoel voor noodzaak versterken; een leidend team vormen; een juiste visie en strategie ontwikkelen);
- De hele organisatie bij het proces betrekken en ervoor toerusten (visie communiceren en enthousiasmeren; medewerkers in staat stellen te veranderen; zorgen voor draagvlak; korte termijn successen creëren en vieren);
- Implementeren en volhouden (niet verslappen; borging).

Via een aantal beoordelingscriteria wordt in het plan van aanpak aandacht vereist voor deze meer procesmatige randvoorwaarden. Het gaat dan met name om de criteria betrokkenheid van werkenden, werkzame mechanismen en verankering bij betrokken actoren.

## 2.8 CONCLUSIES

Dit hoofdstuk biedt aan de hand van bestaande kennis een kader waartegen we de inhoud van de regeling en de projecten kunnen afzetten. De subsidieregeling DI regio's en sectoren voorziet in financiële ondersteuning voor activiteiten in de volgende keten: probleemanalyse, bewustwording, bepaling acties/beleid, uitvoering van beleid/acties, monitoring, realisatie van effecten en feedback. In deze conclusies volgen we de bestaande situatie voor duurzame inzetbaarheid bij een aantal van deze stappen.

### *Probleemanalyse*

Doel van de regeling is dat werkenden productief, gezond en veilig tot aan hun pensioen kunnen doorwerken. Dit vereist een optimale fit van het menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden, gezondheid en persoonlijkheid) van de werkenden met de vraag op de arbeidsmarkt, zowel nu als in de toekomst. De urgentie hiervan wordt versterkt door een aantal maatschappelijke en economische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt door internationale concurrentie en technologische ontwikkelingen, en een groeiende behoefte aan afstemming tussen werk en privé.

De regeling is gericht op verbetering van duurzame inzetbaarheid over de volle breedte van de arbeidsmarkt. Aanvragers zijn niet gebonden aan het formuleren van doelgroepen, maar hebben wel vrijheid om hierin zelf bepaalde accenten te leggen. Om te bepalen of dergelijke keuzes binnen projecten – die in hoofdstuk 3 worden besproken – plausibel zijn, is in dit hoofdstuk nagegaan met wat we weten over concentratie van knelpunten bij bepaalde doelgroepen.

Indicatoren voor DI geven aan dat knelpunten voor DI zich meer dan gemiddeld voordoen bij oudere werknemers, lager opgeleiden en vrouwen. Zzp-ers scoren op een aantal indicatoren eerder gunstiger dan ongunstiger in vergelijking met werknemers. Wat betreft verschillen tussen sectoren dient opgemerkt te worden dat de indicatoren in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) de verschillen in DI-scores tussen sectoren niet heel groot zijn en voor verschillende indicatoren niet altijd een vergelijkbare volgorde van sectoren geven. Wel geldt dat industriële sectoren gemiddeld gesproken vaker minder gunstig scoren, al verschilt dit ook weer per deelsector. Voor de Nederlandse arbeidsmarkt als geheel zijn de meeste indicatoren in de loop van de tijd vrij stabiel, met uitzondering van burn-out klachten, die zijn toegenomen. De sector onderwijs scoort hier opvallend ongunstig op.

### *Bewustwording*

Uit recente onderzoeken blijkt dat de gevoelde urgentie voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid onder HR-functionarissen groot is en de laatste jaren nog sterker is geworden. Zij streven nog wel naar een verder draagvlak hiervoor en bewustwording bij management en medewerkers. Dit element komt ook regelmatig terug in de probleemanalyse van de projecten (zie hoofdstuk 3). Uit diverse studies komt naar voren dat veel

bedrijven zich nog in een soort tussenstadium bevinden waarbij al wel dingen gebeuren, maar men nog deels zoekende is en nog niet sprake is van structurele inbedding. Evaluaties van landelijke campagnes op dit terrein laten een wisselend beeld zien wat betreft resultaten.

### *Bepalen beleid: stand van zaken beleid op sectorniveau*

In de huidige cao-afspraken komt een breed spectrum van relevante beleidsopties naar voren, waarbij de mate waarin dit terugkomt in cao's sterk varieert per instrument. Afspraken rondom scholing en loopbaanbeleid komen relatief het meeste voor. Bij mobiliteit is dit lager, maar hier is wel sprake van groei. Ook in het kader van de Sectorplannen is vormgegeven aan diverse maatregelen die sterk relevant zijn voor duurzame inzetbaarheid. Samenwerkingspartners hoeven dus niet in een vacuüm te beginnen bij de ontwikkeling van plannen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ongeveer tweederde van de projecten aangeeft dat de geplande activiteiten/producten zijn gerelateerd/een vervolg zijn op een eerder project (zie hoofdstuk 3).

### *Uitvoering beleid en realisatie effecten beleid*

De gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid in de regeling is breed. In het verlengde hiervan is een breed scala aan mogelijke interventies mogelijk, die ingedeeld zijn aan de hand van drie thema's. In de literatuur hebben we gekeken naar wat bekend is over de effectiviteit van interventies die passen binnen de regeling. De kwalitatieve beoordelingscriteria van projecten zijn er mede op gericht om bestaande kennis over de effectiviteit van beleid ten aanzien van DI te benutten (met name criteria B2 en B3). In hun "beleidstheorie" kunnen projecten dan een keuze maken voor bepaalde interventies en instrumenten en rekening houden met wat al bekend is over het functioneren hiervan en mogelijke succes- en faalfactoren hierbij. Dit type kennis is nuttig voor projecten (en beoordelaars) om een goed gefundeerd plan op te stellen, om zodoende zoveel mogelijk te profiteren van ervaringen die elders zijn opgedaan, waarmee de kans van slagen van het project wordt vergroot en beoogde effecten optreden. Wat is globaal gezien de stand van zaken van onderzoek naar de effectiviteit van verschillende mogelijke interventies?

Vooraf dient daarbij echter opgemerkt te worden dat de betreffende literatuur zeer divers en breed is in gebruikte indicatoren, onderzochte sectoren en groepen. Wat betreft indicatoren: veel studies richten zich op directe effecten op bijvoorbeeld leefstijl of arbeidsmotivatie, maar dit betekent niet automatisch dat beoogde vervolgeffecten in de keten (bijvoorbeeld lager ziekteverzuim, hogere mobiliteit, of minder uittrekking) optreden. Tevens is veel onderzoek gebaseerd op enquête-onderzoek en interviews en veel minder op robuuste effectmeting via een controlegroep-benadering.

Met inachtneming van deze beperkingen komt uit de (overzicht)studies het volgende beeld naar voren.

Bij thema 1 (gezond, veilig en vitaal werken) is het onderzoek naar interventies gericht op arbobeleid het verst ontwikkeld en komt op een aantal deelaspecten een positief beeld naar voren<sup>25</sup>. Ook een aantal onderzoeken naar bedrijfsgeneeskundige begeleiding geven positieve uitkomsten. Onderzoek naar interventies die meer gericht zijn op leefstijl staat nog in de steigers. Een knelpunt uit de literatuur is dat als het gaat om het gebruik van scans er weinig informatie beschikbaar is op de vraag of deze het gedrag van werknemer en werkgever daadwerkelijk beïnvloeden. Tevens blijkt bij bestaande scans dat de validiteit hiervan lang niet altijd (onafhankelijk) is getoetst. Enkele buitenlandse studies laten positieve effecten zien van een specifieke vorm van flexibel arbeidstijdenmanagement, namelijk 'zelfroosteren'.

Bij thema 2 (goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap) passen interventies als job crafting (sleutelen aan je eigen werk), scholing (voor zover niet bedrijfsspecifiek en direct gerelateerd aan DI) en leerambassadeurs. Globaal gezien is het beeld in de literatuur over de effectiviteit van dit type interventies positief.

Bij thema 3 (arbeidsmobiliteit) zijn de effecten van de toepassing van dit type interventies in enkele bestaande studies beperkter. Tekenend is ook dat de praktijk weerbarstig is om de feitelijke toepassing van dit type interventies, zoals intersectorale mobiliteit en EVC, te vergroten, ondanks dat de potentiële voordelen in een sterk veranderende arbeidsmarkt op voorhand duidelijk zijn. Enkele studies geven ook meer inzicht in welke

---

<sup>25</sup> In relatie tot de ESF-regeling DI R&S is een nuancering dat arbobeleid niet per se subsidiabel is binnen de regeling, omdat het in sommige gevallen wettelijke verplichtingen betreft.

factoren hierbij een rol spelen. Bij EVC gaat het om een diffuus en moeilijk te vermarkten product. Bij intersectorale mobiliteit speelt bijvoorbeeld dat de belangstelling van werkgevers vrij eenzijdig is gespits op de mogelijkheden om werknemers met ernstige gezondheidsklachten ergens te plaatsen ('brengen') en niet zozeer op het aantrekken van personeel uit andere sectoren ('halen'). Dit geldt zeker voor MKB-bedrijven. Maar ook bij werknemers leven weerstanden tegen dergelijke initiatieven, omdat vooral de oudere generaties zich sterk verbonden voelen met de eigen functie en de eigen sector.

Hiermee komen we op succes- en faalfactoren en randvoorwaarden die een rol spelen voor het succes van de toepassing van interventies. Van belang is niet alleen welke interventies worden gekozen, maar zeker ook hoe deze worden uitgewerkt en vormgegeven ("werkzame mechanismen"). Enkele overzichtsstudies benadrukken in dit kader het belang van: (i) oplossingen op maat, (ii) participatie hierbij van werkenden zelf, (iii) communicatie, (iv) het beleid dient gedragen te worden door leidinggevenden en verankerd te worden in bestaand beleid, (v) evaluatie, zodat een leerproces plaatsvindt. De combinatie van dit soort factoren vergroot de kansen dat behaalde resultaten meer structureel worden geborgd. Via een aantal specifieke criteria, zoals die voor werkzame mechanismen, de betrokkenheid van werknemers en borging bij actoren wordt in de criteria van de regeling aandacht voor deze randvoorwaarden gevraagd.

#### *Slot: relatie met regeling en projecten*

Gezien de stand van zaken van duurzame inzetbaarheid en de kennis hierover heeft de regeling een logische structuur. Bewustwording van het probleem bij met name medewerkers en managers is een belangrijk aandachtspunt. Tegelijkertijd zijn er al diverse stappen in beleidsontwikkeling gezet, waardoor het logisch is om ook verdere stappen in de interventieketen te faciliteren. Tevens zijn de beoordelingscriteria zo ingericht dat indieners worden gestimuleerd om bestaande kennis over interventies te benutten en succes- en faalfactoren gestructureerd in het plan in te brengen. Bestaande lacunes in kennis over interventies onderstrepen ook de rol van onderzoek, monitoring en evaluatie waarvoor in de regeling ruimte is ingeruimd.

Of deze structuur ook in de praktijk goed uitwerkt, hangt uiteraard af van de invulling door projectaanvragers. Hierop gaan we in de volgende hoofdstukken in. Het gaat dan bijvoorbeeld om de vraag of de eventuele keuzes voor doelgroepen plausibel zijn en de projecten invulling hebben kunnen geven aan de beoordelingscriteria.



## TYOLOGIE ESF-PROJECTEN DI REGIO'S EN SECTOREN

---

## 3 TYPOLOGIE ESF-PROJECTEN DI REGIO'S EN SECTOREN

---

### 3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de in totaal 66 projectaanvragen die in het eerste tijdvak van de ESF-regeling DI R&S<sup>26</sup> bij het AGSZW zijn ingediend. Uiteindelijk zijn 54 projectplannen positief beoordeeld en positief beschikt, negen projectaanvragen zijn volledig afgewezen en drie aanvragers hebben hun projectaanvraag teruggetrokken.

Van de 54 projectplannen die een positieve beschikking hebben ontvangen, zijn 47 aanvragen beschikt voor het volledige subsidiebedrag dat zij hebben aangevraagd; zeven aanvragen krijgen een deel van het in de aanvraag gevraagde subsidiebedrag, omdat een deel van hun aanvraag is afgewezen.

We starten in paragraaf 3.2 met een beschrijving van de projecten naar enkele objectieve kenmerken: type aanvrager, wel of geen samenwerkingsverband, thema(s) waar aanvraag op is gericht, grootte van de projecten, doelgroep en sector.

In paragraaf 3.3 beschrijven we de projecten naar enkele inhoudelijke kenmerken: type problemen die de projecten willen adresseren, kenmerken van de projectaanvragen, kenmerken van het samenwerkingsverband en de verwachtingen ten aanzien van de uitvoering en de impact van de projecten.

In paragraaf 3.4 gaan we kort in op de toegevoegde waarde van de ESF-subsidie. Paragraaf 3.5 sluit dit hoofdstuk af met een samenvatting.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op informatie uit de opgebouwde database (op basis van de projectaanvragen, projectbeschrijving, vragenbrieven plus reactie en de uiteindelijke verleningen/afwijzingen) en uit de telefonische enquête.

### 3.2 PROJECTEN NAAR OBJECTIEVE KENMERKEN

#### 3.2.1 Projecten naar grootte

Voor het eerste tijdvak van ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is € 12,5 miljoen beschikbaar gesteld<sup>27</sup>. Het totale bedrag aan verleende ESF-subsidie in het eerste tijdvak is € 9,5 miljoen.

Om te bepalen wat de omvang is van de ingediende projectaanvragen kijken we naar het totale projectbudget van de ingediende aanvragen, naar het bedrag aan cofinanciering, en voor de positief beschikte projecten naar het bedrag aan ESF-subsidie dat uiteindelijk is verleend en het berekend budget op de verleende subsidie (begroting en verlening).

De gemiddelde omvang van het totale projectbudget van alle ingediende projectaanvragen is bijna € 390.000. De gemiddelde omvang van het totale projectbudget van de projectaanvragen die positief en negatief beschikt zijn liggen ook rond de ca.€ 390.000. Het gemiddelde totale projectbudget van de drie projecten waarvan de aanvraag is teruggetrokken ligt lager: nog geen € 350.000 (zie tabel 3.1).

---

<sup>26</sup> Dit tijdvak liep van 19 september tot en met 28 oktober 2016.

<sup>27</sup> Staatscourant 2016 nr. 24721, 11 mei 2016, Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 2 mei 2016, nr. 2016-0000 108894, tot wijziging van de Subsidieregeling ESF 2014-2020 in verband met duurzame inzetbaarheid in regio's en sectoren en enkele technische wijzigingen.

**Tabel 3.1 Financiële kenmerken van de projecten, gemiddelden en minima/maxima, in euro's**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
<i>Gemiddelden</i>				
Totale projectbudget bij aanvraag	389.575	388.435	347.420	387.505
Totale cofinanciering bij aanvraag	193.590	194.220	172.045	192.700
Toegekende subsidie	175.470			
<i>Minima/maxima</i>				
Laagste projectbudget bij aanvraag	123.630	137.500	123.000	123.000
Hoogste projectbudget bij aanvraag	966.160	500.000	510.000	966.160
Minimum aan toegekende subsidie voor een project	61.810			
Maximum aan toegekende subsidie voor een project	250.000			

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

De gemiddelde omvang van het totale projectbudget van de 54 positief beschikte projecten is € 390.000; de gemiddelde omvang van de toegekende subsidie van deze positief beschikte projecten is € 176.000.

In tabel 3.2 hebben we het totale projectbudget verdeeld in drie grootteklassen: klein, middelgroot en groot. Bijna 40 procent van alle projectaanvragen behoort tot de klasse 'groot'. Van de negen afgewezen projecten zijn er vijf middelgroot.

**Tabel 3.2 Projecten naar grootteklasse van het totale projectbudget**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
Klein: tot € 300.000	17	1	1	19
Middelgroot: €300.000 tot € 475.000	16	5	1	22
Groot: hoger dan € 475.000	21	3	1	25

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

In dit en volgende hoofdstukken kijken we regelmatig naar de verdeling van een item naar de grootte van de projecten. Dan refereren we aan de verdeling van het totale projectbudget naar de drie klassen zoals deze in tabel 3.2 zijn gedefinieerd.

### 3.2.2 Projecten naar type aanvrager en thema

De aanvrager van verreweg de meeste projecten (50 van de 66, is 76%) is een O&O-fonds. Van tien projectaanvragen is een werkgeversorganisatie de aanvrager en van vijf projectaanvragen een gemeente. Alle projecten met een gemeente als aanvrager zijn positief beschikt.

**Tabel 3.3 Projecten naar type aanvrager en thema**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
<i>Type aanvrager</i>				
O&O-fonds	40	7	3	50
Werkgeversorganisatie	8	2	-	10
Werknemersorganisatie	1	-	-	1
Gemeente	5	-	-	5
<i>Thema (er is meer dan één antwoord mogelijk)</i>				
1.Bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken	29	6	1	36
2.Bevorderen van goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability	39	8	3	50
3.Stimuleren van arbeidsmobiliteit van werkenden, waaronder regionale en intersectorale arbeidsmobiliteit	18	6	-	24

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

De huidige regeling is verruimd. Voorheen konden alleen O&O-fondsen een aanvraag indienen. Daarbij was wel samenwerking mogelijk. De verruiming van de regeling heeft effect gehad in de zin dat 16 van 66 aanvragers niet langer O&O-fondsen zijn. Het merendeel van de aanvragen (50 van de 66) wordt echter nog steeds door O&O-fondsen ingediend. De verruiming heeft er niet toe geleid dat de beschikbare middelen voor de subsidieregeling (12,5 miljoen euro) volledig zijn benut (9,5 miljoen euro)

In ongeveer een kwart van alle projectaanvragen heeft de aanvrager een aanvraag ingediend namens een samenwerkingsverband. In vrijwel alle samenwerkingsverbanden participeert een O&O-fonds: in vier projecten participeert geen O&O-fonds.

Het grootste deel van alle projectplannen (50 van de 66) richt zich mede op thema 2: 'het bevorderen van goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability'. 21 Projectplannen richten zich uitsluitend op dit thema 2 en daarnaast zijn er nog 12 projecten die zich naast thema 2 ook richten op thema 1, drie projecten die zich naast thema 2 ook richten op thema 3 en 14 projecten die zich op zowel thema 1, 2 als 3 richten.

**Tabel 3.4 Projecten naar thema**

Thema	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
1	9	-		9
2	17	2	2	21
3	5	1		6
1, 2	10	1	1	12
1, 3	1	-		1
2, 3	3	-		3
1, 2, 3	9	5		14

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

Hoe verhoudt zich het aantal toegekende projecten naar thema in het licht van de aanwezige kennis over de effectiviteit van interventies op dit terrein? In paragraaf 2.3 is naar voren gekomen dat bestaand onderzoek de minste bevestiging geeft voor de effectiviteit van interventies op thema 3 (arbeidsmobiliteit). Dat vooral projecten zijn ingediend en toegekend op de andere twee thema's is dus vanuit het oogpunt van de kennis over interventies een logische verdeling, al heeft dit niet meegewogen in de beoordeling. Relatief veel projectaanvragen die zich (mede) op thema 3 richten zijn afgewezen (25%).



### 3.2.3 Projecten naar doelgroep

Op welke doelgroepen richten de projecten zich zoal? Verreweg de meeste projecten geven in hun projectbeschrijving aan dat zij zich niet exclusief op een specifieke doelgroep richten: zij richten zich op alle werkenden in de sector/regio: het project staat open voor alle werkenden in de sector of regio.

Een dergelijke generieke aanpak hoeft echter niet uit te sluiten dat er binnen (delen van) een project ook speciale aandacht is voor specifieke groepen. Voor zover projecten zich (daarnaast) wel (ook) specifiek op één of meer doelgroepen richten, richten deze projecten zich vooral specifiek op ouderen (23), gevolgd door zzp'ers (12) en/of laaggeschoolden (10).

**Tabel 3.5 Projecten naar doelgroep (er is meer dan één antwoord mogelijk)**

Doelgroep	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrok ken (n=3)	Totaal (n=66)
Alle werkenden in de sector/regio	42	5	3	50
Ouderen	23	0	0	23
ZZP'ers	12	1	0	13
Laaggeschoolden	10	2	0	12
Werkgevers	9	0	0	9
Jongeren/net afgestudeerden	6	1	0	7
Leidinggevende(n)	6	0	0	6
Micro- en mkb	6	0	0	6
Werknemers kleinschalig bedrijf	4	0	0	4
Parttimers	4	0	0	4
Werknemers met langer lopend contract	4	0	0	4
Vrouwen	3	0	0	3
HR professionals/HR medewerkers	3	0	0	3
Arbeidsbeperkten	2	0	0	2
Korte termijn contract werkers	2	0	0	2
Werknemer met financiële problemen/schuld	2	0	0	2
Seizoen contract werkers	1	0	0	1
Anders	19	4	0	23

Bron: *projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.*

In kader 3.1 is een voorbeeld gegeven van een project dat zich richt op alle werkenden in de sector, maar specifiek ook op zzp'ers.

### Kader 3.1 Voorbeeld van een project dat zich, naast een generieke aanpak, mede op zzp'ers richt

Dit project richt zich op een sector waar in 2016 ca. 2.500 medewerkers werken die onder de cao vallen, ca. 900 mensen als zzp-er werkzaam zijn en een groep mensen werkzaam is waarvan de omvang niet te achterhalen is (vooral uit het buitenland afkomstige werknemers, deels werkzaam als zzp-er of uitzendkracht en gedeeltelijk illegaal). In de periode 2008 – 2014 daalde het aantal werknemers van 5.000 naar 3.100, het aandeel zzp'ers in de totale werkgelegenheid nam toe van ruim 5 procent in 2000 tot 25 procent in 2014.

In de sector doen zich knelpunten voor waardoor DI van werknemers niet vanzelfsprekend is. 10 procent van de werknemers overweegt de sector te verlaten vanwege de arbeidsomstandigheden, 88 procent van de zzp'ers vindt dat zij een zwaar beroep hebben en ca. driekwart van de zzp'ers denkt het beroep lichamelijk niet tot de pensioengerechtigde leeftijd vol te kunnen houden.

De toenemende inzet van zzp'ers in de sector heeft een aantal negatieve effecten tot gevolg die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers in de sector (onder meer: lange werktijden, onvoldoende aandacht voor veiligheid en gezondheid, beperking van de bereidheid tot samenwerking, problemen met de communicatie).

Het project staat open voor alle werkenden in de bedrijfstak met een werkvergunning. Zzp'ers hebben toegang tot het project als zij 5 jaar of langer in de sector werkzaam zijn. In het project wordt onder meer aandacht besteedt aan de verbetering van de beloning van zzp-ers, zodat zij zelf kunnen investeren in scholing, pensioen en bijvoorbeeld een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Door zzp-ers te betrekken bij dit project wordt de betrokkenheid en de duurzame inzetbaarheid van deze groep verbeterd.

Dat ouderen en laaggeschoolden relatief vaak als doelgroep zijn benoemd, spoort met de inventarisatie van risico's van groepen in de contextanalyse van hoofdstuk 2. In de analyse van hoofdstuk 2 zijn diverse risicofactoren bij ouderen genoemd. In dit licht is het wel opvallend dat bij een aantal projecten juist jongeren als doelgroep zijn gedefinieerd. Tevens valt op dat vrouwen als specifieke doelgroep relatief weinig genoemd wordt, terwijl bekend is dat deze groep op een aantal indicatoren voor duurzame inzetbaarheid minder gunstig scoort. Tevens vraagt het programma juist aandacht voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Dit punt komt bij het hoofdstuk over de beoordeling van de projectaanvragen en de daarbij gehanteerde kwalitatieve criteria terug.

#### 3.2.4 Projecten naar sector

Tabel 3.6 geeft de verdeling van de projecten naar sector<sup>28</sup>. Zo op het eerste oog lijkt het alsof veel projecten zich op meer dan één sector richten, namelijk gemiddeld op ca. twee sectoren. Dit gemiddelde wordt echter sterk beïnvloed door één project dat zich op alle (21) sectoren richt (binnen een specifieke regio). Zonder dit project is het gemiddelde 1,57. Daarnaast is er nog één project dat zich op twaalf sectoren richt en een ander project op tien sectoren. Het merendeel van de projecten (49) richt zich echter op één sector.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Het gaat hierbij om een indeling die het Agentschap hanteert in de aanvraagprocedure. In bijlage IV zijn de scores vertaald naar een indeling die op Europees niveau wordt gehanteerd.

<sup>29</sup> Verder zijn er nog elf projecten die zich op twee sectoren richten en drie projecten die zich op drie sectoren richten.

**Tabel 3.6** Projecten naar sector (er is meer dan één antwoord mogelijk)

Sector	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokke n (n=3)	Totaal (n=66)
Bouwnijverheid en bouwinstallatie	12	1	0	13
Metalelektro en metaalnijverheid	9	1	0	10
Zorg	8	0	0	8
Detailhandel, niet in auto's en motorfietsen	8	0	0	8
Overig verhuur en overige zakelijke diensten	7	0	0	7
Procesindustrie	7	1	0	8
Welzijn	7	1	0	8
Handel in en reparatie van auto's, motorfietsen en aanhangers	6	0	1	7
Facilitymanagement, reiniging en landschapsverzorging	5	0	0	5
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	5	0	1	6
Vervoer en opslag	5	2	0	7
Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer	4	3	0	7
Cultuur, sport en recreatie	4	0	0	4
Informatie en communicatie	4	0	1	5
Overige industrie, energievoorziening, waterbedrijven en afvalbeheer	4	2	0	6
Horeca, catering en verblijfsrecreatie	3	0	0	3
Landbouw, bosbouw, visserij en delfstoffenwinning	3	0	0	3
Onderwijs	3	0	0	3
Overige dienstverlening, huishoudens en extraterritoriale organisaties	2	0	0	2
Financiële dienstverlening	2	0	0	2
Groothandel en handelsbemiddeling, exclusief auto's en motorfietsen	1	0	0	1

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

Hoe ligt deze verdeling van sectoren in het licht van verschillen in scores op indicatoren van duurzame inzetbaarheid, zoals deze in de contextanalyse naar voren komen (zie tabel 2.1)? Allereerst dient opgemerkt te worden dat in tabel 2.1 de verschillen in DI-scores niet heel groot zijn en niet altijd een vergelijkbare volgorde van sectoren geven. Voorzichtigheid is dus geboden om op grond hiervan een verdeling naar sectoren als onlogisch te beschouwen. Het is op zich logisch dat in de verdeling van projecten veel industriële sectoren naar voren komen. Opvallend daarbinnen is wel weer dat juist de metaalindustrie veel voorkomt bij de projecten, terwijl de urgentie vanuit de meeste DI-indicatoren daar weer iets minder is in vergelijking met veel andere industriële sectoren. Dit geldt ook voor de landbouw en bouwnijverheid, die vaak redelijk gemiddeld scoren op de DI-indicatoren, maar eveneens veel terugkomen bij de projecten. Wel zijn dit alle sectoren waar men minder vaak aan de fysieke eisen kan voldoen.

Zijn er nu ook nog sectoren die een aantal keren worden genoemd, terwijl de DI-indicatoren over een vrij breed vlak voor deze sectoren vrij gunstig zijn? Dit geldt wellicht nog het meest voor met name voor Openbaar bestuur (5 projecten toegewezen; 1 afgewezen) en in mindere mate cultuur, sport en recreatie (4 toegewezen), die beide gunstig scoren bij de sectorale indicatoren voor inzetbaarheid. Bij openbaar bestuur geldt echter wel als kanttekening dat de indicatoren in de loop van de tijd minder gunstig zijn geworden.

Conclusie is dat de verdeling naar sectoren over het algemeen niet onlogisch is gezien de scores van sectoren op DI-indicatoren. Wel is opvallend dat sectoren die vooral veel problemen hebben met fysieke eisen in het werk sterk vertegenwoordigd zijn. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst, omdat problematiek die meer met de 'geestelijke' eisen te maken heeft als 'burn-out', toeneemt. Van belang is om naar de toekomst toe ook sectoren te bereiken waar juist dit soort problemen spelen, zoals het onderwijs en de IT- en telecommunicatiesector.

### 3.2.5 Projecten naar arbeidsmarktregio

Behalve naar sector richt een aantal projectaanvragen (in totaal 9) zich ook op specifieke arbeidsmarktregio's. Bij de toegekende projecten betreft dit zeven projecten. In één van de cases (zie bijlage II) is een voorbeeld van een dergelijk project uitgewerkt.

## 3.3 PROJECTEN NAAR INHOUDELIJKE KENMERKEN

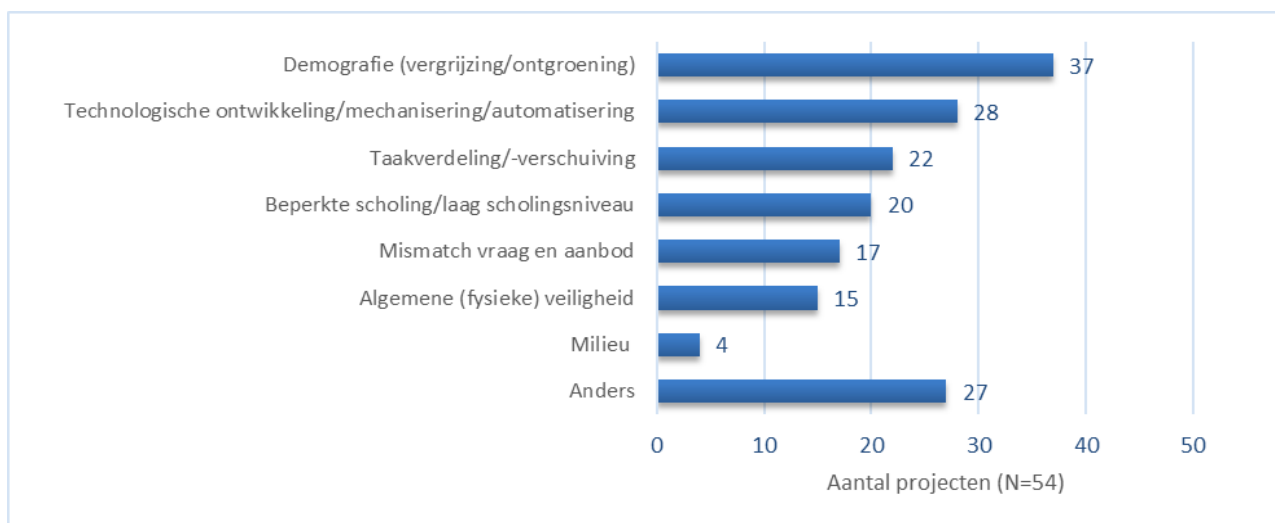
### 3.3.1 Probleemdefiniëring

Hieronder gaan we in op de probleemdefiniëring in de plannen van aanpak, waarin een onderscheid wordt gevraagd van de aanduiding van het probleem en de oorzaak en reden van het voortduren van het probleem. In de projectaanvragen wordt overigens soms wel geworsteld met het onderscheid tussen beide elementen. Een voorbeeld zijn elementen uit de context van de sector (bijvoorbeeld economische crisis grotere productcycli, snellere en grotere pieken en dalen in het productieproces) die zowel bij de aanduiding van het probleem als bij de oorzaken terugkomt.

Kijken we naar *alle* ingediende projectaanvragen dan zien we dat in de meeste projectaanvragen als probleem de 'sectorale druk' is gedefinieerd (57 van de 66 projectaanvragen), gevolgd door (afwezigheid van) het DI-beleid van de werkgever (36 van de 66 projectaanvragen) en het tekort aan kennis bij dan wel bewustwording van DI bij werknemers (32 van de 66 projectaanvragen). Kennelijk ligt de kern van het probleem bij de meeste projectaanvragen niet bij een tekort aan middelen en/of de afwezigheid van of onbekendheid met relevante instrumenten.

In figuur 3.1 is weergegeven welke problemen ten grondslag liggen aan de projectaanvragen van de 54 toegewezen projecten.

**Figuur 3.2 Oorzaken van het probleem, toegewezen projecten, n=54 (er is meer dan één antwoord mogelijk)**



Bron: *projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.*

In veel projectaanvragen is gesteld dat het doel van het project is om zowel werkgever als werknemer **bewust** te maken van de relevantie van DI. In het algemeen ontbreekt bij zowel werkgever als bij de werkenden het gevoel van urgency. In veel bedrijven hebben op de korte termijn andere zaken prioriteit (interne organisatie, reorganisaties, productie, financiële druk, etc.). Een lange termijnvisie over inzetbaarheid sneeuwt daardoor onder en DI heeft dan geen prioriteit. Nadat werkende en werkgever bewust zijn geworden van de urgency van DI dienen zowel werkgever als werknemer 'verleid' te worden om met DI aan de slag te gaan om vervolgens een blijvende gedragsverandering te bewerkstelligen, ook als dit ESF-project beëindigd is. Gedragsverandering kost tijd en voorkomen moet worden dat na beëindiging van het ESF-project werkenden terugvallen in de oude situatie. Breed gedragen is de visie dat DI de eigen verantwoordelijkheid is van de

werkende (een werknemer dan wel zzp'er) en dat de werkende zelf de regie moet voeren, maar dat het commitment van de werkgever/leidinggevende hierbij van wezenlijk belang is, om de gedragsverandering bij hun werkenden blijvend te onderhouden.

### **Kader 3.2**      **Voorbeeld 1: Good proposal: Werkplekleren in de techniek**

Door het tempo waarop technologische en demografische veranderingen plaatsvinden binnen de techniek, ontstaat er binnen de technische sectoren een groeiend tekort aan technische en bekwame medewerkers. Bij- en omscholing is hiervoor een adequate oplossing, waarmee werknemers hun duurzame inzetbaarheid verhogen. Alhoewel formeel leren vaak als oplossing wordt aangedragen, blijkt dat juist ook informeel leren essentiële kennis gemakkelijk en stimulerend overdraagt op de werkvloer. Onderzoek laat zien dat informeel leren op de werkplek een krachtige manier is waarmee medewerkers nieuwe kennis opdoen en hun vaardigheden versterken. In de praktijk ontbreekt het bij organisaties echter aan structuren en instrumenten om informeel leren tussen werknemers te faciliteren. Dit probleem manifesteert zich in verschillende technische sectoren en branches op vergelijkbare wijze.

Het gedefinieerde probleem hangt samen met kenmerken van de sectoren die een projectaanvraag hebben ingediend. Zo bestaat een aantal sectoren uit vooral kleine bedrijven, waar geen HR-functionaris in dienst is en waar geen expliciet HR-beleid gericht op DI wordt gevoerd. Kleine werkgevers hebben geen kennis en tools om (goed) DI-personeelsbeleid te kunnen voeren. Bovendien weten kleine werkgevers vaak niet goed hoe ze een veranderproces op gang moeten brengen. In kader 3.3 is een voorbeeld van een dergelijke sector gegeven.

### **Kader 3.3**      **Voorbeeld 2**

Deze sector bestaat uit veel kleinere bedrijven. Hier ontbreekt vaak (zo'n 80 procent van de gevallen) een scholingsplan. De sector kampt echter met het feit dat veel mensen geen startkwalificatie hebben, de technologische ontwikkelingen nieuwe en hogere eisen stellen aan de medewerkers en dat er vergrijzing en ontgroening optreedt (een afname aan instroom vanuit het mbo). Het ontbreekt bij veel bedrijven in de sector aan de kennis en tools om goed duurzaam personeelsbeleid te voeren.

Een andere overeenkomstig kenmerk van een aantal sectoren die een projectaanvraag hebben ingediend is de samenstelling van het werkendenbestand. In veel sectoren is de werkenden populatie vergrijsd (vergrijzing) en/of is de instroom van jongeren (te) laag (ontgroening) (zie voor een voorbeeld kader 3.4). Uit de telefonische interviews komt het beeld naar voren dat het kenmerkend is voor de groep oudere werknemers, met vaak lange dienstverbanden bij een en hetzelfde bedrijf, dat zij geen beeld hebben bij zelfontplooiing, ook weinig geneigd en bereid zijn tot veranderingen in hun gedrag en hun tijd tot hun pensioengerechtigde leeftijd 'uitzitten'. Het is volgens de contactpersonen lastig om werknemers met deze kenmerken in beweging te krijgen. Met de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd is dit probleem alleen maar groter geworden. Voor jongeren stellen zij juist de vraag of de sector wel voldoende mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid biedt of kan bieden.

### **Kader 3.4**      **Voorbeeld 3**

Deze sector is met een gemiddelde leeftijd van 57 jaar vergrijsd. De sector heeft moeite om aan voldoende vakbekwame werknemers in functie X te komen en de huidige werknemerspopulatie duurzaam inzetbaar te houden. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is noodzakelijk vanwege de fysieke en psychosociale belasting van het werk. Het werkaanbod concentreert zich in de periode maart t/m oktober waarmee de belasting voor de werknemers in die periode hoog is. In dit project richt de aanvrager zich op het verbeteren van de werkbelasting door ergonomisch roosteren en het versterken van de gezondheid door onderzoek en interventies om de vitaliteit van de werkende te verbeteren. Om de instroom te stimuleren richt men zich op twee regionale samenwerkingsverbanden voor (inter)sectorale mobiliteit en het creëren van duobanen. Ook de doorontwikkeling van werknemers in een aanpalende functie middels een ontwikkeltraject naar de functie X moet daarin bijdragen. Zo beoogt de sector fit en slagvaardig te blijven.

Volgens de contactpersonen geldt overigens de geringe bereidheid tot verandering van werkenden ook voor de flexwerkers en/of werkenden uit andere landen (met name Oost-Europa is genoemd) die in bepaalde sectoren een relatief belangrijk deel van de werkenden zijn. Een reden hiervoor is dat hun betrokkenheid bij het bedrijf gering is.

Een ander overeenkomstig kenmerk tussen sectoren die een projectaanvraag hebben ingediend is dat door technologische ontwikkelingen, automatisering, robotisering etc. andere, nieuwe en soms ook hogere eisen worden gesteld aan functies in een bedrijf. Functies veranderen, verschuiven of verdwijnen en er ontstaan nieuwe functies. Van de werkende wordt verwacht dat deze met deze veranderingen kan mee veranderen, meegroeien (zie voor een voorbeeld kader 3.5).

### Kader 3.5 Voorbeeld 4

Deze aanvrager zet als volgt de belangrijkste problemen op een rij:

1. De branches kampen met vergrijzing en ontgroening. Dit heeft invloed op de fysieke en mentale inzetbaarheid van de medewerkers. Oudere medewerkers zijn door stijging van de leeftijd minder inzetbaar.
2. Innovatie en technische ontwikkelingen in de branches gaan razendsnel. Dit vraagt een nieuwe blik op de inzet van het menselijk kapitaal. Medewerkers moeten wendbaarder zijn om met deze ontwikkelingen mee te kunnen. Dit vraagt een klimaat van leren op de werkvloer waarbij medewerkers werken aan hun kennis, vaardigheden en attitude. Dat ze leren van én met elkaar zodat ook de organisatie zich verder kan ontwikkelen.
3. De afgelopen jaren is door een stagnerende groei minder geïnvesteerd in o.a. de ontwikkeling van medewerkers. Hoewel de marktontwikkelingen verbeterd zijn, blijft aandacht voor productiviteit, efficiëntie en flexibiliteit belangrijk om de kosten te beperken, de concurrentie voor te blijven en de werkgelegenheid voor Nederland te behouden.
4. De arbeidsrelaties binnen de branches veranderen. Technisch specialisten kiezen voor zzp-schap en verlaten de branche. Hierdoor lekt er kennis er uit de bedrijven en branches weg.

### 3.3.2 Kenmerken van de projectaanvragen

#### *Basis/oorsprong van het projectidee*

Aan de contactpersonen van de projectaanvragen die positief zijn beschikt hebben we gevraagd hoe het idee voor dit project tot stand is gekomen. Ligt hier een verbinding met een project in het verleden of met een lopend project? Het grootste aantal contactpersonen (18 van de 54) heeft hierop geantwoord dat het idee voor het project voortvloeit uit een (soortgelijk of ander) project uit het verleden. Veel van deze projecten zijn een vervolg op Sectorplannen en andere regelingen.

### Kader 3.6 Good proposal: Duurzame inzetbaarheid: zo doen we dat in Drenthe

Dit project bouwt voort op de kennis en ervaring uit eerdere pilots. Het project wil deze kennis en ervaring uit eerdere pilots verbinden en verbreden met de hele regio en met andere sectoren en wil de opgedane kennis en ervaring verdiepen bij enkele bedrijven, om uiteindelijk het thema DI blijvend op de agenda te zetten.

15 Contactpersonen (van de 54) hebben geantwoord dat het idee voor dit ESF-project compleet nieuw is en dat dit idee nog niet eerder in de vorm van een project is uitgevoerd. Tenslotte zeggen twaalf contactpersonen dat het idee aansluit bij een lopend project, door aan het lopende project een nieuwe wending te geven, het uit te breiden met nieuwe elementen of het bereik te vergroten (door meer deelnemers te bereiken)<sup>30</sup>.

#### *Cofinanciering*

Bij in totaal elf van de 54 positief beschikte projectaanvragen is het rond krijgen van cofinanciering een knelpunt geweest, vooral bij relatief veel kleine projecten (5 van de 11). In diverse interviews met een klein fonds als aanvrager is verteld dat het voor een klein fonds dan toch vaak om relatief grote bedragen gaat. Uiteindelijk is de cofinanciering in alle gevallen goed gekomen.

<sup>30</sup> Negen contactpersonen hebben een ander antwoord gegeven.

### Type ontwikkelingsactiviteit en producten

In de meeste projectplannen (38 van de 66) zijn activiteiten in het licht van de *ontwikkeling* van een rapport van een onderzoek naar, of analyse van de stand van zaken binnen de sector of arbeidsmarktregio opgenomen (A1). Dit kan gezien worden als de uitvoering van een 0-meting. In veel projectplannen (32 van de 66) zijn (ook) activiteiten opgenomen gericht op de ontwikkeling van een communicatie- en voorlichtingsplan, gericht op bewustwording of op implementatie (A3).

Een minderheid van de projecten heeft in hun projectplan de activiteiten A2 (ontwikkeling van een beleidsplan met concrete en haalbare doelstellingen) en/of A4 (een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van DI) opgenomen.

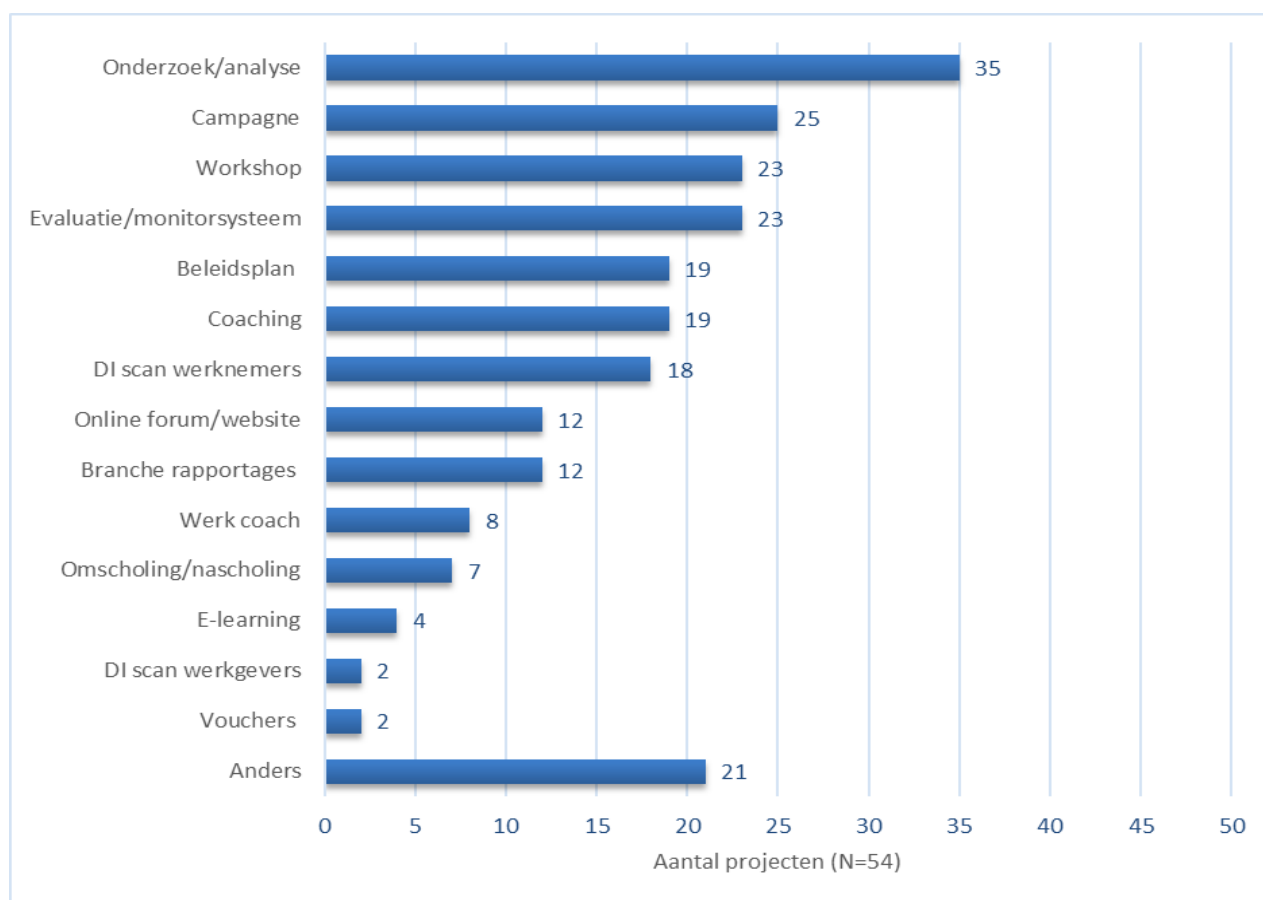
**Tabel 3.7 Type ontwikkelingsactiviteit in plan van aanpak (er is meer dan één antwoord mogelijk)**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
A1 een rapport van onderzoek naar, of analyse van de stand van zaken binnen de sector	34	3	1	38
A2 een beleidsplan met concrete doelstellingen en de haalbaarheid daarvan	14	4	1	19
A3 een communicatie- of voorlichtingsplan voor de sector, gericht op bewustwording of op implementatie	28	3	1	32
A4 een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van DI	12	1	2	15

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

In het verlengde hiervan wordt in de projectaanvragen als type product dat in het project ontwikkeld gaat worden het meest vaak 'onderzoek en analyse' genoemd (in 41 van de 66 projectaanvragen), gevolgd door een campagne (29), een evaluatie/monitorsysteem (27) en/of een workshop (25).

**Figuur 3.3 Type product dat ontwikkeld/geïmplementeerd gaat worden, toegewezen projecten (er is meer dan één antwoord mogelijk)**



Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

Bij de (veelvuldige) toepassing van een aantal van deze instrumenten zijn vanuit het bestaande onderzoek wel een aantal belangrijke kanttekeningen te maken (zie hoofdstuk 2):

- Vanwege de lacunes in het bestaande onderzoek is het een logische keuze dat het programma ook ruimte biedt aan onderzoek en monitoring en evaluatie en dat deze instrumenten veel gekozen worden. De praktijk leert wel dat het onderzoek en evaluatie in de projecten niet de lacune vult voor kwantitatieve toetsing via (quasi-)experimenteel onderzoek. Het zou voor de hand liggen om naar de toekomst toe op programmaniveau hiervoor een basis te leggen omdat koppeling met CBS-data van deelnemers mogelijkheden bieden voor een dergelijk onderzoeksdesign.
- Veel van de gebruikte scans zijn niet wetenschappelijk gevalideerd en voor dit type instrument is nog weinig bekend of dit werkelijk tot gedragsveranderingen bij werknemers en werkgevers leidt die anders niet zouden hebben plaatsgevonden.
- Een risico bij voorlichting is dat deze weinig beklijft als deze niet nadrukkelijk vertaald wordt naar de algehele cultuur in een bedrijf en zowel werknemer en werkgever beide doordrongen raken van het belang.

#### Type activiteiten voor de uitvoering

Als het gaat om activiteiten gericht op de *uitvoering* van producten beschrijven verreweg de meeste projectaanvragen de uitvoering en een verslag van voorlichtingsactiviteiten (55 van de 66) en/of de uitvoering en het verslag van een pilot, of meerder pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest. Slechts een klein deel beschrijft activiteiten gericht op de uitvoering van een beleidsplan (14 van de 66).



**Tabel 3.8 Type activiteiten voor de uitvoering in plannen van aanpak (er is meer dan één antwoord mogelijk)**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
B1 uitvoering en het verslag van een pilot, of meerdere pilots waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest	44	7	2	53
B2 uitvoering en een verslag van voorlichtingsactiviteiten en/of communicatieve activiteiten	45	8	2	55
B3 uitvoering en het verslag van een beleidsplan	12	1	1	14
B4 uitvoering en het verslag van een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van DI	24	1	1	26

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

### Gebruik van bewezen effectieve methoden

Eén van de criteria bij de beoordeling gaat over het gebruik van ‘bewezen effectieve methoden’, wat een andere insteek is dan de ontwikkeling van nieuwe methoden en instrumenten. In 44 van de 66 (39 van de 54 toegewezen projecten) projectaanvragen zijn de te ontwikkelen of te implementeren producten/activiteiten een vervolg, voortzetting van/op een eerder project door dezelfde organisatie (vaak Sectorplannen). Het gaat dan om een eerder toegepaste methode voor dezelfde doelgroep in dezelfde sector waar het project op gericht is. In ca. een derde van de projectaanvragen is voorgesteld om uit te gaan van een methode die is toegepast op dezelfde doelgroep als waar het project op is gericht, maar dan wel in een andere sector. Ook referenties naar toepassingen binnen en buiten de eigen sector met een andere doelgroep komen voor.

In de plannen van aanpak worden wat betreft ‘bewezen effectief’ er vaak aan gerefereerd dat een toepassing elders ‘succesvol’ is toegepast. Soms worden ook publicaties genoemd die met de toepassing samenhangen. Wanneer deze toepassingen en publicaties worden opgevoerd wordt veelal niet duidelijk in hoeverre en op welke wijze deze toepassingen zijn getoetst op effectiviteit. Wat betreft dit laatste: in hoofdstuk twee hebben we gezien dat meer robuuste wetenschappelijk verantwoorde kwantitatieve effectieve effectmetingen dit type onderzoek schaars is.

### Kader 3.7 Voorbeelden van gebruik van effectief bewezen methoden

In een project wordt gebruik gemaakt van leeradviseurs, een tool dat in andere sectoren succesvol is uitgerold binnen bedrijven.

Een aanvrager heeft veel ervaring met instrumenten die wel of niet aanslaan bij de werkenden in de sector waarop zij zich richt. De aanvrager weet dat veel werkgevers in deze branche gebruik maken van instrumenten die de aanvrager aanbiedt en zijn aangeslagen. De instrumenten die deze aanvrager aanbiedt in het licht van duurzame inzetbaarheid zijn niet nieuw: veel sectoren bieden scans aan, doen aan klankbordgroepen, etc.

In een ander project wordt voortgebouwd op resultaten uit het sectorplan. Het gezondheidsonderzoek bouwt voort op het gezondheidsonderzoek van de UvA van 10 jaar geleden. De resultaten uit dat onderzoek zijn afspraken geworden die in de cao zijn vastgelegd en dit project is het vervolg op die afspraken.

In ca. een derde van de 66 projectaanvragen gaat het om de ontwikkeling van een nieuw instrument. Onder de (54) positief beschikte projectaanvragen zijn er 17 die beschrijven dat in het project een nieuw instrument ontwikkeld gaat worden. Er zijn zeker zeven projecten die nieuwe methodieken/instrumenten willen gaan ontwikkelen juist omdat gebleken is dat de bestaande mechanismen voor hun werkenden **niet** werken in de praktijk.

### Kader 3.8 Voorbeeld van een project dat juist niet uitgaat van effectief bewezen methoden

Dit project gaat uit van de opgedane ervaring uit een voorgaand project. In dat project bleken de ontwikkelde instrumenten juist **niet** goed te werken. Daarom is dit projectvoorstel geschreven. In Dit ESF-project wordt eerst in gesprek gegaan met werkenden, juist om te kijken wat WEL werkt.

Op de vraag hoe tijdens de uitvoering van een project nagegaan wordt of de van tevoren geïdentificeerde werkzame mechanismen inderdaad werken, antwoordt in ieder geval de helft van de contactpersonen van de toegewezen projecten (minstens 21 van de 54) dat dit gaat gebeuren door continue monitoring van het project en een periodieke evaluatie door een 0- en een 1-meting uit te voeren. Vaak gebeurt dit het meten van deelnemers (bereik), interne evaluatie of enquêtering (zie kader 3.7). We plaatsen hierbij de kanttekening dat zo'n benadering als nadeel heeft dat tussen de 0- en de 1- meting de omstandigheden kunnen veranderen waardoor een vergelijking tussen de 0- en de 1- meting niet noodzakelijk een goede meting geeft van de veranderingen die dankzij het project tot stand komen. Stel dat we een project hebben dat vergroting van de mobiliteit beoogt. Als tussen de 0- en de 1- meting de conjunctuur verbetert zal dit tot meer mobiliteit leiden. Als we een vergroting van de mobiliteit waarnemen dan kunnen deze verandering in dit geval niet toeschrijven aan het project.

### **Kader 3.9 Voorbeelden van hoe wordt nagegaan dat de van tevoren geïdentificeerde werkzame mechanismen inderdaad werken**

In dit project worden vijf interventies uitgewerkt in pilots bij in totaal 10 bedrijven (1 interventie bij 2 bedrijven). In deze bedrijven wordt een 0-meting uitgevoerd onder de werknemers die deelnemen aan de interventie door het uitzetten van een enquête. Met een 1-meting kan op termijn het effect van de interventie bewezen worden. De aanvrager heeft goede ervaringen opgedaan met deze methode, onder meer op het gebied van Arbo, mobiliteit en EVC, waarvoor ook voor een dergelijke methodiek is gekozen.

In een ander project wordt nagegaan of de van tevoren geïdentificeerde mechanismen inderdaad werken door het meten van respons op allerlei acties die geïntroduceerd worden. Hoe groot is de respons en door welke trigger komt de respons tot stand?

In weer een ander project worden bezoekersaantallen en aantallen deelnemers gemeten en gevolgd alsook de mate van tevredenheid.

In de meeste plannen voor de uitvoering van het project zijn volgens de contactpersonen (41 van de 54) concrete meetpunten en indicatoren gedefinieerd om uiteindelijk te kunnen meten of dan wel in welke mate beoogde doelen zijn bereikt.

### **Kader 3.10 Voorbeelden van meetpunten en indicatoren**

- Definitie van het bereik van het project. Voorbeelden: 100 interviews en een rapportage; 12 pilots met 1.200 werknemers; 500 werknemers en 150 lijnmanagers, x aantal bedrijven, etc.
- In de pilot van een project worden tien bedrijven betrokken, op middellange termijn moet 65 procent van alle bedrijven in de sector de instrumenten van de pilot (als deze blijkt te werken) uitvoeren;
- Een 0- en een 1-meting, soms ook een tussenmeting;
- Een 'balance score card' (een meting om het profiel van een werknemer te schetsen).

De contactpersonen van de projecten die in het project juist nieuwe methoden/instrumenten willen gaan ontwikkelen geven aan dat zij (nog) geen meetpunten en indicatoren hebben gedefinieerd: deze zullen gaandeweg de implementatiefase van het project gedefinieerd worden en gemeten worden in de pilots die ook onderdeel zijn van het project.

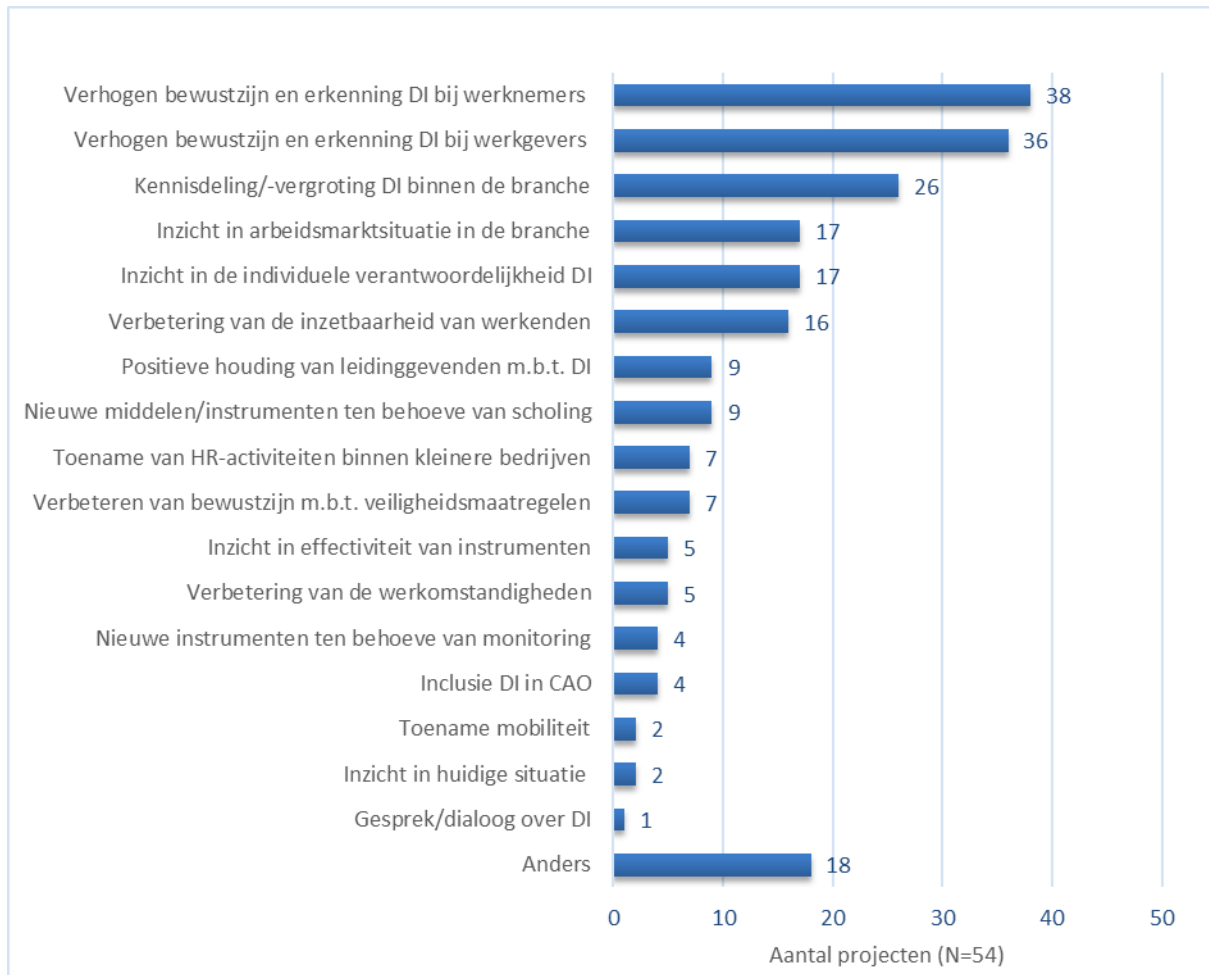
#### *Type onderzoeksinstrumenten*

Welke type onderzoeksinstrumenten gaan in de projecten ingezet worden? Uit de projectaanvragen komt nogal eens naar voren dat in de projecten vooral behaalde resultaten gemeten gaan worden, feedback van deelnemers (door bijvoorbeeld enquêtes onder deelnemers) gaat worden gevraagd en geanalyseerd en dat een 0-meting gaat worden uitgevoerd. Veelal worden dergelijke elementen in de plannen van aanpak echter niet of beperkt uitgewerkt, waardoor geen goed inzicht kan worden gekregen hoe valide deze activiteiten zijn om meer zicht te krijgen op en toetsing van de interventielogica en de werkzame mechanismen.

### Beoogde resultaten op korte termijn

In verreweg de meeste projectaanvragen is als beoogd doel verwoord dat door het project het bewustzijn en erkenning bij werkgevers en/of werknemers met betrekking tot DI wordt verhoogd. Daarnaast beoogt een aantal projecten het inzicht in de individuele verantwoordelijkheid voor DI en/of het inzicht in de arbeidsmarktsituatie in de betreffende branche te vergroten.

**Figuur 3.4 Type beoogde resultaten op korte termijn, toegewezen projecten, n=54 (er is meer dan één antwoord mogelijk)**



Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

### Beoogde resultaten op middellange termijn

Met de uitvoering van de projecten beogen de projectaanvragers op de middellange termijn vooral een verbeterde duurzame inzetbaarheid van de werkenden. Daarnaast beogen veel projectaanvragers dat op de middellange termijn er beleidsverandering of – aanpassing optreedt in het HRM en/of dat de kennis en inzichten van de sector op het gebied van DI geactualiseerd en geoptimaliseerd is.

**Tabel 3.9 Typologie beoogde resultaten op middellange termijn (er is meer dan één antwoord mogelijk)**

	Toegewezen (n=54)
Verbeterde DI van de werkenden	32
HRM beleidsverandering/aanpassing	24
Actualiseren en optimaliseren van kennis en inzichten op het gebied van DI	24
Vergroting van het gebruik van middelen	16
Arbeidsmarktperspectief versterkt	14
De beschikbaarheid van maatregelen, processen, procedures en financiële middelen om succesvol te interveniëren	14
Sectorale arbeidsmarkt versterkt door aansluiten wensen en capaciteiten werkgevers en werkenden	13
Inclusie DI in CAO	13
Minder (bedrijfs)ongevallen binnen de sector	9
Verbeterde contract omstandigheden	5
Toename mobiliteit	5
Start of verbeterd dialoog over DI	3
Lager ziekteverzuim	2
Toename bekwame vaklieden/bekwame werkenden	2
Werkenden nemen verantwoordelijkheid voor eigen DI	2
Anders	21

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

### Kader 3.11 Good proposal: Duurzaam Werken in het Hout

Naast het overkoepelende doel om met dit ESF-project input te leveren voor een nieuwe cao in de zin van bewezen effectieve methoden en instrumenten, wil de sector met dit ESF-project bij zowel werkgevers als werknemers in de sector de bewustwording vergroten dat DI relevant is, zodat bedrijven en werknemers hier ook zelf mee verder aan de slag gaan.

#### Evaluatieactiviteiten

Uit de projectaanvragen komt het beeld dat de evaluatieactiviteiten als onderdeel van het project vooral metingen zullen zijn van behaalde resultaten, feedback dan wel enquêtes onder deelnemende werkenden en/of een intern evaluatierapport. Dit element is vaak maar in heel beperkte mate uitgeschreven in de plannen van aanpak.

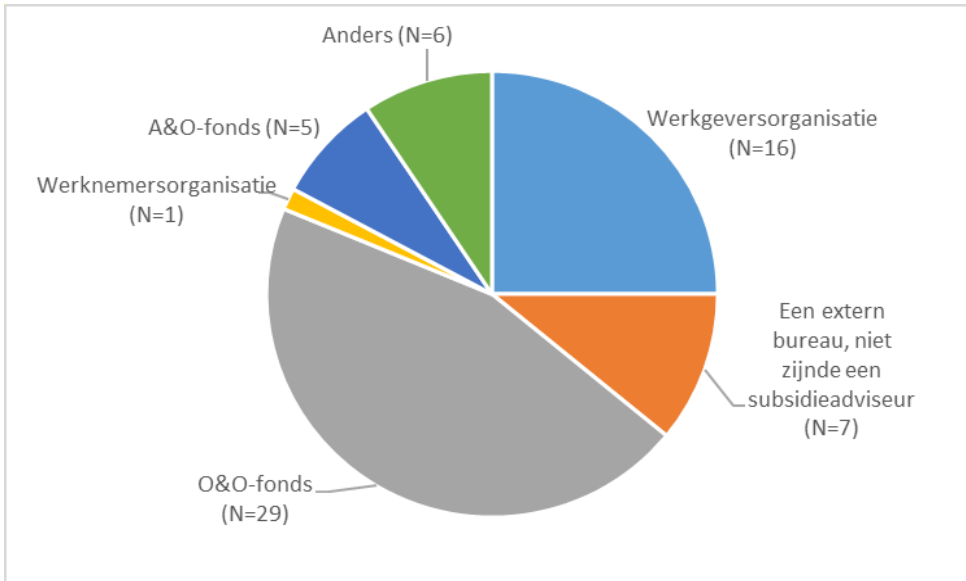
### 3.3.3 Enkele kenmerken van de projectaanvragers van positief beschikte projecten

#### Initiatiefnemer van de projectaanvraag

In de meeste gevallen is het O(A)&O-fonds (34 van de 54) de initiatiefnemer geweest voor de aanvraag van ESF-subsidie voor dit projectplan. Ook zijn werkgeversorganisaties nogal eens initiatiefnemer geweest (16 van de 54). Opvallend is dat van zeven positief beschikte projecten een extern bureau (niet zijnde een subsidieadviseur) de initiatiefnemer is geweest. Deze zeven zijn allemaal middelgrote of grote projecten (zie tabel 3.2 voor de definitie van 'klein', 'middelgroot' en 'groot').

Alhoewel vijf gemeenten aanvrager zijn van de subsidie in het kader van ESF DI R&S noemt geen enkele contactpersoon van de toegewezen projecten een gemeente als initiatiefnemer. Ook noemt geen van de contactpersonen een extern bureau zijnde een subsidieadviseur als initiatiefnemer.

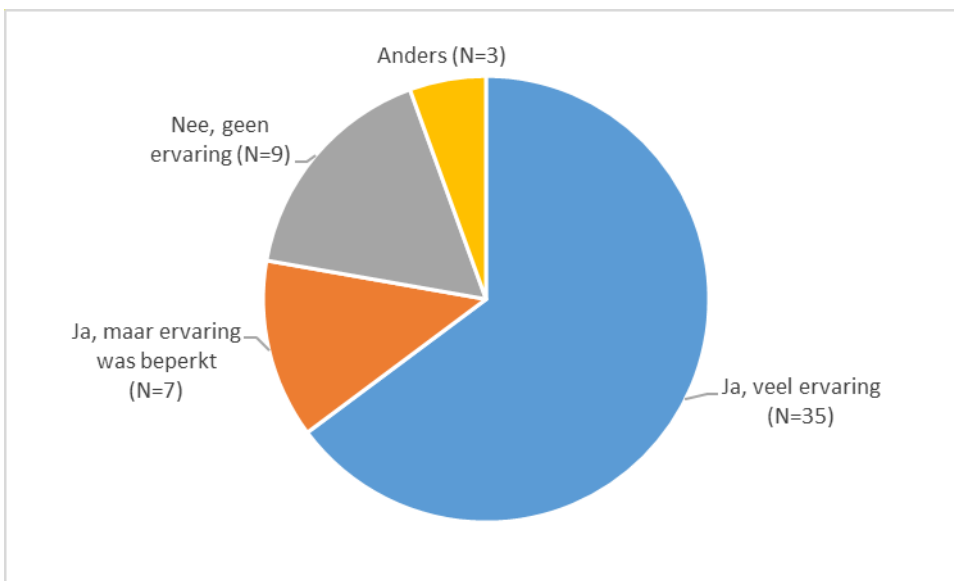
**Figuur 3.5 Welke organisatie/stakeholder is initiatiefnemer voor de aanvraag van dit project geweest? (N=54)**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Weliswaar antwoordt het grootste deel van de contactpersonen van de projectaanvragen dat de organisatie die de subsidieaanvrager is van het betreffende project veel ervaring heeft met het doen van een subsidieaanvraag in het kader van een ESF-regeling, maar dit behoeft enige nuancering.

**Figuur 3.6 Had de organisatie die de subsidieaanvrager is van dit project ervaring met het doen van een subsidieaanvraag in het kader van een ESF-regeling? (N=54)**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Voorals de kleinere O&O-fondsen hebben vaak geen medewerkers op de loonlijst staan en huren voor het ontwikkelen van een ESF-aanvraag expertise in bij een externe organisatie (geen subsidieadviseur, maar bijvoorbeeld een beleidsadviesbureau). Deze externe organisatie verhuurt een medewerker, die dan formeel bijvoorbeeld secretaris van het O&O-fonds wordt (maar officieel op de loonlijst van het externe bureau blijft staan). De fondsen die de formele subsidieaanvrager zijn en deze medewerkers inhuren hebben geen ervaring met het doen van een subsidieaanvraag in het kader van ESF, maar deze medewerkers wel: zij hebben hier juist veel ervaring mee. In deze situatie zien de contactpersonen van de betreffende projectaanvragen het

O(A)&O-fonds als feitelijke schrijver van het projectplan (al dan niet met ondersteuning van een extern bureau).

Grote(re) O&O-fondsen hebben eigen beleidsmedewerkers en subsidieadviseurs in dienst en zijn vaker concreet de feitelijke schrijver van het projectplan, al dan niet met ondersteuning van een extern bureau.

**Tabel 3.10 Welke organisatie is de feitelijke schrijver van het projectplan?**

	Klein (n=17)	Middelgroot (n=16)	Groot (n=21)	Totaal (n=54)
O(A)&O-fonds	6	3	3	12
Een van de stakeholders in het samenwerkingsverband	0	1	2	3
De stakeholders in gezamenlijkheid	4	0	0	4
Een extern bureau dat gespecialiseerd is in het opstellen en indienen van subsidieaanvragen	1	2	5	8
Een of meer stakeholders in het samenwerkingsverband met ondersteuning van een extern bureau	4	10	10	24
Anders	2	0	1	3

*Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.*

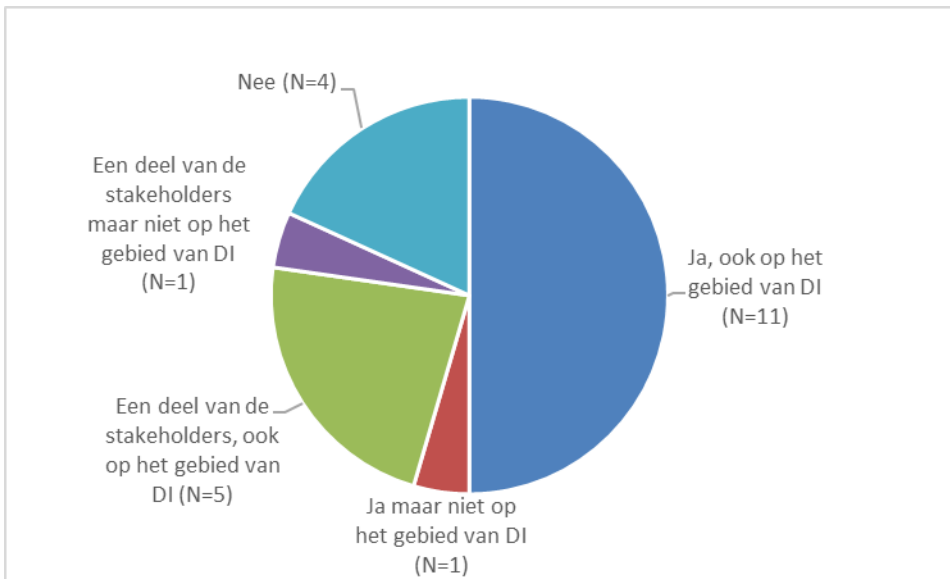
Voor zover er een extern bureau is ingeschakeld bij het opstellen van de subsidieaanvraag, wat zijn dan de taken van dat bureau zoal geweest? We constateren dat de inbreng van dergelijke externe bureaus heel groot is geweest, omdat 21 contactpersonen aangeven dat deze externe bureau de inhoudelijke uitwerking van het Plan van Aanpak hebben verzorgd. Daarnaast zijn nog de volgende taken relatief vaak genoemd: opbouwen van een dossier met alle input voor het project (23 keer genoemd), zorg dragen dat alle formele vereisten van de subsidieregeling op tijd aangeleverd werden (25 keer genoemd), zorg dragen voor de coördinatie van alle input die de diverse stakeholders (n het geval van een samenwerkingsverband) moesten leveren (19 keer genoemd) en contactpersoon zijn naar het AGSZW toe (21 keer genoemd).

#### *Kenmerken van samenwerkingsverbanden van positief beschikte projecten*

Op basis van de antwoorden uit de telefonische enquête zijn er 22 projectaanvragen ontwikkeld door een samenwerkingsverband. De meeste samenwerkingsverbanden zijn samengesteld uit stakeholders die nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt in een ESF-project (10 keer genoemd). Daarnaast vertellen acht contactpersonen dat het samenwerkingsverband is samengesteld uit stakeholders waarvan een deel al eerder heeft samengewerkt in een ESF-project maar waar de rest nieuw is.

In de meeste projectaanvragen die door een samenwerkingsverband zijn ingediend werken de stakeholders al langer samen op het gebied van DI (11 keer genoemd).

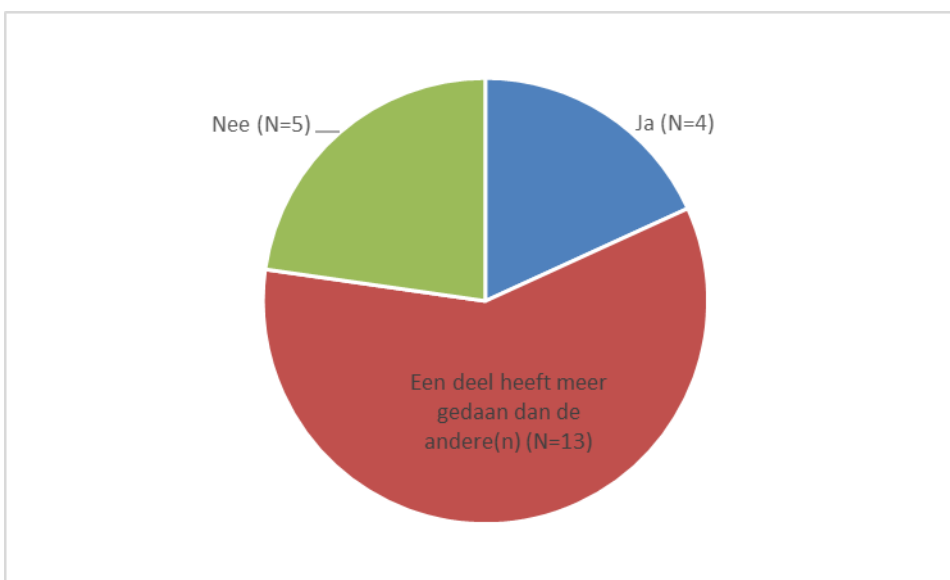
**Figuur 3.7** Werken de stakeholders van dit samenwerkingsverband al langer samen op het terrein van DI of op enig ander? (N=22)



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

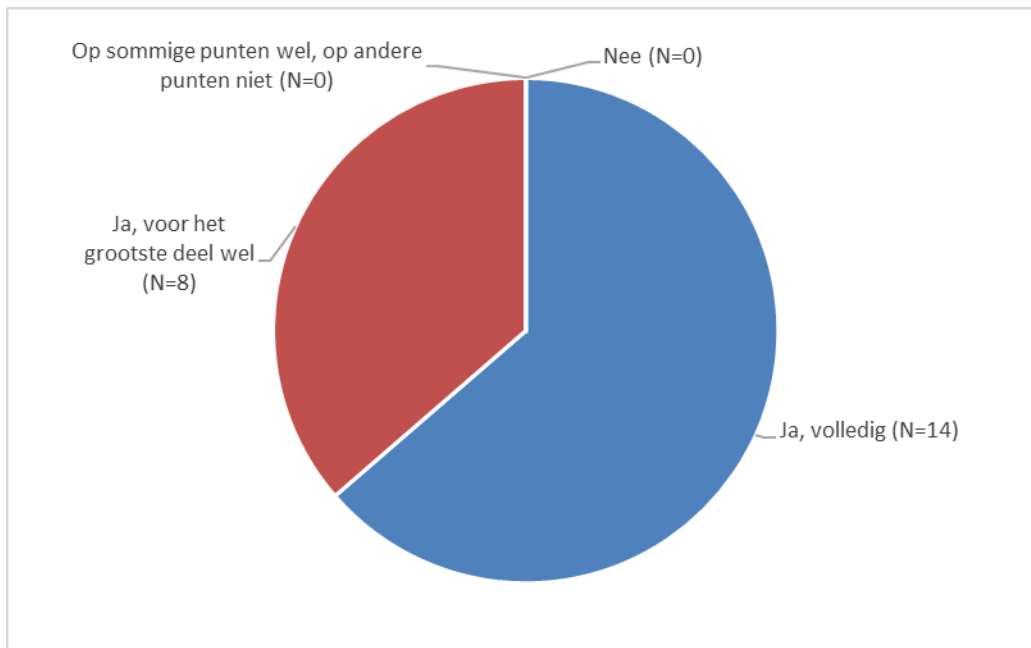
In de meeste samenwerkingsverbanden is bij de ontwikkeling van het projectdesign en de opstelling van de projectaanvraag een deel van de stakeholders meer betrokken geweest dan andere stakeholders. Dit is kennelijk volgens afspraak verlopen, want 14 contactpersonen zeggen dat de samenwerking, de betrokkenheid van alle stakeholders tijdens de ontwikkeling van het projectdesign en de opstelling van de projectaanvraag volledig volgens de vooraf gemaakte afspraken is verlopen, dus zoals vooraf is beoogd (14 keer genoemd). Bij grote projecten is het vaker zo dat één stakeholder het design heeft ontwikkeld en de aanvraag heeft opgesteld.

**Figuur 3.8** Waren alle stakeholders van het samenwerkingsverband in gelijke mate betrokken bij de ontwikkeling van het projectdesign en de opstelling van de projectaanvraag? (N=22)



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

**Figuur 3.9 Verliep de samenwerking, de betrokkenheid van alle stakeholders tijdens de ontwikkeling van het projectdesign en de opstelling van de projectaanvraag volgens de vooraf gemaakte afspraken, dus zoals vooraf was beoogd?**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

### 3.3.4 Verwachtingen ten aanzien van de uitvoering en de impact van het project

#### *Verwachtingen ten aanzien van het bereiken van de beoogde doelen van het project*

De meeste projectaanvragers van de positief beschikte projectaanvragen (43 van de 54) achten de kans groot dat de beoogde doelen bereikt worden en vijf contactpersonen denken zelfs dat deze doelen zonder meer worden bereikt. Eén contactpersoon denkt dat de beoogde doelen ten dele bereikt zullen worden en drie weten het nog niet.

#### *Verwachtingen van de belangrijkste risico's*

Wat zien de contactpersonen op dit moment als de belangrijkste risico's bij de uitvoering van het project? Als belangrijkste risico voor de slagingskans van een project is vaak genoemd dat werkkenden onvoldoende gemotiveerd kunnen worden om met hun eigen duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Immers, de prioriteit in de sectoren en van de werkgevers ligt minder op het thema Duurzame Inzetbaarheid, maar veeleer op 'de waan van de dag', overleven na de economische crisis, het maken van winst op de korte termijn.

In de volgende box is risico's opgenomen die door de contactpersonen van de positief beschikte projecten het meest vaak zijn genoemd.

#### **Kader 3.12 Voorbeelden van belangrijke risico's bij de uitvoering van positief beschikte projecten**

- De lage of afwezige prioriteit van DI bij bedrijven.
- Het aantrekken van voldoende bedrijven en/of werkkenden in de pilots;
- De achterban (werkkenden) gaat onvoldoende inzien dat DI belangrijk is, ondanks alle inspanningen in het project;
- De doorlooptijd van het project dat te kort is (vooral door de (te lange) duur van de opstarttijd/ontwikkelfase);
- De administratieve vereisten (deelnameverantwoording van de werkkenden); de formele verantwoordingsvereisten, vooral de financiële verantwoording en de urenregistratie.



### *Verwachtingen ten aanzien van uitstralingseffecten/verankering/mainstreaming*

Een algemene bevinding uit de telefonische interviews is dat aanvragers de vragen naar uitstralingseffecten 'vreemd' vinden: alle projecten waarvoor binnen de ESF-regeling DI R&S subsidie is aangevraagd zijn er immers op gericht om uiteindelijk tenminste de hele eigen sector/regio te bereiken, conform de insteek van de regeling: DI Regio's en Sectoren. Het is dan ook niet gek dat 49 contactpersonen van de 54 de positief beschikte projectaanvragen verwachten dat het project uitstralingseffecten heeft, naar ofwel vooral de bedrijven in de eigen sector/regio ofwel naar de bedrijven in de eigen sector/regio als ook naar andere sectoren/regio's.<sup>31</sup>

#### **Kader 3.13 Voorbeeld van verwachte uitstralingseffecten**

In deze sector is er een document opgesteld met richtlijnen. In deze richtlijnen notitie worden voorwaarden en eisen gesteld aan bedrijven en in individuen die werkzaam zijn in deze sector. Wat in deze twee ESF-projecten voor deze sector wordt ontwikkeld en in de pilotbedrijven blijkt te werken, wordt opgenomen in de richtlijnen steigerbouw.

Welke disseminatie instrumenten/-activiteiten gaan in de projecten ingezet worden om de resultaten te verspreiden en/of op te schalen? In verreweg de meeste projecten (50 van de 66) zal dit gaan gebeuren door elektronische publicaties en een elektronisch platform van de organisaties die het project uitvoeren. Ook gaat dit gebeuren door publicaties en nieuwsbrieven (38), door het elektronisch platform en communicatiemiddelen van de stakeholders (36) en door congressen en bijeenkomsten (34)

Wat is in de projectaanvragen gedefinieerd als het mechanisme waarmee de ontwikkelde producten verankerd gaan worden? Het grootste aantal contactpersonen (21 van de 66) zegt dat dit gaat gebeuren door DI te verwerken in de HR-cyclus. Nog eens 20 contactpersonen zeggen dat de verankering gaat plaatsvinden door DI in te brengen in de cao-onderhandelingen. In veel sectoren willen de sociale partners hun cao moderniseren door het opnemen van werkzaam gebleken instrumenten/methodieken op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Borging van deze instrumenten/methodieken vindt dan plaats door verankering in de cao.

Het niveau waarop de verankering plaatsvindt is dan ook logischerwijs in de meeste projecten bedrijven/werkgevers (57) en/of in de tweede plaats in de cao (18). Bij de verankering zijn vooral de werkgevers- en/of de werknemersorganisaties betrokken (47 versus 46).

### **3.4 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN ESF-SUBSIDIE**

Om de toegevoegde waarde van het ESF-programma DI R&S te bepalen moet er voldaan worden aan twee randvoorwaarden:

1. Dankzij ESF-subsidie zijn projecten ontwikkeld die zonder ESF-subsidie er niet, anders of veel kleiner in omvang zouden zijn geweest;
2. De projecten leiden daadwerkelijk tot vergroting van duurzame inzetbaarheid van werkenden.

Het tweede punt kunnen we pas later in de tijd nagaan, als de projecten afgerond, of in een vergevorderd stadium zijn. In deze paragraaf richten wij ons op de eerste randvoorwaarde: zijn er dankzij subsidie van het ESF-projecten ontwikkeld die zonder ESF-subsidie er niet, anders of veel kleiner in omvang zouden zijn geweest?

#### *Toegewezen projecten*

Volgens de aanvragers van verreweg de meeste positief beschikte projecten is de ESF-subsidie van cruciaal belang geweest om dit projectplan te ontwikkelen. Zonder de ESF-subsidie zou het plan ofwel helemaal niet (14) ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm (27) zijn doorgegaan. Bij slechts drie positief beschikte projecten zou het project zonder subsidie in ongewijzigde vorm zijn doorgegaan. Deze scores zijn een

<sup>31</sup> Vijf personen wisten geen antwoord te geven op deze vraag.

duidelijke aanwijzing van de toegevoegde waarde van het programma voor de totstandkoming van de projecten.

**Tabel 3.11 Toegevoegde waarde van de ESF-subsidie voor het tot stand komen van de projecten**

	Klein (n=17)	Middelgroot (n=16)	Groot (n=21)	Totaal (n=54)
Als ESF DI-R&S niet had bestaan zou dan ook het initiatief zijn genomen om een project als dit te ontwikkelen?				
Ja, zeker wel	3	3	4	10
Ja, waarschijnlijk wel	5	6	6	17
Misschien wel, misschien niet	4	2	7	13
Nee, waarschijnlijk niet	5	0	0	5
Nee, zeker niet	0	5	4	9
Zou dat project dan op dezelfde manier zijn vormgegeven als deze projectaanvraag?				
Ja	2	0	1	3
Nee, gewijzigde vorm	0	0	0	0
Nee, afgeslankte vorm	4	4	2	10
Nee, groter in omvang	0	0	0	0
Nee, gewijzigde en afgeslankte vorm	5	7	14	26
Nee, gewijzigde vorm en groter in omvang	0	0	0	0
Dat weet ik niet	0	0	0	0
Anders	1	0	0	1

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Een aantal contactpersonen van kleine fondsen als aanvrager hebben in het telefonische interviews verteld dat zij het positief vinden dat er een ESF-regeling gericht op DI is, dat ook toegankelijk is voor kleine O&O-fondsen. Nu kunnen ook kleine fondsen ideeën uitwerken in een projectplan, waardoor er meer geïntegreerde activiteiten kunnen worden uitgevoerd dan zonder ESF, waardoor het bereik groter is en er robuustere resultaten kunnen komen.

### 3.5 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In deze laatste paragraaf vatten we de belangrijkste conclusies samen.

- Voor de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is in het eerste tijdvak 12,5 miljoen euro beschikbaar. Het totale bedrag aan verleende ESF-subsidie in het eerste tijdvak is 9,5 miljoen euro. De gemiddelde omvang van het totale projectbudget van de 54 positief beschikte projecten is € 390.000; de gemiddelde omvang van de toegekende subsidie van deze positief beschikte projecten is € 176.000.
- De verruiming van de regeling heeft geleid tot aanvragen vanuit andere actoren, maar het leeuwendeel (ruim drie kwart) komt nog steeds van O&O-fondsen.
- Het grootste deel van alle projectplannen richt zich (mede) op thema 2: 'het bevorderen van goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability'.
- Relatief veel projectaanvragen die zich (mede) op thema 3 richten (arbeidsmobiliteit) zijn afgewezen. Dit spoort met de aanwezige kennis over de (beperkte) effectiviteit van interventies op dit terrein, hoewel dit niet als zodanig een afwijzingsgrond is geweest of meegewogen heeft in de beoordeling. Dat vooral projecten zijn ingediend en toegekend op de andere twee thema's is vanuit het oogpunt van de kennis over interventies een logische verdeling.
- Verreweg de meeste projecten richten zich niet exclusief op een specifieke doelgroep: deze projecten zijn toegankelijk voor alle werkenden in de sector of regio. Voor zover projecten zich (daarnaast) wel (ook) op één of meer doelgroepen richten, richten deze projecten zich vooral specifiek op ouderen, gevolgd door zzp'ers en/of laaggeschoolden.

- Dat ouderen en laaggeschoolden relatief vaak als doelgroep zijn benoemd, spoot met de inventarisatie van risico's van groepen in de contextanalyse van hoofdstuk 2. Opvallend is dat vrouwen als specifieke doelgroep relatief weinig genoemd wordt, terwijl bekend is dat deze groep op een aantal indicatoren voor duurzame inzetbaarheid minder gunstig scoort.
- De verdeling naar sectoren is over het algemeen niet onlogisch gezien de scores van sectoren op DI-indicatoren (zie de contextanalyse). Wel is opvallend dat sectoren die vooral veel problemen hebben met fysieke eisen in het werk sterk vertegenwoordigd zijn. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst, omdat problematiek die meer met de 'geestelijke' eisen te maken heeft als 'burn-out', toeneemt. Van belang is om naar de toekomst toe ook sectoren te bereiken waar juist dit soort problemen spelen, zoals het onderwijs en de IT- en telecommunicatiesector.
- In de meeste projectaanvragen is als probleem de 'sectorale druk' gedefinieerd, gevolgd door (afwezigheid van) het DI-beleid van de werkgever en het tekort aan kennis bij dan wel bewustwording van DI bij werknemers.
- Vergrijzing en ontgroening worden het meest genoemd als oorzaak voor de toenemende urgentie van een duurzamere inzetbaarheid van werkenden. Een tweede oorzaak hiervoor die relatief vaak is genoemd is de technologische ontwikkeling/mechanisering/automatisering.
- In de meeste projectplannen zijn activiteiten in het licht van de *ontwikkeling* van een onderzoeksrapport, of analyse van de stand van zaken binnen de sector of arbeidsmarktregio opgenomen. Dit kan gezien worden als de uitvoering van een 0-meting. In veel projectplannen (32 van de 66) zijn (ook) activiteiten opgenomen gericht op: a) de ontwikkeling van een communicatie- en voorlichtingsplan, b) bewustwording of c) implementatie. Een minderheid van de projecten hebben in hun projectplan de ontwikkeling van een beleidsplan met concrete en haalbare doelstellingen en/of een plan voor effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van DI) opgenomen.
- Als het gaat om activiteiten gericht op de *uitvoering* van producten beschrijven verreweg de meeste projectaanvragen de uitvoering en een verslag van voorlichtingsactiviteiten en/of de uitvoering en het verslag van een of meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest. Slechts een klein deel noemt activiteiten gericht op de uitvoering van een beleidsplan.
- In de plannen van aanpak worden wat betreft 'bewezen effectiviteit' vaak vermeld dat de interventie elders 'succesvol' zou zijn toegepast. Soms worden ook publicaties genoemd die met de toepassing samenhangen. Wanneer deze toepassingen en publicaties worden opgevoerd wordt veelal niet duidelijk in hoeverre en op welke wijze deze toepassingen zijn getoetst op effectiviteit. Daarnaast zijn er projecten die nieuwe methodieken/instrumenten willen gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld omdat in de praktijk is gebleken dat de bestaande methodieken/instrumenten juist **niet** werken voor hun werkenden.
- In verreweg de meeste projectaanvragen is als beoogd doel verwoord dat door het project het bewustzijn en erkenning bij werkgevers en/of werknemers met betrekking tot DI wordt verhoogd. Daarnaast beoogt een aantal projecten het inzicht in de individuele verantwoordelijkheid voor DI en/of het inzicht in de arbeidsmarktsituatie in de betreffende branche te vergroten.
- Het beoogde doel op de middellange termijn is vooral een verbeterde duurzame inzetbaarheid van de werkenden. Daarnaast beogen veel projectaanvragers dat op de middellange termijn er beleidsverandering of – aanpassing optreedt in de HRM-cyclus en/of dat de kennis en inzichten van de sector op het gebied van DI geactualiseerd en geoptimaliseerd zijn.
- Omdat vooral de kleinere fondsen vaak geen medewerkers op de loonlijst hebben staan huren zij voor het ontwikkelen van een ESF-aanvraag expertise in bij een externe organisatie. De ingehuurd medewerker kan dan bijvoorbeeld formeel secretaris van het O&O-fonds worden, maar officieel op de loonlijst van het externe bureau blijven staan.
- De meeste samenwerkingsverbanden zijn samengesteld uit stakeholders die nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt in een ESF-project. In de meeste projectaanvragen die door een samenwerkingsverband zijn ingediend werken de stakeholders wel al langer samen op het gebied van DI.

- Bij een deel van de kleinere O(A)&O-fondsen is het rond krijgen van cofinanciering een knelpunt geweest (al kwam het uiteindelijk altijd goed).
- Vaak zien de aanvragers van de projecten als een belangrijk risico bij de uitvoering dat werkenden onvoldoende kunnen worden gemotiveerd om met hun eigen duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.
- Vrijwel alle contactpersonen van de positief beschikte projectaanvragen verwachten dat het project uitstralingseffecten heeft naar de bedrijven in de eigen sector/regio als ook naar bedrijven in andere sectoren/regio's.
- Verankering van de ontwikkelde producten gaat vooral gebeuren door DI te verwerken in de HR-cyclus en/of in te brengen in de cao-onderhandelingen.
- Voor verreweg de meeste positief beschikte projecten is de ESF-subsidie van cruciaal belang geweest om dit projectplan te ontwikkelen. Zonder de ESF-subsidie zou het plan ofwel helemaal niet ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zijn doorgedaan. Bij slechts drie positief beschikte projecten zou het project zonder subsidie in ongewijzigde vorm zijn doorgedaan. Deze scores zijn een aanwijzing van de toegevoegde waarde van het programma voor de totstandkoming van de projecten.



# 4

## HET AANVRAAGPROCES VAN ESF DI R&S

---

## 4 BEOORDELING VAN HET AANVRAAGPROCES ESF DI R&S EN DE PROJECTAANVRAGEN

---

### 4.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk zoomt verder in op de aanvraagprocedure en de ervaringen van de projectaanvragers met de deze procedure. Paragraaf 4.2 bespreekt hoe aanvragers tegen de regeling aankijken, terwijl paragraaf 4.3 inzoomt op hun ervaringen met het aanvraagproces (de bekendmaking van de regeling, de aanvraagprocedure en proces, mate van ervaren belasting en suggesties voor verbetering). In paragraaf 4.4 staan de conclusies met een overzicht van de voornaamste bevindingen van dit hoofdstuk.

### 4.2 BEOORDELING VAN DE OPZET VAN DE REGELING DOOR DE AANVRAGERS

#### 4.2.1 Opzet van de regeling

De regeling is ontwikkeld op basis van eerdere ervaringen met de regeling ESF Actie E2 in de vorige programma periode (2007-2013). Tijdens de implementatie van deze regeling waren er al tussentijdse wijzigingen doorgevoerd, met name als reactie op de tegenvallende belangstelling voor de regeling. Deze wijzigingen betroffen o.a. de verlenging van de aanvraagperiode, de verlaging van de minimale subsidiabele projectkosten, de uitbreiding van de voor subsidie in aanmerkingen komende activiteiten en het verhogen van het aantal aanvragen per aanvrager.<sup>32</sup> Voor de huidige regeling zijn er enkele aanvullende zaken verder aangepast: de aanvraag kan door meerdere O&O fondsen in gezamenlijkheid worden ingediend als ook in een samenwerkingsverband met sociale partners (werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties), gemeenten of een O&O fonds en naast ontwikkeling van producten/plannen is er ook aandacht voor implementatie. Ook is het beoordelingskader verder ontwikkeld met 20 inhoudelijke beoordelingscriteria.

Verder is de regeling met opzet 'open' en 'breed' gehouden, gegeven de filosofie dat sectoren/regio's zelf het beste weten wat nodig is in hun eigen sector/regio. Er wordt alleen gestuurd op het adresseren van een projectaanvraag op één of meer van de drie thema's en op zowel de ontwikkeling van activiteiten als op implementatie. Daarnaast is er een menukaart opgesteld met mogelijke voorbeelden van de te subsidiëren activiteiten (ter inspiratie voor de aanvragers). Verder is er bewust voor gekozen om niet op specifieke sectoren of doelgroepen te sturen waar de urgentie het hoogst is (zie voor een overzicht hoofdstuk 2). Met het zo veel mogelijk open houden van de regeling en het uitbreiden van type aanvragers, beoogt het ESF-programma de interesse voor de regeling te verhogen en beter aan te sluiten bij de behoeften van de regio's en sectoren (zoals gezegd in de vorige programmaperiode was het animo onder O&O fondsen lager dan verwacht).

#### 4.2.2 Aansluiting van de regeling bij de behoefte van aanvragers

De vraag is dan ook in welke mate de huidige regeling aansluit bij de behoeften van de aanvragers. De opzet van de regeling wordt als positief beoordeeld door de aanvragers en is in lijn met hun behoeften. De meeste toegekende projecten geven aan dat de regeling 'goed tot heel goed' aansluit bij het projectdesign dat zij oorspronkelijk voor ogen hadden (n=45). Dit betekent dat in de meeste gevallen de regeling goed aansluit bij de behoefte van de sectoren en de regio's en het aanvragers niet belemmert in de uitwerking van hun project ideeën. De minderheid van de aanvragers is kritischer en geeft aan dat de regeling 'niet goed, niet slecht' aansluit bij het oorspronkelijk projectidee (n=9).

Uit de telefonische interviews blijkt dat er twee strategieën te identificeren zijn, langs welke projecten zijn ontwikkeld. Ten eerste zijn er projecten ontwikkeld naar aanleiding van de subsidieregeling en ten tweede zijn bestaande project ideeën toegeschreven naar de subsidieregeling. In het eerste geval past het project design 'per definitie' goed bij de regeling, omdat deze ontwikkeld zijn op basis van de regeling. In de laatste categorie

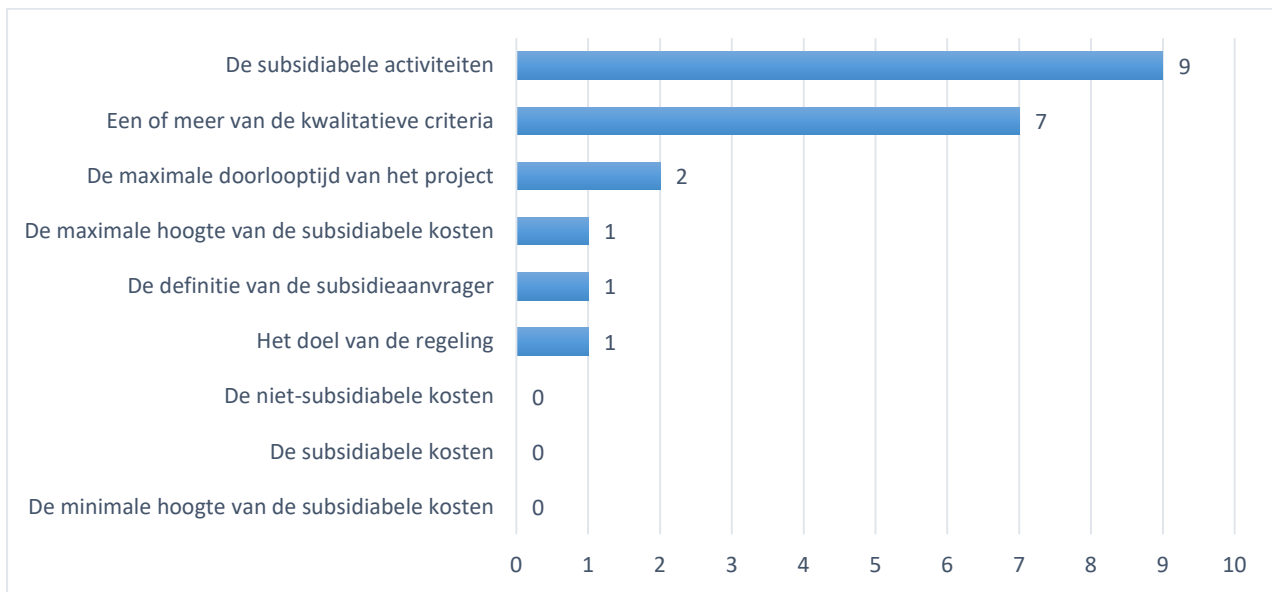
---

<sup>32</sup> Ecorys (2015). *Evaluatie ESF-programma 2007-2013 actie E2-regeling*

blijkt er niet altijd een complete 'fit' te zijn tussen het oorspronkelijke idee en de regeling, waardoor noodzakelijke aanpassingen nodig waren ten tijde van het opstellen van de projectaanvraag (of gedurende de beoordeling naar aanleiding van de vragenbrief).

In 16 gevallen hebben projecten concrete aanpassingen gedaan in hun oorspronkelijk projectplan (voor het indienen tijdens de aanvraag, als wel gedurende de beoordelingsperiode na het ontvangen van de vragenbrief van het AGSZW). Onderstaande figuur geeft aan op welke onderdelen van de ESF-regeling DI R&S hebben geleid tot noodzakelijke aanpassingen in het oorspronkelijke project design.

**Figuur 4.1 Totaal aantal projecten dat op een onderdeel van de ESF-regeling DI R&S aanpassingen hebben gedaan (multiple respons)**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

In de meest gevallen hebben de aanpassingen van het oorspronkelijk project design te maken met de **subsidiabele activiteiten** (n=9). Veelal werden de activiteiten niet als subsidiabel beoordeeld (in de vragenbrief en de subsidieverlening), omdat onvoldoende werd uitgelegd hoe de activiteiten bijdragen aan DI (zoals het opstellen van een branche kwalificatiestructuur/ontwikkelen van functiegebouw), als wel activiteiten die niet als subsidiabel worden geacht aangezien ze als reguliere verantwoordelijkheid van werkgevers worden gezien (zoals scholingsactiviteiten/uitvoeren van een reguliere arbeidsmarktmonitor). In enkele gevallen hebben aanvragers al voor het indienen van de aanvraag enkele activiteiten laten vallen (zoals activiteiten gericht op de instroom van jongeren in de sector).

Enkele projecten geven aan dat daarnaast activiteiten zijn toegevoegd, zoals communicatieactiviteiten, als wel monitoring/evaluatie activiteiten omdat deze specifiek benoemd waren als subsidiabele activiteit. Daarnaast hadden in veel gevallen de aanpassingen te maken met één of meerdere **kwalitatieve criteria** zoals opgenomen in het beoordelingskader (n=7). De meerderheid van deze gevallen betreft meer aandacht in het projectvoorstel voor het gelijke kansen criterium, en meer focus op onderzoek en evaluatie. In twee gevallen heeft de **maximale looptijd** van het project geleid tot aanpassingen (verkorten van projectduur), terwijl in een ander geval de **maximale subsidiabele kosten** heeft geleid tot het omlaag brengen van de projectkosten. Tot slot, is een aanvraag aangepast omdat de aanvrager niet voldeed aan de **definitie van de subsidieaanvrager** (voorstel was ingediend door een werkgeversorganisatie, die niet voldeed aan artikel 1 van de Subsidieregeling

ESF 2014-2020)<sup>33</sup>. Er zijn geen aanpassingen gedaan vanwege de (niet-)subsidiabele kosten als wel minimale hoogte van de subsidiabele kosten.

Aanvragers geven wel aan dat binnen de projectperiode van 18 maanden weinig ruimte over blijft om projectresultaten te **'mainstreamen'**<sup>34</sup>. Veelal zijn projecten druk bezig met het ontwikkelen van hun producten/plannen, die vervolgens worden getest/geïmplementeerd, waardoor er maar weinig tijd overblijft om de ontwikkelde producten/plannen en ervaringen te verankeren binnen de eigen sector als wel buiten hun sector (terwijl dit wel nadrukkelijk de wens van de projecten is). Er zou binnen de regeling meer ruimte kunnen worden ingebouwd om de succesvolle projectresultaten verder te mainstreamen of daar in een vervolgaanvraag meer op sturen. Ook kan nadrukkelijker worden gekeken welke zaken op programmaniveau kunnen worden opgepakt (slim clusteren van projecten en gericht ervaringen delen). Tijdens de interviews werd duidelijk dat rond de 20 O&O fondsen informeel afgesproken hebben informatie met elkaar te delen over hun project(uitkomsten).

#### 4.2.3 Beoordeling van de opzet van de regeling door aanvragers

Aanvragers zijn over het algemeen positief over de regeling. Zij zien de **'vraaggestuurde' benadering** van de regeling, die sectoren/regio's zelf laat bepalen wat het beste is voor hun eigen sector/regio, als een positief element. Aanvragers pleiten dan ook voor een continuering van de relatief 'open' regeling die aanvragers de ruimte geeft om zelf invulling te geven aan wat nodig is binnen het thema DI.

Ook de **beoordelingscriteria** worden over het algemeen als positief beoordeeld. Ondanks dat aanvragers aangeven dat de criteria 'veelomvattend' zijn en het niet altijd makkelijk is om alle criteria op een goede manier te adresseren, zien zij ook de positieve invloed van het gebruik van deze criteria. Verschillende aanvragers geven aan dat de regeling er juist toe heeft geleid dat bepaalde aspecten meer in het projectvoorstel zijn geschreven, zoals de aandacht voor gelijke kansen/antidiscriminatie, betrokkenheid van werknemers in het design en implementatie van het project, communicatieactiviteiten en evaluatieactiviteiten. Deze aspecten hadden anders niet dezelfde aandacht gekregen (zie kader 4.1).

#### Kader 4.1 Voorbeeld van een respondent die een positieve invloed van de beoordelingscriteria ziet

Zonder de ESF-regeling zou er bij aanvang van het projectplan niet gedacht zijn aan het opnemen van zoiets als het gelijke kansen criterium. Omdat het projectplan werd ingepast in de ESF-regeling moest het plan worden aangepast omdat wel met dat criterium rekening moest worden gehouden.

Aanvragers geven aan dat de criteria bijdragen aan het structureren van hun projectaanpak (probleemanalyse, plan van aanpak, bereik, verankering) (zie kader 4.2).

#### Kader 4.2 Voorbeeld van een respondent die aangeeft dat de beoordelingscriteria bijdragen aan het structureren van hun projectaanpak

De regeling maakt je als aanvrager scherper op het punt van het meten van effecten, het structureren van de stappen in het project en de partijen die in het project betrokken worden. Dit is misschien lastig in de ontwikkeling van het plan van aanpak, maar is goed voor op de langere termijn.

Ook een van de subsidieadviseurs, die betrokken was bij meerdere projectaanvragen, geeft aan dat 'de 20 criteria erg goed en relevant zijn. Soms lastig te adresseren maar het helpt de aanvrager het plan van aanpak

<sup>33</sup> Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid van werkgevers die partij is bij een op het moment van de subsidieaanvraag geldende CAO, of een collectieve arbeidsvoorwaardenregeling voor personen werkzaam in openbare dienst, dan wel bij afwezigheid daarvan bij de laatst geldende CAO of collectieve arbeidsvoorwaardenregeling, dan wel een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid van werkgevers die is aangesloten bij een aangewezen algemeen erkende centrale of andere representatieve organisatie van ondernemers als bedoeld in [artikel 4, tweede lid, van de Wet op de Sociaal-Economische Raad](#)

<sup>34</sup> Mainstreaming is een procesgerichte benadering om ontwikkelde producten/innovaties te verankeren in regulier beleid. (Gravesteyn e.a., 2005; Nieuwenhuis en Loog, 2005).



goed te doordenken (luchtkastelen worden niet zo makkelijk meer verkocht, en dat is een goede ontwikkeling).’

Een aantal aanvragers heeft wel aangegeven dat ze moeite hebben gehad met het adresseren van bepaalde criteria, zoals gelijke kansen/anti-discriminatie, aangezien het niet duidelijk is wat de regeling hiermee beoogd en hoe dit te operationaliseren voor hun eigen project (hierna gaan we hier dieper op in). Hier had het AGSZW volgens hen meer kunnen ondersteunen (meer informatie over de inhoudelijke beoordelingscriteria is opgenomen in hoofdstuk 5). Daarnaast geven aanvragers aan dat sommige criteria zo dicht bij elkaar liggen, dat het voor aanvragers moeilijk maakt om onderscheid te maken tussen criteria, wat leidt tot herhaling van teksten in de aanvraag.

Aanvragers geven aan dat **inhoudelijke scope** (drie thema’s en gerelateerde activiteiten) voldoende ruimte biedt om een aanvraag in te dienen dat aansluit bij de behoeften van de aanvragers (dit is ook in lijn met de algemene waardering van de openheid van regeling). Aanvragers geven ook een positieve feedback op de menukaart, die actuele voorbeelden omvat van DI-maatregelen. Wel geven aanvragers aan dat er verschillende interpretaties zijn tussen aanvragers en AGSZW wat onder de definitie van DI valt: wat wordt gezien als bestaande/reguliere maatregelen en activiteiten, als wel welke activiteiten behoren tot de wettelijke (zorg)plicht van de werkgever? Desondanks hebben de meeste aanvragers plannen ingediend die in lijn zijn met de menukaart en de vereisten van de regeling.

#### *Uitwerking van het non-discriminatiebeginsel*

Uit de telefonische interviews onder de contactpersonen van alle projectaanvragen is bij ons het beeld ontstaan dat bij het schrijven van het projectplan geworsteld is met de uitwerking van het non-discriminatie criterium omdat dit criterium voor de aanvragers onhelder is. Bovendien, zo stellen de aanvragers, kent dit criterium een interne contradictie: als positief discriminerende maatregelen ingevoerd worden om te zorgen voor gelijke kansen, dan zou dit juist discriminerend zijn.

Aanvragers vragen zich af of ze, om aan dit criterium te voldoen, specifieke groepen werkenden (zoals ouderen, of juist jongeren, laaggeschoolden of juist vrouwen, etc.) expliciet moeten benoemen, waardoor ze in hun beleving positief zouden discrimineren? Of moet het project juist toegankelijk gemaakt worden voor alle werkenden in de sector, ongeacht achtergrondkenmerken, met de gedachte dat dan iedereen op dezelfde manier behandeld wordt?

Uit de projectaanvragen blijkt deze worsteling: in 43 van de 66 projectaanvragen is beschreven dat alle activiteiten/producten opengesteld worden voor alle werkenden in de sector/regio, een generieke aanpak dus. Daarnaast is in nog eens elf projectaanvragen geen nadere invulling gegeven aan dit criterium.

**Tabel 4.1 Hoe is gelijkheid van man/vrouw, gelijke kansen, bevordering van non-discriminatie geadresseerd (er is meer dan één antwoord mogelijk)**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=9)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=66)
Activiteiten/producten worden opengesteld voor alle werknemers in de sector/regio (generieke aanpak)	38	3	2	43
Niet beschreven in de projectaanvraag	8	3	0	11
Opstellen specifiek protocol om gelijkheid en non discriminatie te promoten	8	0	0	8
Specifiek benoemd in de doelstelling van het project	7	0	0	7
De ontwikkelde en geïmplementeerde activiteiten zijn specifiek gericht om gelijkheid en non discriminatie te bevorderen (voor specifieke doelgroepen)	6	0	0	6
Specifieke 'outreach' strategie voor bepaalde doelgroepen	6	0	0	6
Monitoren van gender/non discriminatie	3	0	0	3
Specifieke doelgroepen analyse (als onderdeel van de te ontwikkelen/implementeren activiteiten)	3	1	1	5
Anders	16	4	0	20

Bron: projectdatabase SEOR/Ockham-IPS, mei 2017.

In het volgende kader zijn voorbeelden beschreven uit de telefonische interviews, waardoor dit beeld is ontstaan.

#### Kader 4.3 Voorbeelden van de worsteling met het non-discriminatie criterium

'Het voelt als een opgelegd criterium.'

'Dit is geen expliciet doel van het project. De activiteiten zijn gelijkelijk toegankelijk voor zowel mannen als vrouwen. Wel zijn vrouwen onder de laagopgeleiden en de bedreigde functies oververtegenwoordigd. De activiteiten binnen deze aanvraag richten zich vooral op de ontwikkelkansen en mobiliteit van deze groepen.'

'Ik wist niet zo goed wat ik met dit criterium moest en dit is dus niet echt concreet uitgewerkt.'

'Dit was een heel moeilijk criterium om dit in het kader van dit project onder de aandacht te brengen, want binnen dit O&O-fonds is dit onderwerp al veel breder in de organisatie ingebed: het is binnen de organisatie al lang de normaalste zaak van de wereld om daar aandacht aan te schenken! Er zijn binnen dit fonds 2 aparte beleidsmedewerkers op het gebied van diversiteit werkzaam en binnen alle activiteiten van het fonds wordt daar expliciet aandacht aan geschonken. In de uitvoering van het project is er nu een draai aan gegeven dat de voorlichting voor vrouwen op een manier gecommuniceerd wordt dat vrouwen aanspreekt en de informatie voor mannen op een manier dat mannen aanspreekt.'

De contactpersoon van dit project vertelt dat er in de sector waarop dit project zich richt geen vrouwen werkzaam zijn. In het beleid krijgen vrouwen maximale voorrang, er is zelfs sprake van positieve discriminatie, maar ze zijn er niet. Europese en niet-westerse migranten krijgen op gelijke wijze toegang tot de activiteiten in het project als ieder ander, daar wordt binnen het project juist op gestuurd, op voorwaarde dat ze minimaal 5 jaar in de sector werkzaam zijn. Voor zowel autochtone als allochtone medewerkers is beheersing van de Nederlandse taal erg belangrijk, vooral om elkaar op het gebied van veiligheid goed te begrijpen.'

'Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen personen en/of er wordt niemand van deelname aan het project uitgesloten.'

'We hebben bij de invulling van het plan geworsteld met het non-discriminatie criterium. Daar hadden we graag wat meer uitleg bij gehad willen hebben. In het plan is de basis dat alles voor iedereen toegankelijk is. Het criterium is erg onduidelijk: wat wil AGSZW hier nu mee? Wordt gevraagd om er groepen uit te lichten die meer de nadruk krijgen dan anderen (zodat je dus eigenlijk discrimineert) of juist niet?'

'Ons project gaat uit van de eigen regie van alle medewerkers. Daarom wil dit O&O-fonds het thema 'discriminatie' juist NIET benadrukken. Dit ESF criterium is geformuleerd vanuit het negatieve: door groepen te benoemen ga je juist wel discrimineren: het fonds gaat uit van het positieve: het project is er voor alle medewerkers.'

‘In onze cao is een bepaling opgenomen dat we gelijkheid, gelijke kansen en non-discriminatie respecteren. Dit is dan ook geen issue binnen het ESF-project.’

In het volgende kader zijn enkele voorbeelden opgenomen, afkomstig uit de telefonische interviews, hoe projecten het non-discriminatiecriterium hebben uitgewerkt.

## Kader 4.4 Voorbeelden van hoe projecten het non-discriminatiecriterium hebben uitgewerkt

‘Door de mate en oorzaken van onevenwichtige arbeidsverhoudingen te achterhalen, kunnen sociale partners ook bepalen welke acties nodig zijn om evenwichtiger arbeidsverhoudingen te bevorderen. Want ook die leiden, net als opleidingen, tot betere en gelijke kansen voor werknemers.’

‘Een groot aandeel in onze sector werkt part time en is vrouw. Door het werken aan uitbreiding van dienstverbanden werk je aan hun economische zelfstandigheid. Ook door het stimuleren van andere roosters zullen werknemers beter hun werk met hun privéleven combineren.’

‘Ons project gaat om talentontwikkeling en iedereen die dat wil, alle vakmensen in de branche kunnen de ondersteuning van een loopbaancoach aanvragen. Onder alle vakmensen wordt echt iedereen verstaan: ook gehandicapten, vrouwen, mensen die niet in loondienst werken in de sector (zzp'ers), maar ook werkgevers. Ook werkgevers moeten zich blijven ontwikkelen, moet als vakkracht mee ontwikkelen om zijn taak als werkgever te kunnen blijven doen en moet in staat blijven om zijn werknemers te blijven volgen als zij zich verder ontwikkelen. Mensen kunnen het advies krijgen dat hun toekomst buiten de sector ligt, dan krijgen zij het advies uit te stromen naar een andere branche. In dit opzicht is het project intersectoraal.’

### 4.3 BOORDELING VAN HET AANVRAAGPROCES

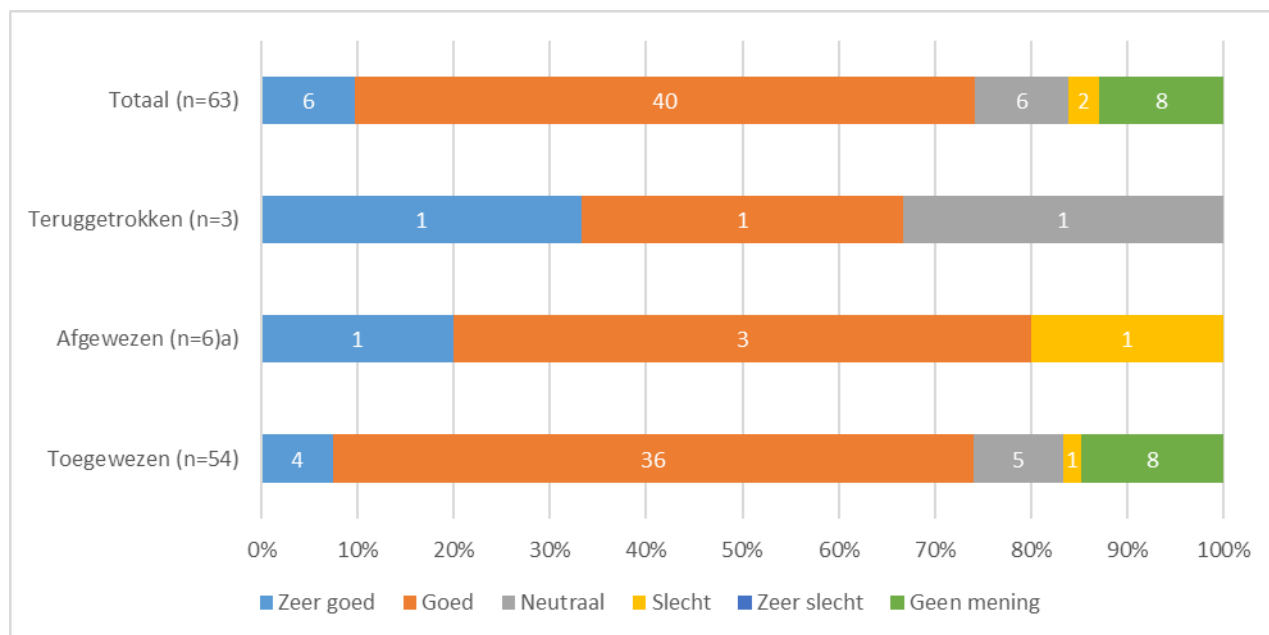
#### 4.3.1 Bekendmaking en voorlichting van de regeling

De voorlichtingscampagne voor de openstelling van de ESF-regeling heeft plaatsgevonden via de website van het AGSZW, actieve benadering van alle O&O-fondsen, een webinar, de Staatscourant, social media en een robotiseringscongres. Daarnaast hebben bijeenkomsten van de Sectorplannen plaatsgevonden waar deelnemers zijn geïnformeerd over de ESF-regeling. De communicatie is deels verzorgd door het AGSZW en deels door de directie Gezond en Veilig Werken van het Ministerie SZW.

Aanvragers melden een grote diversiteit aan manieren waarop zij op het spoor zijn gekomen van de regeling. Projecten zijn over het algemeen direct geïnformeerd via hun netwerk of hun directe contactpersoon bij het AGSZW in lopende projecten. Anderen zijn geïnformeerd door hun subsidieadviseur en/of brancheorganisaties of door collega fondsen (informeel als wel door nieuwsbrieven en vergaderingen). Ook wordt er door aanvragers gerefereerd aan vakliteratuur, maar ook aan platforms/databases waar verschillende subsidieregelingen zijn opgenomen. In het algemeen geven projectaanvragers aan dat de ESF-regeling voldoende onder de aandacht is gebracht. Wel hebben we in hoofdstuk 2 gezien dat desondanks niet alle regio's en sectoren met de regeling zijn bereikt.

In het algemeen hebben de aanvragers een positief oordeel over de voorlichting over de mogelijkheid om subsidie aan te vragen in het kader van de ESF-regeling DI R&S. Verreweg de meeste contactpersonen (46 van de 63) vinden de voorlichting goed (41) tot zeer goed (5). Ook vier van de zes contactpersonen van de negen afgewezen projecten oordelen positief.

**Figuur 4.2 Wat vindt u in het algemeen van de voorlichting over de mogelijkheid om subsidie aan te vragen in het kader van het ESF-programma DI Regio's en Sectoren?**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

### 4.3.2 Webinar

In plaats van een traditionele voorlichtingsbijeenkomst (een plenaire sessie) heeft het AGSZW in het kader van de voorlichting op 23 juni 2016 een webinar gegeven, waarin het AGSZW de doelen en subsidievoorwaarden heeft toegelicht aan potentiële subsidieaanvragers. Men kon vragen stellen via een chatfunctie. Het is de eerste keer dat het AGSZW een webinar als medium om voorlichting te geven, heeft ingezet. In totaal hebben gedurende de webinar 300 personen deelgenomen, en in totaal 700 personen inclusief terugkijkers, wat duidt op een aanzienlijk bereik.

Hoe hebben de aanvragers de webinar ervaren? Een relatief groot aandeel van de contactpersonen (16, dit is ongeveer een kwart van de 63 contactpersonen) antwoordt dat vanuit hun subsidieaanvraag niet is deelgenomen aan de webinar. Dit zijn op één na allemaal contactpersonen van subsidieaanvragen die uiteindelijk positief zijn beschikt. Een reden waarom niet is deelgenomen aan de webinar is dat het tijdstip van 23 juni 2016 voor een aantal aanvragende partijen te vroeg in de tijd is geweest. Het tijdvak om een aanvraag in te dienen is 19 september 2016 opengesteld. Een deel van de aanvragers wist in juni 2016 nog niet dat zij een subsidieaanvraag zouden doen in het kader van ESF DI R&S.

De overige contactpersonen hebben in het algemeen een positief oordeel (14) over de voorlichting tijdens de webinar, ofwel zijn neutraal in hun mening (14). Binnen de groep contactpersonen van de afgewezen projecten is men opvallend positief over de webinar (3 van de 6: zeer goed).

**Tabel 4.2 Wat vindt u van een webinar als medium om voorlichting te geven en vragen te beantwoorden over de ESF-regeling DI R&S?**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=6) <sup>a)</sup>	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=63)
Zeer goed	6	3	1	10
Goed	13	1	0	14
Neutraal	13	0	1	14
Slecht	3	0	0	3
Zeer slecht	0	0	0	0
Geen mening	1	1	1	3
Er is vanuit onze subsidieaanvraag niet deelgenomen	15	1	0	16
Anders	3	0	0	3

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

De contactpersonen van relatief veel kleine projecten (6 van de 19) hebben niet aan de webinar deelgenomen. Binnen de groep grote projecten hebben relatief veel contactpersonen deelgenomen.

Wat de contactpersonen vooral goed vinden aan een webinar als medium voor voorlichting is de grote toegankelijkheid, het is laagdrempelig, het vergt veel minder tijd dan een plenaire sessie en het scheelt reistijd (en reiskosten). Positief is de interactie met elkaar: het delen met elkaar van vragen en antwoorden is effectief. Een andere positief punt is de mogelijkheid om de webinar in de eigen tijd te kijken en dus makkelijk in de eigen werkzaamheden in te plannen is. Een voordeel is bovendien dat je alles nog voor een tweede keer terug kunt kijken.

Aan de andere kant zijn er ook kritische kanttekeningen geplaatst:

- De webinar ging over zaken die veelal ook op de website van het AGSZW stonden en voegde weinig aan nieuwe informatie toe.
- De webinar was redelijk technisch ingestoken. Kunnen partijen zonder enige ervaring met zo'n programma hier mee wel aan de slag? In sommige gevallen werkt zo'n systeem slecht op de pc/IPhone.
- Een contactpersoon vertelde dat hij drempelvrees heeft gehad om tijdens het webinar vragen te stellen. Omdat er, volgens hem, ook verder weinig vragen werden gesteld vraagt hij zich af of deze vrees ook bij andere potentiële aanvragers heeft geleefd.<sup>35</sup>
- Een andere contactpersoon is van mening dat een webinar geen tijdwinst oplevert: omdat je tijdens een webinar niet kunt doorvragen, ga je daarna toch bellen en mailen voor antwoorden. Dit kost achteraf misschien nog wel meer tijd.

Diverse contactpersonen hebben overigens aangegeven dat een webinar niet het enige instrument zou moeten zijn. Zij hebben in de fase van voorlichting behoefte gehad aan persoonlijk contact. Naar hun mening is en blijft de dialoog met AGSZW belangrijk.

#### 4.3.3 Direct persoonlijk contact met medewerkers van het AGSZW

Ook in de fase waarin de subsidieaanvragers het projectplan hebben geschreven en alle vereiste bescheiden bij de projectaanvraag moesten voegen voordat de subsidieaanvraag volledig was en kon worden ingediend, heeft een groot aantal contactpersonen behoefte gehad aan direct persoonlijk contact (telefonisch en/of face-to-face) met een medewerker van het AGSZW. 44 Contactpersonen hebben een dergelijk direct persoonlijk contact gehad. Op één persoon na oordelen alle betrokkenen positief over de voorlichting die zij dan in die fase hebben ontvangen.

<sup>35</sup> In de telefonische interviews zijn wij dit punt echter niet vaker tegengekomen.

**Tabel 4.3** Heeft u direct persoonlijk contact gehad met een medewerker van het AGSZW in het kader van het indienen van de subsidieaanvraag? Zo ja, wat vindt u van de voorlichting die u via dit directe, persoonlijk contact met de medewerker van het AGSZW in het kader van het indienen van de subsidieaanvraag heeft gekregen?

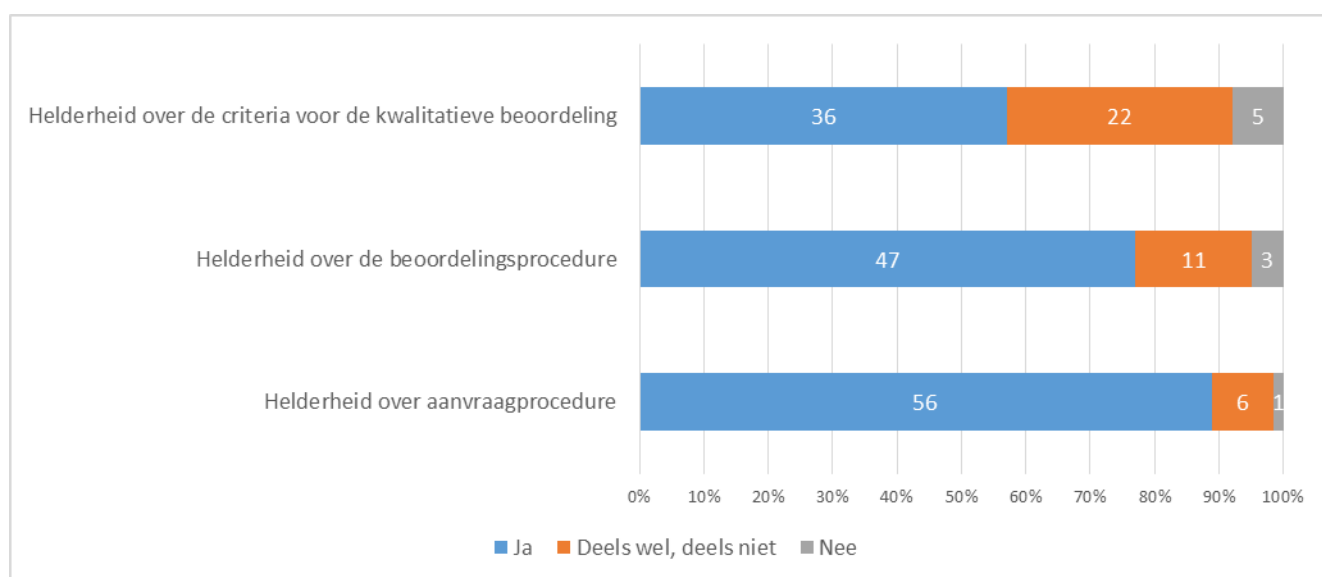
	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=6) <sup>a)</sup>	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=63)
Ja	38	6	1	45
Zeer goed	11	1	0	12
Goed	25	2	1	28
Neutraal	0	1	0	1
Slecht	0	2	0	2
Zeer slecht	0	0	0	0
Geen mening	1	0	0	1

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

#### 4.3.4 Oordeel aanvragers over de beschikbare informatie van de aanvraag-/beoordelingsprocedure

Een van de aspecten die van belang zijn bij het beoordelen van de aanvraagprocedure is of dat de procedures voldoende duidelijk zijn tijdens het opstellen van de aanvraag. Figuur 4.3 geeft een overzicht van het oordeel van alle projectaanvragers over de mate van duidelijkheid van de aanvraagprocedure tijdens het opstellen van de projectaanvraag.

**Figuur 4.3** Oordeel projectaanvragers over duidelijkheid van de aanvraag-/beoordelingsprocedure en criteria voor kwalitatieve beoordeling



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Figuur 4.3 laat zien dat de aanvraagprocedure door de grote meerderheid van aanvragers (rond de 90 procent) als voldoende duidelijk wordt gezien. Aanvragers zijn over het algemeen ook positief over de helderheid van de beoordelingsprocedure (met in totaal 11 aanvragers die dit deels wel/deels niet vinden en 3 niet). Aanvragers zijn meer kritisch over de helderheid van de criteria van beoordelingsprocedure (zie ook paragraaf 4.2.3 en hoofdstuk 5 waar we nader ingaan op de inhoudelijke criteria voor de kwalitatieve beoordeling).

Aanvragers geven verder aan dat de aanvraagprocedure en de formats (aanvraagformulier) helder en duidelijk beschreven zijn. Eén van de genoemde positieve punten door de aanvragers is dat de structuur van het aanvraagformulier grotendeels aansluit op de beoordelingscriteria. Aan de andere kant vinden sommige

aanvragers dat de structuur het voor hen lastig maakt om hun project idee in kwijt te kunnen. In deze gevallen geven aanvragers aan dat het invullen van het format externe ondersteuning behoeft (en afhankelijkheid van externe subsidie adviseurs). Ook is het niet geheel duidelijk hoeveel pagina's de aanvraag moet bevatten.

#### 4.3.5 Mate van belasting voor het indienen van een aanvraag

De inspanningen om de subsidieaanvraag te kunnen indienen hebben alle contactpersonen in meer of mindere mate als belastend ervaren. Negen personen hebben het zelfs als zeer belastend ervaren. Ook de beantwoording van de vragenbrief heeft menigeen als belastend ervaren, mede door de timing van de vragenbrief.

**Tabel 4.4 Hoe heeft u de mate van belasting die nodig was om de subsidieaanvraag te kunnen indienen ervaren? <sup>a)</sup>**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=6)	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=63)
Vormde geen belasting	0	0	0	0
Weinig belastend	11	0	0	11
Belastend	32	3	2	37
Zeer belastend	5	3	1	9
Anders	6	0	0	6

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Toch hebben de meeste contactpersonen de ervaren belasting (enigszins) redelijk gevonden. Er is begrip voor de gevraagde inspanningen, omdat met de projectaanvragen veel subsidiegeld is gemoed dat zorgvuldig moet worden besteed.

**Tabel 4.5 Heeft u deze mate van belasting als redelijk ervaren?**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=6) <sup>a)</sup>	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=63)
Ja	16	2	2	20
Enigszins	22	2	0	24
Nee	9	2	0	11
Geen mening over	1	0	1	2

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

#### 4.3.6 Bereik van aanvragers en redenen om niet aan te vragen

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn er 66 aanvragen ingediend, waarvan er uiteindelijk 54 positief zijn beschikt. In het OP ESF 2014 – 2020 is uitgegaan van een gemiddelde ESF-bijdrage van € 95.000 per project, wat correspondeert met een aantal positief beschikte projecten van ca. 130.<sup>36</sup> In het eerste tijdvak blijkt het gemiddelde totale budgetaanvraag van de aanvragers veel hoger te zijn geworden dan waarvan in het OP is uitgegaan (ca. € 390.000) en dus ook de gemiddelde ESF-bijdrage aan de beschikte projecten, namelijk rond de € 176.000 (zie tabel 3.1). Het bereikte aantal aanvragers blijkt in de praktijk kleiner te zijn dan het aantal dat ten tijde van het opstellen van het OP als uitgangspunt is verondersteld.

De vraag om welke redenen 'niet-aanvragers' geen aanvraag hebben ingediend behoort niet tot de onderzoeksvragen van deze evaluatie en daarom is hier geen inventarisatie van gemaakt. Wel hebben we vanuit de aanvragers signalen ontvangen dat potentiële aanvragers niet hebben aangevraagd door de aanwezigheid van 'concurrerende' subsidieregelingen die gedurende dezelfde tijd open waren gesteld (zoals de regeling DWRSA), wat in enkele gevallen leidt tot 'subsidiedrukke' bij aanvragers (en wat hen heeft doen besluiten om voor één van de twee regelingen een aanvraag in te dienen, vanwege beperkte capaciteit). Dit geldt met name voor de kleinere fondsen.

Een gezamenlijke aanvraag blijkt veel voorbereidingstijd nodig te hebben (bestuurlijke afstemming en het formuleren van een gezamenlijk projectvoorstel), vooral als partners elkaar nog niet kennen vanuit eerdere

<sup>36</sup> Uitgaande van de € 12,5 miljoen dat voor het eerste tijdvak beschikbaar is gesteld.



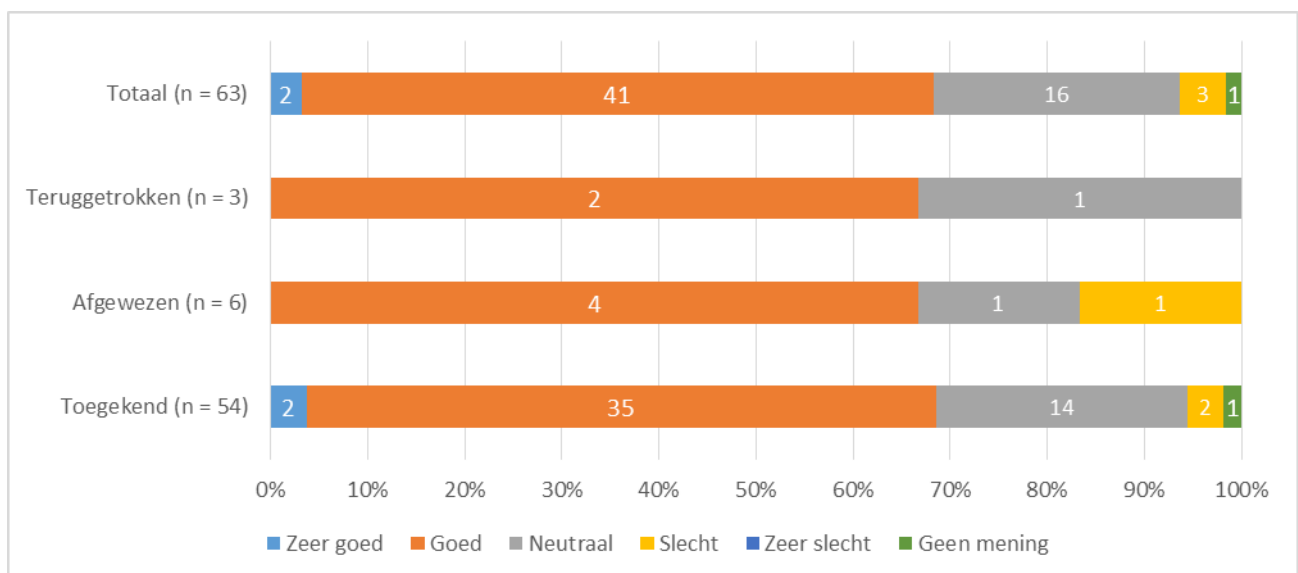
projecten (dit is een mogelijke verklaring van het beperkte aantal aanvragen vanuit de regio's). Opvallend is echter dat meeste aanvragen in de eerste helft van het tijdvak zijn ingediend, wat niet duidt op een te korte aanvraagperiode. Als gevolg van de ervaringen met de vorige programmaperiode is, zoals eerder is aangegeven, het type aanvragers uitgebreid. Dit heeft deels effect gehad, met een kwart van alle projecten die een aanvraag hebben ingediend namens een samenwerkingsverband. Daarnaast zijn deze aanvragen vaak ingediend met stakeholders die nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt in een ESF-project.

Van de drie teruggetrokken projecten is er één teruggetrokken direct na het indienen van de aanvraag, terwijl de andere twee zijn teruggetrokken na het ontvangen van de vragenbrief. Redenen voor het terugtrekken was in één geval dat het project door het bestuur van het opleidingsfonds toch te experimenteel werd bevonden en in een ander geval dat het project achteraf veel goedkoper en sneller ontwikkeld kon worden, zodat cofinanciering niet meer nodig was. Twee projecten zijn uiteindelijk toch geïmplementeerd (zonder tussenkomst van subsidie van een andere regeling). Bij twee van de drie projecten speelden de mate van belasting van het schrijven van de aanvraag mee in de uiteindelijk beslissing om de de aanvraag terug te trekken. Alle drie de teruggetrokken projecten gaven aan in de toekomst nogmaals subsidie aan te willen vragen in het kader van een ESF-regeling.

### 4.3.7 Eindoordeel over de aanvraagprocedure en suggesties voor verbetering van de aanvraagprocedure

Figuur 4.4 geeft een overzicht van het algemene oordeel van de aanvragers over de aanvraagprocedure. De meerderheid van de toegekende projecten oordeelt positief over de aanvraagprocedure, terwijl meer dan een kwart een neutraal oordeel geeft. Een enkele aanvrager beoordeelt de aanvraagprocedure als slecht. In deze gevallen refereren respondenten aan de complexiteit van de aanvraag met 20 criteria, als wel het gebrek aan persoonlijk contact met het AGSZW om hun projectidee door te spreken. De teruggetrokken aanvragen laten een gelijk beeld zien, terwijl de afgewezen projecten meer kritisch zijn over de aanvraagprocedure (met één vijfde van de aanvragers die de aanvraagprocedure als slecht betitelen).

**Figuur 4.4 Eindoordeel projectaanvragers over de aanvraagprocedure per type project (toegekend; afgewezen; teruggetrokken)**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

De voornaamste suggestie voor verbetering van de aanvraagprocedure is om een adviesgesprek in te bouwen (naar voorbeeld van de subsidieregeling van de Sectorplannen waarmee veel aanvragers een positieve ervaring hebben opgedaan). Tijdens het gesprek kan een eerste 'schets' van het projectvoorstel worden besproken waarna adviseurs aangeven of het past in de regeling en het projectvoorstel kansrijk is. Op basis hiervan kan de aanvrager het project vervolgens verder uitwerken. Het is wel van belang dat er een scheiding is tussen de rol van het Agentschap in het adviseren, beoordelen, monitoren en vaststellen. Daarnaast was het

voor een aantal aanvragers onduidelijk hoeveel pagina's de projectaanvraag mag omvatten. Een enkeling refereert aan het feit dat zij problemen hebben ervaren met het registratieproces (probleem met wachtwoorden) en het aanpassen van de gegevens van de aanvrager in het portal nadat de aanvraag 'gesubmit' was (omdat nadien besloten werd om een andere partij als aanvrager te laten optreden). Dit bleek technisch niet mogelijk.

#### 4.4 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De opzet van de regeling wordt door de aanvragers positief beoordeeld. De grote meerderheid van toegekende projectaanvragers acht de aansluiting van de regeling en hun oorspronkelijk projectdesign goed (een kleine minderheid geeft aan dat de regeling niet goed/niet slecht aansluit). Alleen in enkele gevallen heeft de aanvrager aanpassingen moeten doen in hun project, aangezien bepaalde activiteiten niet subsidiabel werden geacht (veelal omdat de voorgestelde activiteiten vallen onder reguliere activiteiten van de werkgever, als wel het ontbreken van een concrete link met DI). In andere gevallen heeft de aanvrager de aanvraag aangevuld/versterkt als gevolg van enkele kwalitatieve criteria, met meer aandacht voor gelijke kansen, betrokkenheid van werknemers, communicatie en evaluatie activiteiten. Zonder deze criteria zouden meerdere projecten niet, of in mindere mate, aandacht hebben besteed aan deze elementen. Aanvragers pleiten voor een continuering van de relatief 'open' regeling die aanvragers de ruimte geeft om zelf invulling te geven aan wat nodig is binnen het thema DI.

Aanvragers geven aan dat de ESF-regeling voldoende onder de aandacht is gebracht in diverse gremia. Desondanks zijn niet alle sectoren en regio's met de regeling bereikt. Deze evaluatie heeft geen inventarisatie gemaakt van de redenen voor het niet indienen van een aanvraag onder de niet-aanvragers. Vanuit de aanvragers zijn er signalen dat de samenloop van verschillende subsidieregelingen 'subsidiedrukte' bij aanvragers heeft veroorzaakt (en wat hun doet besluiten om voor één van de twee regelingen een aanvraag in te dienen, vanwege beperkte capaciteit). Dit geldt met name voor de kleinere fondsen. Ook werd duidelijk dat een gezamenlijke aanvraag vaak meer voorbereidingstijd nodig heeft (bestuurlijke afstemming en het formuleren van een gezamenlijk projectvoorstel), vooral als partners elkaar nog niet kennen vanuit eerdere projecten (dit is een mogelijke verklaring van het beperkte aantal aanvragen vanuit de regio's, al wel gezamenlijke aanvragen van O&O fondsen).

De inspanningen om de subsidieaanvraag te kunnen indienen hebben alle contactpersonen in meer of mindere mate als belastend ervaren. Toch hebben de meeste contactpersonen de ervaren belasting (enigszins) redelijk gevonden: er is begrip voor de gevraagde inspanningen, omdat met de projectaanvragen veel subsidiegeld is gemoeid dat zorgvuldig moet worden besteed.



## DE BEOORDELINGSPROCEDURE

---

Samenvatting

## 5 DE BEOORDELINGSPROCEDURE

### 5.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk zoomt in op de beoordelingsprocedure. Paragraaf 5.2 bespreekt kort het beoordelingskader en het beoordelingsproces, terwijl paragraaf 5.3 nader inzoomt op de uitkomsten van de beoordeling. Paragraaf 5.4 gaat nader in op de ervaringen van aanvragers en beoordelaars met de beoordelingsprocedure en op suggesties voor verbetering. Vervolgens geeft paragraaf 5.5 een eindoordeel van aanvragers over de ondersteuning vanuit het AGSZW. Tot slot geeft paragraaf 5.6 een opsomming van de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk.

### 5.2 BESCHRIJVING VAN HET BEOORDELINGSKADER EN -PROCES

Nadat alle ingediende aanvragen eerst zijn getoetst op volledigheid (de 'volledigheidstoets') zijn alle volledig ingediende aanvragen in behandeling genomen en getoetst aan de voorwaarden van de subsidieregeling. Daarbij beoordeelt het AGSZW de kwaliteit van het projectplan aan de hand van de 20 kwalitatieve criteria die genoemd zijn in artikel B22 van de subsidieregeling (gerelateerd aan de probleemanalyse, plan van aanpak, het bereik en de mate van verankering). De criteria behorend tot de probleemanalyse en bereik moeten ieder minimaal met 1 punt beoordeeld worden ('knock out' criterium).

In totaal zijn twaalf personen van het AGSZW betrokken geweest bij de beoordeling van de projectaanvragen. Alle projectaanvragen zijn eerst door twee personen van het AGSZW beoordeeld ('vier ogen principe'), waarbij zoveel mogelijk een koppeling is gemaakt tussen een ervaren en een minder ervaren beoordelaar (als wel inhoudelijke expertise). Uiteindelijk is er een derde persoon bij gehaald die een horizontale toetsing heeft gedaan van de beoordeling van alle projectaanvragen (en consolideert). Om zo goed mogelijk op een uniforme wijze de projectvoorstellen te beoordelen heeft het beoordelingsteam enkele aanvragen in gezamenlijkheid beoordeeld en ervaringen gedeeld. Er is bewust gekozen om geen externe experts te betrekken bij de beoordeling (vanwege financiële overwegingen en het feit dat het AGSZW ervaring heeft met de vorige ESF-regeling, als wel de Sectorplannen en specifieke branches).

Beoordelaars zijn gekoppeld aan de projectaanvragen van de sectoren waar zij vanuit de Sectorplannen al ervaring mee hebben. De beoordelaars zijn geen experts op het gebied van DI. Het aantal van twaalf personen is te rechtvaardigen gezien de behoefte om binnen een korte doorlooptijd te kunnen beoordelen (vanwege werktijdfactor), op een adequate manier vragen van aanvragers te reageren, beoordelaars inhoudelijk te linken aan voorstellen uit sectoren waar zij bekend mee zijn, als wel vanuit kwaliteitsperspectief ('vier ogen principe' en derde persoon voor horizontale toetsing).

Er zijn 20 criteria waarop het project een 0, 1 of 2 punten kan scoren. De aanvraag moet minimaal 26 punten scoren; het maximaal aantal punten is 40 punten. Als de projectaanvraag geen en/of irrelevante informatie had staan voor een bepaald criterium krijgt het nul punten, indien er nog inhoudelijke vragen zijn één punt, en twee punten als de projectaanvraag aan het criterium voldoet. Aan de aanvragers van projecten die nul of één punt scoren op één of meerdere criteria zijn vragen gesteld (door middel van een vragenbrief). Op basis van deze vragenbrief heeft de aanvrager de gelegenheid gekregen om de aanvraag aan te vullen.

### 5.3 INHOUDELIJKE BEOORDELING VAN DE PROJECTAANVRAGEN EN ERVARING VAN HET AGSZW

Tabel 5.1 laat een analyse zien van de beoordelingsscores bij de eerste beoordeling versus de score bij de eindbeoordeling voor elk afzonderlijk criterium en het totaal. De tabel laat duidelijk een verschil zien tussen de eerste - en de eindbeoordeling. De gemiddelde totale score bij de eerste beoordeling is 26,7 punten, terwijl dit bij de eindbeoordeling 33,7 punten is (een verschil van 7 punten). Dit duidt op een positief effect van de vragenbrief op de verbetering van de aanvraag door de aanvrager.

Onderstaande tabel laat ook zien dat bepaalde criteria bij de eerste beoordeling minder scoren dan andere. Vooral criteria B7 (gelijke kansen), B3 (inzet bewezen effectieve methoden), D3 (overdraagbaarheid), D4 (evaluatie), C1 (bereik werkenden), C2 (bereik stakeholders) en B2 (overweging bestaande kennis) scoorden minder tijdens de eerste beoordeling. Daarentegen scoren B5 (stappenplan), B6 (beschrijving doelgroep werkenden), A2 (oorzaak en redenen van voortduren van probleem), B9 (werkzame mechanismen van het resultaat) en B4 (betrokkenheid werkenden) gemiddeld beter.

Bij de eerste beoordeling hebben 37 aanvragen aan de minimumeis van 26 punten voldaan (terwijl 19 aanvragen voldeden aan het minimum criterium per onderdeel). De vragenbrief (en in sommige gevallen meerdere vragenbrieven) hebben de meeste projectaanvragen boven de minimale 'score' uit getild. Na de vragenbrief laten de volgende criteria gemiddeld een sterke stijging in hun scores zien: D3 (overdraagbaarheid), C1 (bereik werkenden), B7 (gelijke kansen), B3 (inzet werkzame/effectieve methoden) en D4 (evaluatie), wat duidt op een sterke sturing van het AGSZW op deze criteria. Uiteindelijke scoren twee aanvragen de maximale score van 40 punten, zes projecten scoren 39 punten, tien projecten 38 punten, elf projecten 37 punten, 17 projecten tussen de 30 en 36 punten en acht projecten onder de 30 punten. Daarnaast zien we dat de standaarddeviatie voor alle criteria afneemt in de eindbeoordeling versus eerste beoordeling, wat duidt dat projectscores dichter bij elkaar komen te liggen en op een verhoging van de algemene kwaliteit van projectaanvragen.

**Tabel 5.1 Scores na de eerste beoordeling per beoordelingscriteria (minimum/ maximum/gemiddeld/SD)**

	N	Gemiddelde score - eerste beoordeling (n = 56) <sup>37</sup>	Std. deviatie (eerste beoordeling)	Gemiddelde score (eindbeoordeling) (n = 54)	Std. deviatie (eindbeoordeling)	Verskil gemiddelde scores (eerste / eindbeoordeling)
A.1 Beschrijving probleem	56	1.39	0.593	1.83	0.376	0.44
A.2 Oorzaak en reden van voortduren probleem	56	1.48	0.603	1.81	0.392	0.33
A.3 Urgentie van de aanpak van het probleem	56	1.45	0.711	1.89	0.317	0.44
Onderdeelminimum = elk criterium voldoende. Voldaan?	55	0.89	0.315	0.98	0.135	0.09
B1 Aansluiting plan op probleemanalyse	56	1.36	0.724	1.78	0.502	0.42
B2 Overweging bestaande kennis(producten)	56	1.29	0.594	1.70	0.500	0.42
B3 Inzet bewezen effectieve methode	56	1.13	0.634	1.63	0.560	0.50
B4 Betrokkenheid werkenden bij het plan van aanpak	56	1.46	0.538	1.76	0.432	0.29
B5 Stappenplan	56	1.55	0.601	1.87	0.339	0.32
B6 Beschrijving doelgroep werkenden	56	1.54	0.503	1.89	0.317	0.35
B7 Gelijke kansen	56	0.98	0.587	1.50	0.575	0.52
B8 Beoogde resultaat op korte termijn	56	1.38	0.620	1.70	0.500	0.33
B9 Werkzame mechanismes van het resultaat	56	1.46	0.631	1.78	0.420	0.31
B10 Effect van de activiteiten op middellange termijn	56	1.38	0.648	1.70	0.500	0.33
B11 Werkzame mechanismes van het effect	56	1.30	0.685	1.63	0.525	0.33
C1 Werkenden	56	1.21	0.594	1.80	0.407	0.58
C2 Stakeholders	56	1.27	0.646	1.67	0.476	0.40
Onderdeelminimum = elk criterium voldoende. Voldaan?	55	0.84	0.373	0.98	0.135	0.15
D1 Inbedding bij betrokken partijen	56	1.38	0.590	1.76	0.432	0.38
D2 Communicatie en verspreiding	56	1.45	0.570	1.87	0.339	0.42
D3 Overdraagbaarheid	56	1.13	0.574	1.74	0.442	0.62
D4 Evaluatie	55	1.18	0.611	1.68	0.547	0.50
<b>Totaal score</b>	56	26.73	6.566	33.71	7.701	6.98
Minimum = 26 punten. Voldaan	56	0.66	0.478	0.95	0.227	0.29
Aan minimumcriteria per onderdeel voldaan?	56	0.77	0.426	0.96	0.187	0.20

Bron: Beoordelingscores projectaanvragen, zoals aangeleverd door het AGSZW SZW

<sup>37</sup> Van niet alle projecten is de Excelsheet met beoordelingsscores ingevuld (totaal 10). Bij de tweede ronde zijn dit er 12.

Bij het vergelijken van de score op de eerste beoordeling en verschillende achtergrondkenmerken van de projectaanvragen zien we dat de projecten die een lager budget aanvragen gemiddeld lager scoren dan projecten die een hoger budget aanvragen. Dit kan te maken hebben met het feit dat alle projecten langs dezelfde meetlat worden gelegd, en niet in relatie tot hun financiële omvang worden beoordeeld (proportionaliteit). Hierdoor kunnen kleine projecten die minder activiteiten ondernemen of minder bereik hebben dan wel effect sectoren, vanwege hun financiële omvang lager scoren. Er is in de beoordeling voornamelijk gekeken naar de redelijkheid van de kosten in termen van loonkosten per uur, op basis van ervaringen van het AGSZW ('marktconformiteit'), als wel naar spreiding van kosten over activiteiten.

Een andere interessante uitkomst is dat projectaanvragen die door een extern bureau zijn geschreven significant lager scoren dan gemiddeld. Hieruit kunnen we concluderen dat het niet altijd evident is dat een aanvraag opgesteld of begeleid door een subsidieadviseur leidt tot een betere aanvraag. Een duidelijke verklaring hiervoor ontbreekt. Het werken met een subsidieadviseur heeft voor- en nadelen. Een voordeel kan zijn dat een adviseur een brede ervaring meeneemt met het indienen van een ESF- en soortgelijke aanvragen, gewend is te werken met opgedragen templates, als wel specifieke expertise op DI-terrein kan inbrengen. Nadeel is dat een subsidieaanvrager in sommige gevallen een voorkeur heeft voor een 'mainstream' benadering die zij op meerdere sectoren willen plakken en dat voorstellen worden geschreven met weinig 'eigenaarschap' bij de aanvragende organisatie of samenwerkingsverband.

Uiteindelijk blijkt het AGSZW ten aanzien van iedere projectaanvraag vragen gesteld te hebben door middel van een vragenbrief. Veelal gingen deze brieven over vragen met betrekking tot het ontbreken van de handtekening van de tekenbevoegde functionaris, onhelderheid over de relatie van de probleembeschrijving en het onderwerp DI, ontbreken van bronvermelding in de probleemanalyse, ontbreken van informatie over hoe bestaande kennis en inzichten gebruikt (zullen) worden, onduidelijkheid over hoe werknemers betrokken worden in de projectdesign en implementatie, onduidelijkheid over hoe gelijke kansen en anti-discriminatie wordt geadresseerd, onduidelijkheid over de chronologie van projectactiviteiten, onduidelijkheid over hoe resultaten worden verankerd en vragen om een toelichting op de kosten. Dit zijn niet toevallig ook de criteria die veelal minder scoorden tijdens de eerste beoordeling.

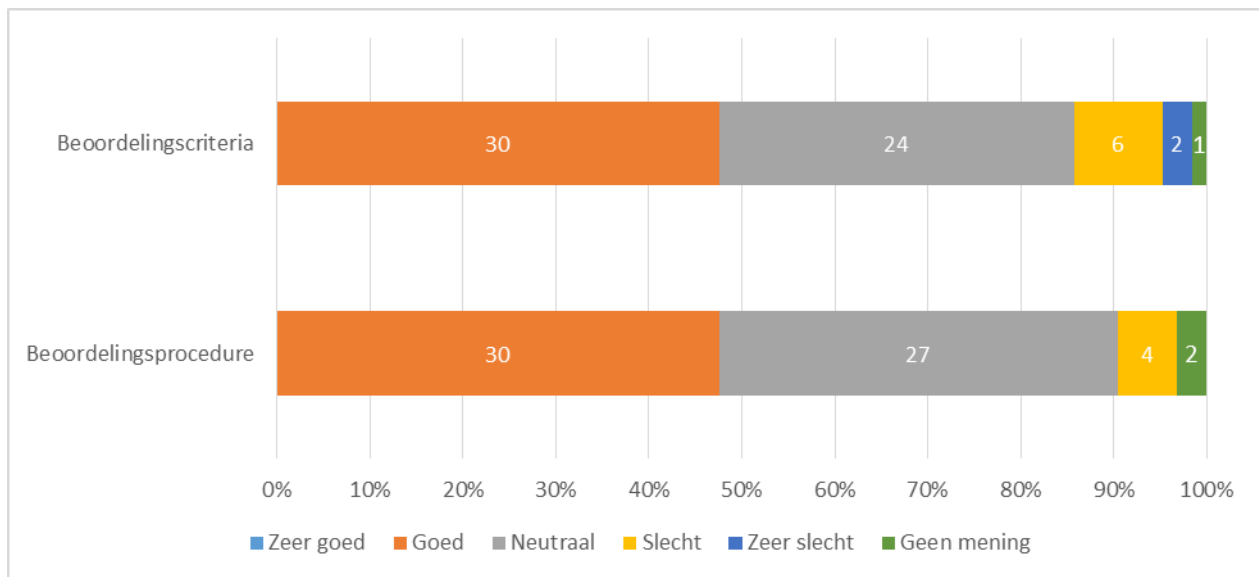
Van de 54 aanvragen die goedgekeurd zijn, zijn er zeven projecten waarvan een deel van de activiteiten niet is goedgekeurd. Veelal gaat het hier om niet subsidiabele activiteiten die volgens het AGSZW geen relatie hebben met DI of worden gezien als reguliere activiteiten van de werkgevers (zoals scholing van werknemers).

## **5.4 ERVARING VAN AANVRAGERS EN BEOORDELAARS MET DE BEOORDELINGSPROCEDURES EN GEHANTEERDE CRITERIA**

### **5.4.1 Ervaringen van aanvragers met het beoordelingsproces en gehanteerde criteria**

Figuur 5.1 hieronder geeft het eindoordeel weer van aanvragers over de beoordelingsprocedure en –criteria. Bijna de helft van de aanvragers ervaart de beoordelingsprocedure als goed, terwijl een ongeveer gelijk aandeel hier neutraal tegenover staat. Vier aanvragers zijn negatief over de beoordelingsprocedure (waarvan 2 toegekende aanvragen en 2 afgewezen aanvragen). Aanvragers hebben een soortgelijk oordeel over de beoordelingscriteria, met in totaal acht aanvragers die de procedure als slecht ervaren (waarvan 5 toegekende aanvragen en 3 afgewezen aanvragen).

**Figuur 5.1 Eindoordeel projectaanvragers over de beoordelingsprocedure en beoordelingscriteria (n=63, toegekend; afgewezen; teruggetrokken)**



Bron: telefonische interviews projectaanvragers

Er is algemene waardering dat de regeling inzet op inhoudelijk criteria, met een positieve doorwerking hoe aanvragers hun project doordenken en uitwerken. Desondanks vindt een aantal aanvragers **de criteria veelomvattend (in aantal) en complex**. In het laatste geval refereren aanvragers vaak aan onduidelijkheid over hoe het ‘gelijke kansen criterium’ moeten worden geadresseerd, wat de regeling hiermee beoogt en hoe de regeling dit terug wil zien in de aanvraag. Dit is juist ook één van de criteria waarop projecten laag scoren. Ondanks dat het AGSZW verschillende activiteiten onderneemt (zoals het produceren van brochures over gelijke kansen, de ‘kaart borging gelijke kans in ESF-aanvraag’ en verspreiding van goede voorbeelden) binnen het ESF-programma 2014-2020, is er geen heldere informatie beschikbaar met voorbeelden hoe dit criterium kan worden geoperationaliseerd binnen een project, binnen deze specifieke regeling. Daarnaast geven aanvragers aan dat zij het lastig vinden om onderscheid te maken tussen de beschrijving van effecten op korte versus effecten op middellange termijn.

Een veel gehoorde opmerking is dat aanvragers onduidelijkheid ervaren wat de regeling onder DI verstaat en welke activiteiten hieronder vallen. Enkele aanvragers zien graag dat de regeling een betere beschrijving geeft van welke activiteiten wel en niet onder de regeling vallen, ook omdat hierover discussies worden gevoerd met het AGSZW die niet altijd leiden tot consensus. De ‘menukaart’ biedt een handleiding, maar is niet compleet.

In enkele gevallen refereren projectaanvragers aan het feit dat andere aanvragers een soortgelijke activiteit wel gefinancierd hebben gekregen, terwijl dit voor hun aanvraag als niet subsidiabel werd beoordeeld. Dit scheidt verwarring en vraagt om transparantie en betere communicatie naar de aanvragers (los van het feit of dit klopt).

Enkele aanvragers (ten minste drie) hebben benadrukt dat zij problemen hebben ervaren met het presenteren van bewijslast dat het project effectieve methoden inzet, terwijl de aanvrager met het project juist wil innoveren met nieuwe aanpakken (dit was volgens enkele aanvragers een tegenstelling tussen de aard van regeling en het beoordelingskader). In veel gevallen hebben aanvragers dit opgelost door in hun aanvraag te schrijven dat het doel van de activiteiten is om tot een beoordeling van de effectiviteit van pilots te komen (door middel van een uitgebreide evaluatie). Een ander probleem is dat er weinig bewijs is over de effectiviteit van verschillende type interventies (zie hoofdstuk 2) en het daardoor lastig is om hierover te rapporteren. Het is dan ook niet verrassend dat aanvragers op dit onderdeel gemiddeld lager scoren.

Aanvragers zijn meer kritisch over het feit dat het voor hun niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling aangezien er geen informatie wordt gegeven over de uiteindelijke **punttoedeling**. Het is voor sommige aanvragers onduidelijk wanneer een criterium een 0, 1 of 2 scoort en



waar je als aanvrager op moet letten. Sommige aanvragers geven aan dat het onduidelijk is wat het effect is van hun antwoorden op de vragen uit de vragenbrief op de score. Ook is er bij aanvragers onduidelijkheid hoe de beoordeling precies plaatsvindt ('black box'). Aanvragers zien graag meer informatie over de puntentoedeling en onderbouwing van de score. De afwezigheid van deze informatie heeft sommige aanvragers onzeker gemaakt na het ontvangen van de eerste vragenbrief. Deze aanvragers prefereren meer informatie over de status van hun beoordeling bij het ontvangen van de vragenbrief (zoals of zij wel of niet reeds aan de minimumnorm voldoen). Een aantal aanvragers geeft aan dat meer informatie over de inhoudelijke beoordeling hen ook zou helpen het project te verbeteren ('feedbackmechanisme'). Enkele aanvragers geven aan dat het gebrek aan transparantie het gevoel creëert dat de criteria en beoordeling, subjectiviteit in de hand werkt. De keerzijde van het communiceren van de puntenscore zou kunnen zijn dat de projecten die al aan de minimale norm voldoen, niet altijd bereid zullen zijn om hun hun projectplan naar aanleiding van de vragen in de vragenbrief op een aantal punten te verbeteren.

Aanvragers waarderen het instrument van een **vragenbrief**, aangezien het hun de kans geeft om de aanvraag te verbeteren. Er is algemene consensus dat de vragenbrief in de procedure moet blijven. In veel gevallen is er nog aanvullend telefonisch contact geweest tussen het AGSZW en de aanvrager om verwachtingen af te stemmen. Hier is geen eenduidig beleid op gevoerd en heeft geleid dat sommige aanvragers wel de gelegenheid hebben gehad om de vragen van het AGSZW te bespreken en anderen niet. Verscheidende aanvragers suggereren dat een mondelinge feedback/toelichting veel beter zou werken. Dit geeft hun de gelegenheid om vragen te stellen aan het AGSZW over achtergrond van de gestelde vragen en wat zij verbeterd willen zien.

Aan de andere kant is er ook een aantal kritische punten benoemd over de inzet van de vragenbrief:

- Aanvragers hebben twee weken de tijd gehad te reageren op de vragenbrief. Rond de helft van de aanvragers geeft aan dat ze voldoende tijd hebben gehad om de vragen te beantwoorden, maar dat de tijd wel erg krap was, terwijl een derde van de aanvragers aangeeft dat het te kort was om een antwoord te geven (één vijfde gaf aan dat er voldoende tijd was). Veelal had dit te maken met het tijdstip van het versturen van de vragenbrief (net voor de kerstvakantie) wat veel aanvragers ongelegen kwam. In enkele gevallen moesten de vragen nog worden neergelegd bij projectpartners, wat rond de feestdagen niet mogelijk was. De reactietijd is in de praktijk korter geweest, omdat er vaak een paar dagen overheen is gegaan voordat de juiste persoon de brief in handen heeft gekregen. Daarnaast is de brief later aangekomen dan de datum op de brief. De suggestie is gedaan om in deze gevallen de vragenbrief ook via de mail te sturen (*'digitaal communiceren is sneller, eenvoudiger en meer betrouwbaar tegenwoordig'*, aldus één van de aanvragers). In veel gevallen hebben de aanvragers uitstel aangevraagd en ook gekregen. Toch geven aanvragers aan dat de 'twee weken' die aanvragers krijgen niet in verhouding staat met de tijd die het AGSZW zelf neemt voor de beoordeling, wat voor de beeldvorming niet goed is.
- Aanvragers hebben veel opmerkingen gemaakt over de aard van de gestelde vragen in de vragenbrief. Veel antwoorden stonden volgens aanvragers al '1 op 1' in de aanvraag. Daarnaast zijn de vragen als zeer algemeen beschouwd, waardoor aanvragers moeite hebben om de vraag te duiden en te bepalen welke aanpassingen nodig zijn. De vragenbrief kan in deze gevallen beter duidelijk maken wat het AGSZW graag veranderend ziet aan de aanvraag, gelardeerd met concrete voorbeelden. Daarnaast hebben enkele aanvragers aangegeven de vragen niet altijd goed te begrijpen. Er is consensus dat in deze gevallen een mondelinge toelichting waardevoller is (wat in diverse gevallen ook is gebeurd, maar niet voor alle aanvragers die een vragenbrief hebben ontvangen).
- Enkele respondenten suggereren dat het beter is om eerder op de inhoud en vorm van de aanvraag te sturen en niet tijdens de beoordelingsprocedure met behulp van een vragenbrief. Aanvragers refereren aan de positieve ervaring die zij hebben opgedaan met een adviesgesprek met de aanvraag voor de Sectorplannen. Enkele aanvragers hebben de suggestie gedaan om de projectaanvraag eerst in concept op hoofdlijnen te laten uitwerken, vervolgens te delen met het AGSZW voor feedback, en daarna de aanvraag verder in detail uit te werken. Dit maakt het proces constructiever en winnen de aanvragen aan kwaliteit. Daarnaast scheelt dit tijd en kosten.

De meerderheid van de aanvragers geeft aan dat de hele **beoordelingsperiode vrij lang duurt** (zeker indien er vragen worden gesteld tijdens de procedure, door middel van een vragenbrief) wat soms tot vertraging leidt met het opstarten van projectactiviteiten (verlies momentum onder deelnemende bedrijven, inkoopprocedures die opgestart moeten worden). Daarnaast geeft het AGSZW weinig informatie tijdens de beoordeling, waar ze zijn en wanneer aanvragers wat kunnen verwachten. Aanvragers zouden meer communicatie hierover waarderen.

Van de zeven projecten waarvan een **deel van de activiteiten niet is goedgekeurd**, kan de helft zich vinden in de motivering van het AGSZW en in deze gevallen wist de aanvrager ook dat hun aanvraag op deze activiteiten discutabel was. In de andere gevallen is er een discussie geweest over de bijdrage van de activiteit aan DI (zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van een branche kwalificatiestructuur dat nieuw is voor de branche en een bijdrage kan leveren aan loopbaanpaden). In enkele gevallen gaf de aanvrager aan dat in andere aanvragen soortgelijke activiteiten wel gesubsidieerd zijn geworden, wat heeft geleid tot onvrede bij deze aanvragers. In drie gevallen zijn de activiteiten doorgegaan zonder subsidie. Voor één project is de afgewezen activiteit doorgegaan in afgeslankte vorm en voor een ander project in gewijzigde vorm. In drie gevallen hebben de activiteiten geen doorgang gevonden. In één geval moet het bestuur nog besluiten of de activiteit uiteindelijk doorgang vindt. In geen van de gevallen is er voor het afgewezen deel van de activiteit, projectsubsidie aangevraagd bij een andere instantie/regeling.

Van de zes respondenten die **negen afgekeurde projecten** vertegenwoordigen, kunnen vier zich niet vinden in de motivering van het AGSZW. Deze aanvragers hebben nog steeds het gevoel dat het nog altijd onduidelijk is waarom hun aanvraag is afgewezen. De algemene opmerking is dat in hun ogen de gronden van afwijzing onvoldoende zijn toegelicht. Voor een groot deel heeft dit te maken met een verschil van inzicht wat onder DI wordt verstaan en veel aanvragers zijn nog steeds van mening dat hun projectaanvraag relevant is in het licht van DI. Eén project heeft bezwaar aangetekend tegen de afwijzing, met als resultaat dat de aanvraag wederom is afgewezen op dezelfde gronden. Van de negen projecten die niet zijn goedgekeurd zijn er twee voortgezet, maar in een afgeslankte vorm, twee in gewijzigde en afgeslankte vorm, en twee helemaal niet. Voor één project is bij een andere instantie/ regeling subsidie aangevraagd (in dit geval DWRSA). Het is nog niet bekend of deze aanvraag is gehonoreerd.

#### 5.4.2 De ervaringen van beoordelaars met de beoordeling en suggesties voor verbetering

Het uitvoeringsteam is over het algemeen positief over het **beoordelingskader**. Het kader met 20 criteria biedt houvast om de beleidstheorie van de projecten te doorgronden, als wel de beoogde effecten op korte en middellange termijn. In het algemeen beoordelen de medewerkers van het AGSZW de eerste vier criteria als het belangrijkste (A1: probleem, A2: Oorzaak en redenen, A3: urgentie, B1: plan van aanpak aansluitend op het probleem). Hieruit valt vaak op te maken of het project iets teweeg gaat brengen. De overige criteria worden meer of minder gezien als 'ondersteunend'.

Beoordelaars geven aan dat projectaanvragers moeite hebben om de probleemanalyse goed te formuleren (A1-A3), als wel de effecten op korte en middellange termijn te beschrijven (B8 en B10). Veelal zijn projectaanvragen ingestoken vanuit de activiteiten die de aanvragers willen uitvoeren, waar vervolgens een probleemanalyse aan is gekoppeld. De relatie tussen projectactiviteiten en probleemstelling zijn echter vaak niet voldoende uitgewerkt. De projectaanvragen zouden beter de 'theory of change' kunnen expliciteren door beter het oorspronkelijk probleem te beschrijven, te beschrijven hoe het project het probleem dient op te lossen en welke werkzame mechanismen daarin een rol spelen (en daar concrete indicatoren aan koppelen). Dit is door meerdere medewerkers van het AGSZW gezien als een duidelijke tekortkoming in veel aanvragen.

Daarnaast maken volgens de beoordelaars aanvragers niet altijd duidelijk hoe het project voortbouwt op eerdere ervaringen. Ook ziet het uitvoeringsteam een probleem met hoe het bereik en de verankering is georganiseerd. Naar hun mening zijn werknemers veelal niet echt betrokken bij de aanvraag (zie lage score op dit criterium in tabel 4.1).

Medewerkers van het uitvoeringsteam geven aan dat sommige beoordelingscriteria wat specifiekere geformuleerd kunnen worden, om minder subjectiviteit in de beoordeling te brengen. Een voorbeeld is hoe je de aandacht voor gelijke kansen en anti-discriminatie beoordeelt (B7), wat een formele afwijzingsgrond is. Met de beoordeling in dit eerste tijdvak is hier wat minder streng mee omgegaan, maar voor een toekomstige

aanvraagronde dienen hier meer handvatten voor ontwikkeld te worden (een workshop over gelijke kansen staat in de planning).

Beoordelaars beoordelen het **beoordelingsproces**, inclusief het 'vier ogen' principe, als zorgvuldig. De mensen van het uitvoeringsteam zijn ook betrokken bij andere regelingen (Sectorplannen/ DWRSA) en door beoordelaars te koppelen aan sectoren waar zij al eerder mee hebben gewerkt, kunnen zij hun ervaring meenemen uit het verleden. Beoordelaars hebben gezamenlijk een voorbeeldossier doorgenomen om zoveel mogelijk eenduidigheid in de beoordeling te stimuleren. Daarnaast zijn wekelijks de ervaringen met het beoordelen van projectaanvragen teruggelegd in het teamoverleg. Desondanks zijn er af en toe nog verschillen te zien in de beoordeling tussen experts, maar dit lijkt onoverkomelijk aangezien de ene beoordelaar een hoger gewicht geeft aan een bepaald criterium dan de ander en/of kritischer beoordeelt. Het laten meelesen van een derde persoon, die verantwoordelijk is voor de horizontale toetsing vindt het uitvoeringsteam een adequate oplossing hiervoor.

De beoordelaars zijn geen **experts op het gebied van DI** wat het soms moeilijk maakt om criteria zoals overwegingen rond bestaande kennis (B2), de inzet van effectieve methoden (B3), als werkzame mechanisme van het resultaat en effect te beoordelen (B9 en B11), en met name de kwaliteit en validiteit van de onderbouwing hiervan. Er is bewust gekozen om geen externe experts bij de beoordeling te betrekken (vanwege financiële overwegingen en het feit dat het de medewerkers van het AGSZW ervaring hebben met de vorige ESF-regeling, als wel de Sectorplannen en specifieke branches). Dit gebeurt op basis van eigen kennis en als er een bron in de aanvraag staat vermeld wordt dat als positief beschouwd (zonder de bron te toetsen). In deze gevallen zou het uitvoeringsteam meer duidelijkheid en kennis willen hebben van 'wat (niet) werkt' en achtergronden van wat DI moet bewerkstellingen. Hiermee kunnen ze de aanvragen beter inhoudelijk beoordelen op de kwaliteit van de beleidstheorie en werkzame mechanismen en aanvrager suggesties geven om hun aanvraag te verbeteren. Dit kan ten goede komen aan het verbeteren van de kwaliteit van de projecten.

Het huidige **puntensysteem** werkt met een driepuntschaal. Projectaanvragen scoren op de criteria al snel 1 of 2 punten, waardoor de variëteit aan scores tussen projecten niet veel verschilt. Zoals aangegeven krijgt een aanvraag twee punten op een criterium als de projectaanvraag aan het criterium voldoet. Hiermee wordt niet aangegeven of het project boven de norm scoort. Een overweging is om meer variëteit in scores te hanteren (zoals een vijfpuntschaal) om daarmee goede voorstellen er meer uit te lichten. Een neveneffect is dat met een vijfpuntschaal beoordelaars ook meer gedwongen worden hun score te onderbouwen met duidelijke argumenten. Een andere optie is om sommige criteria die cruciaal zijn voor een goed project meer in de beoordeling te laten wegen. Beoordelaars geven echter aan tevreden te zijn met de huidige scoringsmethodiek, ook omdat een uitbreiding van de scoringschaal het lastiger maakt voor de buitenwereld de score te verdedigen in verband met mogelijke bezwaar en beroep.

Een veel gehoord probleem is dat er over enkele criteria en de **afbakening van DI** nog onduidelijkheden zijn (tussen beoordelaars, tussen beoordelaars en aanvragers, maar ook tussen het uitvoerings- en het beleidsteam). Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip en er is veel ruis welke activiteiten onder DI vallen (zoals een gedragen keuze welke type scholing onder DI valt). De suggestie is gedaan om de beoordeling een keer in gezamenlijkheid met het beleidsteam te doen, zodat er meer uniformiteit en duidelijkheid ontstaat welke activiteiten onder DI vallen, en wat goede aanpakken zijn. Daarnaast zijn geluiden geventileerd door het uitvoeringsteam, dat de verantwoordelijke beleidsafdeling voor het thema DI meer duidelijkheid moet geven wat er precies bereikt moet worden met de projecten (in termen van korte en middellange termijn van resultaten van de projecten) zodat het uitvoeringsteam meer handvatten heeft om op kwaliteit te sturen. Het programma DI van SZW heeft op dit moment geen expliciete beleidstheorie (en meetbare indicatoren), wat het lastig maakt om te bepalen wat wel of niet onder DI valt (zoals welke type scholing onder DI valt of niet).<sup>38</sup> Medewerkers van het uitvoeringsteam zouden op dit vlak meer houvast willen hebben, zonder dat het ten kosten gaat van maatwerk en diversiteit van projecten.

---

<sup>38</sup> Het ontbreekt SZW aan een duidelijk meerjarig programmaplan voor DI met een expliciete beleidstheorie en daaraan gekoppelde resultaatindicatoren op programmaniveau.

Het uitvoeringsteam geeft aan dat in veel aanvragen concrete **streefcijfers** worden gemist. Concrete streefcijfers kunnen gedurende de looptijd van het project worden gebruikt om de progressie te kunnen meten (doelbereik). Hier heeft het uitvoeringsteam in hun feedback in de vragenbrief sterk op gestuurd.

## 5.5 ALGEMEEN OORDEEL OVER AGSZW

Wij hebben de 63 contactpersonen van alle 66 projectaanvragen<sup>39</sup> gevraagd om het AGSZW een rapportcijfer te geven voor de geleverde diensten in zijn totaliteit. In het algemeen blijken de contactpersonen de dienstverlening van het AGSZW positief te waarderen: gemiddeld krijgt het AGSZW een 7,3 van alle contactpersonen. De contactpersonen van de projectaanvragen die positief beschikt zijn geven gemiddeld een 7,4. De contactpersonen van de afgewezen projectaanvragen zijn weliswaar minder positief, maar geven nog altijd een ruime voldoende (6,7). De contactpersonen van de projecten die zijn teruggetrokken geven een 7,3 als een gemiddeld rapportcijfer. De hoogte van het rapportcijfer lijkt geen verband te hebben met de grootte van project (i.c. de hoogte van het aangevraagde subsidiebedrag).

Kijken we naar alleen de toegewezen projecten dan constateren we dat de hoogte van het rapportcijfer geen verband lijkt te hebben met de mate waarin de contactpersonen van de toegewezen projecten ervaring hebben met het doen van een subsidieaanvraag in het kader van een ESF-regeling. Contactpersonen die in dienst van een O&O-fonds de projectaanvraag feitelijk hebben geschreven (n=12) geven gemiddeld een 7,1 als rapportcijfer aan het AGSZW; contactpersonen die namens een organisatie die deel uit maakt van een samenwerkingsverband met alle stakeholders in gezamenlijkheid de projectaanvraag hebben geschreven (n=4) geven gemiddeld een 7,8. Contactpersonen in dienst van een extern bureau (n=8) geven gemiddeld een 7,5.

Van degenen die geprobeerd hebben om het AGSZW te bereiken (55 contactpersonen) vinden de meesten de bereikbaarheid van het AGSZW goed (32 van de 55). Aan de andere kant vinden 14 (van de 55) contactpersonen de bereikbaarheid slecht (8) of zelfs heel slecht (6). Dit is ruim een kwart van diegenen die daadwerkelijk contact hebben gezocht. Een aantal van deze personen heeft de indruk dat iedere aanvrager slechts één contactpersoon heeft en als deze afwezig is (wat zij vaak hebben meegemaakt) dan is het lastig om snel contact te krijgen met iemand ander van het AGSZW.

**Tabel 5.2 Wat vindt u van de (bijvoorbeeld telefonische) bereikbaarheid van het AGSZW? (Als u iemand van het AGSZW wenste te spreken, lukte dat dan altijd even eenvoudig?)**

	Toegewezen (n=54)	Afgewezen (n=6) <sup>a)</sup>	Teruggetrokken (n=3)	Totaal (n=63)
Zeer goed	0	0	0	0
Goed	27	3	2	32
Neutraal	6	1	0	7
Slecht	6	2	0	8
Zeer slecht	6	0	0	6
Geen mening	1	0	0	1
Heb (nog) nooit iemand van het AGSZW proberen te bereiken	7	0	1	8

Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017.

Daarnaast oordelen relatief veel contactpersonen die zeggen geen ervaring te hebben met het aanvragen (5 van de 9 contactpersonen) van ESF-subsidie dat de bereikbaarheid van het AGSZW slecht tot heel slecht is geweest. Naar type organisatie(s) die de feitelijke schrijver van de aanvraag is (zijn), zijn het vooral stakeholders van een samenwerkingsverband die in gezamenlijkheid de aanvraag hebben geschreven, een extern bureau, of één stakeholder in het samenwerkingsverband die met ondersteuning van een extern bureau de aanvraag hebben geschreven die de bereikbaarheid van het AGSZW slecht tot zeer slecht beoordelen.

<sup>39</sup> Van drie afgewezen projecten is de contactpersoon één en dezelfde. Deze drie afgewezen projecten hebben we in de antwoorden van veel vragen in dit hoofdstuk als één mee geteld.

In de periode van de aanvraag- en beoordelingsprocedure hebben 32 contactpersonen behoefte gehad aan ondersteuning van het AGSZW, vooral contactpersonen van de kleine projecten. Contactpersonen zien het AGSZW nu puur als een beoordelaar. Verschillende contactpersonen geven aan dat zij ook een ondersteunende functie zien voor het AGSZW. Dan zou het wellicht ook duidelijker worden wat het AGSZW nou eigenlijk verwacht van de projecten.

Op onder meer de volgende terreinen was ondersteuning gewenst:

- Verduidelijking van wat het AGSZW onder duurzame inzetbaarheid verstaat (veel contactpersonen vinden het niet duidelijk wat het AGSZW onder duurzame inzetbaarheid verstaat).
- Een adviesgesprek aan de voorkant van het hele aanvraag- en beoordelingsproces, om het projectvoorstel gelijk goed neer te kunnen zetten.
- Verheldering van het begrippenkader en de beoordelingscriteria, bijvoorbeeld het non-discriminatie criterium.
- In orde maken van de samenwerkingsovereenkomst.
- Bij het indienen van de subsidieaanvraag in het portal.
- Wijze van invullen van onderdelen van de subsidieaanvraag, onder meer de administratieve en fiscale onderdelen.
- Verduidelijking van de vragen die in de vragenbrieven zijn gesteld.

De personen die aangeven behoefte aan ondersteuning te hebben gehad, prefereren face-to-face contact boven telefonisch of mailcontact. Zij hebben behoefte gehad aan een mondelinge toelichting van het AGSZW op bijvoorbeeld de regeling, maar ook op het verhelderen van begrippen en criteria (tijdens het schrijven van de aanvraag) en op de duiding van de aanvullende vragen in de vragenbrief. Anderzijds hebben de contactpersonen ook behoefte gehad aan face-to-face contact om van hun kant elementen uit de projectaanvraag die kennelijk niet helder (genoeg) waren (vandaar de vragenbrief) toe te lichten en te verduidelijken. Bij verschillende contactpersonen heerst de gedachte dat er een gebrek aan inhoudelijke kennis is bij het AGSZW en dat de medewerkers daarom een persoonlijk gesprek afhouden.

Een suggestie van verschillende contactpersonen is om als AGSZW meer tijd te besteden aan pre-screening. Laat een potentiële aanvrager een conceptvoorstel aan het AGSZW voorleggen. Voordat een voorstel ingediend wordt gaat het AGSZW met de projectaanvrager in gesprek of dit voorstel wel goed in elkaar zit. Dit voorkomt dat in de beoordelingsfase te veel ongewenste ruis ontstaat. Het wordt de potentiële aanvragers dan ook duidelijker wat het AGSZW precies wil met de projecten en van beide kanten kan het tijds winst opleveren.

Van de 32 contactpersonen die behoefte aan ondersteuning hebben gehad, hebben er 24 het AGSZW benaderd en om ondersteuning gevraagd. Van hen zeggen er zeven dat zij deze ondersteuning ook gekregen hebben en dat deze voldoende was. Desondanks hebben twee contactpersonen, ondanks ook dat hun projectaanvraag positief is beschikt, dit stukje dienstverlening als een knelpunt ervaren bij de totstandkoming van de subsidieaanvraag.

Het advies van verschillende contactpersonen is om als AGSZW vaker persoonlijke gesprekken aan te gaan om projecten doelmatiger en doeltreffender te starten. Zij hebben gemerkt dat nu het project gaat starten of is gestart de ondersteuning aanzienlijk minder is. Verschillende contactpersonen geven aan dat ze hopen dat het AGSZW dezelfde interesse voor het project houdt als in de voorstadia.

## 5.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Een groot deel van de aanvragers is tevreden met de beoordelingsprocedure en –criteria en ook een relatief grote groep staat hier meer neutraal tegenover. Onder aanvragers is algemene waardering voor het feit dat het AGSZW inzet op inhoudelijk criteria. De criteria zijn logische gekozen en bieden houvast om de beleidstheorie van de projecten te doorgronden evenals de beoogde effecten op korte en middellange termijn.

Desondanks vindt een aantal aanvragers de criteria veel omvattend en complex. Sommige criteria hebben minder gescoord bij de eerste beoordeling, zoals: B7 (gelijke kansen), B3 (inzet bewezen effectieve methoden),

D3 (overdraagbaarheid), D4 (evaluatie), C1 (bereik werkenden), C2 (bereik stakeholders) en B2 (overweging bestaande kennis), terwijl andere criteria zoals B5 (stappenplan), B6 (beschrijving doelgroep werkenden), A2 (oorzaak en redenen van voortduren van probleem), B9 (werkzame mechanismen van het resultaat) en B4 (betrokkenheid werkenden) gemiddeld beter hebben gescoord in de eerste beoordeling. Aanvragers suggereren dat sommige criteria verduidelijkt kunnen worden (zoals het 'gelijke kansen/anti-discriminatie criterium') aan de hand van meer concrete voorbeelden hoe de criteria geoperationaliseerd kunnen worden.

Aanvragers zijn meer kritisch over het feit dat het voor hen niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling. Het is voor sommige aanvragers op voorhand onduidelijk wanneer een criterium een 0, 1 of 2 scoort en waar je als aanvrager op moet letten. Aanvragers zien graag meer informatie over de uiteindelijke punttoedeling en onderbouwing van de score.

Er is algemene waardering voor de volledigheidstoets en vragenbrief. In veel gevallen is er nog aanvullend telefonisch contact geweest tussen het AGSZW en de aanvrager om verwachtingen af te stemmen. De antwoorden op de vragenbrief hebben ertoe geleid dat de eindscore is opgehoogd en dit heeft veel projecten boven de minimale drempel getild. Sterke verbetering is te zien op de scores van criteria D3 (overdraagbaarheid), C1 (bereik werkenden), B7 (gelijke kansen), B3 (inzet werkzame/ effectieve methoden) en D4 (evaluatie), wat erop duidt dat de vragenbrief (en antwoorden) op papier heeft geleid tot noodzakelijke verbeteringen van het projectvoorstel, hoewel ook in de eindbeoordeling een aantal van deze aspecten (B3, B7 en D4) nog steeds relatief lager scoren dan de meeste andere aspecten. Desondanks zijn er ook enkele kritische punten te benoemen over het gebruik van de vragenbrief (kort tijd om te reageren, de kwaliteit van de gestelde vragen in de vragenbrief). Er is brede consensus dat in deze gevallen een mondelinge toelichting waardevoller is (wat in diverse (maar niet alle) gevallen ook is gebeurd, op initiatief van de aanvrager).

Over de algemene voorlichting, ondersteuning, en contact met AGSZW zijn aanvragers over het algemeen positief. Gemiddeld krijgt het AGSZW een 7,3 (op een schaal van 1 tot 10) van alle aanvragers, met gemiddeld een hoger cijfer van de positief beschikte projecten. Niettemin is er ook kritiek. Van de respondenten die contact hebben gezocht vindt ongeveer een kwart de bereikbaarheid slecht of heel slecht. Dit betreft vooral ook respondenten van de kleine projecten en contactpersonen die geen ervaring hebben met het aanvragen van ESF-subsidie en daardoor moeilijk contactpersonen kunnen vinden. Een groot aantal contactpersonen heeft behoefte gehad aan direct persoonlijk contact (telefonisch dan wel face-to-face) met een medewerker van het AGSZW. Zij hebben behoefte gehad aan een mondelinge toelichting van het AGSZW op bijvoorbeeld de regeling, maar ook op het verhelderen van begrippen en criteria (tijdens het schrijven van de aanvraag) en op de duiding van de aanvullende vragen in de vragenbrief. Anderzijds hebben de contactpersonen ook behoefte gehad aan face-to-face contact om van hun kant elementen uit de projectaanvraag die kennelijk niet helder (genoeg) waren (vandaar de vragenbrief) toe te lichten en te verduidelijken.



## SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

---

Samenvatting



## 6 SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 6.1 INTRODUCTIE

In deze evaluatie richten wij ons op het thema Duurzame Inzetbaarheid (DI) van het ESF-programma 2014 – 2020. Dit thema is gericht op het bevorderen van duurzame arbeidsinzet van werkenden. In het OP 2014 – 2020 is voor dit thema DI over de gehele programmaperiode een budget van € 101 miljoen beschikbaar gesteld. Binnen deze prioriteit 2 zijn twee subregelingen geformuleerd:

- a) DI Bedrijven en instellingen (DI-Bedrijven) ('kleine projecten');
- b) DI Regio's en Sectoren (DI R&S) ('grote projecten').

Bij het opstellen van het OP in 2014 is voor de jaren 2016-2020 indicatief een bedrag van € 43 miljoen beschikbaar gesteld voor de regeling DI R&S en 52 miljoen voor DI Bedrijven. Hierbij is uitgegaan van een evenwichtige verhouding tussen de budgetten voor subregelingen DI Bedrijven en DI R&S. Op voorhand is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de verhouding in de praktijk anders zou gaan worden. Daarom is in het OP voorzien in een wisselwerking tussen de regeling DI Bedrijven en DI R&S.

De ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren (DI R&S) richt zich op het (inter)sectoraal en regionaal bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van **werkenden**, om hen in staat te stellen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd binnen of buiten de organisatie te blijven werken. De bedoeling is dat door middel van de gesubsidieerde activiteiten betrokkenen een stap verder komen in de onderstaande keten rondom DI. Deze stap voorwaarts kan in alle stappen van deze keten liggen.

**Figuur 6.1 Keten rondom duurzame inzetbaarheid**



Een project in het kader van de regeling DI R&S heeft tot doel het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid, monitoring, communicatie en voorlichting, pilots, ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid (DI) van werkenden. Aanvragers kunnen in hun sector of regio aandacht vragen voor het belang van DI, kunnen partijen bij elkaar brengen, deze ondersteunen en zorgen voor sector- of regio-brede afspraken op de betreffende beleidsterreinen. Het na afloop van een project op te leveren product kan bijvoorbeeld een (onderzoeks)rapportage, een plan van aanpak of een verslag van een pilot of voorlichtingscampagne zijn.

Het is bedoeling dat de resultaten van een project niet beperkt blijven tot de subsidieperiode, maar leiden tot de opbouw of versterking van sectorale structuren ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van werkenden en tot blijvend grotere aandacht en resultaten op dit gebied. Verder wordt verwacht dat het programma 'good practices' oplevert die als voorbeeld kunnen voor andere bedrijven, overheidsorganisaties en sectoren en zo ook indirect duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen.

De ESF-regeling DI R&S kent een voorloper in de vorm van subsidie lijn actie E2 onder het ESF-programma 2007-2013. Voor deze regeling konden erkende O&O-fondsen een subsidieaanvraag indienen voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid in hun sector. De E2-regeling is in 2015 geëvalueerd. In het ontwerp van DI R&S is uit deze evaluatie onder meer de aanbeveling meegenomen om de kring van aanvragers groter te maken dan alleen O&O-fondsen, al blijft de betrokkenheid van sociale partners in enigerlei vorm van een samenwerkingsverband cruciaal.



Binnen de regeling DI R&S zijn drie thema's gedefinieerd:

1. Gezond, veilig en vitaal werken. Omvat alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie, pesten en werkdruk. Met behulp van maatregelen ter bevordering van de gezondheid, vitaliteit en veiligheid van werkenden, kan uitval en ziekteverzuim worden teruggedrongen.
2. Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability. Door werk af te stemmen op de persoon, kunnen mensen hun talenten beter benutten. Inzetbaar blijven vergt naast betrokkenheid ook het onderhouden en uitbouwen van kennis en competenties.
3. Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal. Mobiliteit van werknemers kan nieuwe kansen bieden voor DI, omdat zij bijvoorbeeld tijdig uit "slijtende beroepen" instromen in andere beroepen, of instromen bij andere werkgevers, beroepen of sectoren die op termijn meer perspectief op de arbeidsmarkt bieden. Bovendien kan mobiliteit kennis en ervaring verbreden waardoor de inzetbaarheid wordt vergroot. Hierbij zijn een aantal faciliterende voorwaarden van belang (zoals betere transparantie en uniformering van vaardigheden, voorlichting en begeleiding over mogelijke loopbaanstappen).

Een project in het kader van deze regeling richt zich expliciet op één of meer van deze drie thema's.

Dit hoofdstuk is een samenvatting van het rapport en bevat tevens de conclusies en aanbevelingen van de eerste fase van het evaluatieonderzoek, een procesevaluatie van projecten die subsidie hebben aangevraagd in het kader van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren. In deze fase staat de doelmatigheid van de regeling en de aanvraagfase centraal, inclusief:

- De beoordeling van de projecten in relatie tot de doelen van de regeling (zie hoofdstuk 2 en 3);
- Een evaluatie van het aanvraag- en beoordelingsproces (zie hoofdstuk 4 en 5).

Paragraaf 6.2 beschrijft de belangrijkste conclusies van de afzonderlijke hoofdstukken in dit rapport. Elke paragraaf start met de onderzoeksvragen waarna deze worden beantwoord. Na de bespreking van de uitkomsten worden in paragraaf 6.3 aanbevelingen geformuleerd.

## 6.2 CONCLUSIES

- o Waar liggen de knelpunten voor duurzame inzetbaarheid en wat zijn oplossingen die in de literatuur terugkomen?
- o Bij welke groepen speelt de problematiek het sterkste en in welke bedrijfssectoren?

### 6.2.1 Context analyse

De bovenstaande beschrijving van de regeling benoemt als uiteindelijk doel dat werkenden productief, gezond en veilig tot aan hun pensioen kunnen doorwerken. Dit vereist een optimale fit van het menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden, gezondheid en persoonlijkheid) van de werkenden met de vraag op de arbeidsmarkt, zowel nu als in de toekomst. Maar dit vraagt gedurende de arbeidscarrière wel de nodige aanpassingen van werkenden en hun werkgevers omdat de arbeidsmarkt niet statisch is, maar voortdurend verandert. Zo verschuift de pensioenleeftijd, waardoor werkenden voorbereid moeten zijn op een verlenging van hun arbeidsleven, terwijl bekend is dat gezondheidsproblemen gemiddeld genomen toenemen met de leeftijd. Daarnaast zorgen ontwikkelingen als globalisering, technologische veranderingen, en veranderingen in consumentenvoorkeuren voor veranderingen van eisen binnen beroepen, maar leiden deze ook tot veranderingen in de beroeps- en sectorstructuur van de werkgelegenheid. Ook de afstemming tussen werk en privé vraagt aanpassingen in het werk gedurende de loopbaan.

*In welke sectoren en bij welke groepen werkenden komen problemen met duurzame inzetbaarheid veel voor?*

De regeling DI is bedoeld voor alle werkenden en stuurt niet op specifieke doelgroepen en sectoren. Het is aan de aanvrager om invulling te geven aan hun ESF-project op basis van specifieke behoeften. Dat ligt ook voor de hand omdat geen enkele werkende de garantie heeft dat hij in het verdere verloop van zijn arbeidsleven

duurzaam inzetbaar zal blijven. Preventieve maatregelen om te voorkomen dat werkenden problemen krijgen met hun inzetbaarheid zijn daarom voor elke werkende relevant. Dit neemt niet weg dat in de praktijk daadwerkelijke problemen met inzetbaarheid zich in sommige sectoren en groepen werknemers meer voordoen dan in andere.

In onze analyse hebben we groepen onderscheiden met meer dan gemiddelde problemen met inzetbaarheid op basis van een aantal indicatoren van duurzame inzetbaarheid, zoals ziekteverzuim, indicatoren van gezondheid, tevredenheid met het werk en fysieke en geestelijke belasting. De groepen met meer dan gemiddelde problemen met duurzame inzetbaarheid zijn ouderen, lager opgeleiden en vrouwen, waarbij de combinatie van lager opgeleide ouderen een extra risicogroep vormt. Zzp-ers scoren op diverse indicatoren relatief gunstig. Onder de sectoren die relatief slecht scoren op duurzame inzetbaarheid zijn naar verhouding veel industriële sectoren. Maar bijvoorbeeld ook de zorgsector scoort relatief slecht.

De meeste indicatoren van duurzame inzetbaarheid wijzen niet op een verslechtering in de tijd. Bij de indicator 'burn-out' zien we echter een duidelijke stijging. In een sector als het onderwijs, die in het goed scoort op een aantal andere indicatoren voor duurzame inzetbaarheid, komt burn-out naar verhouding veel voor.

### *Wat is de stand van zaken wat betreft bewustwording?*

Uit recente onderzoeken blijkt dat de gevoelde urgentie voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid onder HR-functionarissen groot is en de laatste jaren nog sterker is geworden. Zij streven nog wel naar een verder draagvlak hiervoor en naar bewustwording bij management en medewerkers. Uit diverse studies komt naar voren dat veel bedrijven zich nog in een soort tussenstadium bevinden waarbij al wel dingen gebeuren, maar men nog deels zoekende is en er nog geen sprake is van structurele inbedding. Evaluaties van landelijke campagnes op dit terrein laten een wisselend beeld zien wat betreft resultaten.

### *Wat is de stand van zaken wat betreft beleid op sectorniveau?*

In de huidige cao-afspraken komt een breed spectrum van relevante beleidsopties naar voren, waarbij de mate waarin dit terugkomt in cao's sterk varieert per instrument. Afspraken rondom scholing en loopbaanbeleid komen relatief het meeste voor. Bij mobiliteit is dit lager, maar hier is wel sprake van groei. Ook in het kader van de Sectorplannen is vormgegeven aan diverse maatregelen die sterk relevant zijn voor duurzame inzetbaarheid. Samenwerkingspartners hoeven dus niet in een vacuüm te beginnen bij de ontwikkeling van plannen.

### *Wat is er bekend over de effectiviteit van maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?*

De kwalitatieve beoordelingscriteria van projecten zijn er mede op gericht om bestaande kennis over de effectiviteit van beleid ten aanzien van DI te benutten. In hun "beleidstheorie" kunnen projecten dan een keuze maken voor bepaalde interventies en instrumenten en rekening houden met wat al bekend is over het functioneren hiervan en mogelijke succes- en faalfactoren hierbij. Zodoende kunnen zij zoveel mogelijk profiteren van ervaringen die elders zijn opgedaan, waarmee de kans van slagen van het project wordt vergroot en beoogde effecten optreden.

In het contexthoofdstuk is een schets gegeven van de stand van zaken van de literatuur op dit terrein.

- Bij **thema 1** (gezond, veilig en vitaal werken) is het onderzoek naar interventies gericht op arbobeleid (additioneel op wat wettelijk verplicht is) het verst ontwikkeld en komt op een aantal deelaspecten een positief beeld naar voren. Onderzoek naar interventies die meer gericht zijn op leefstijl staat nog in de steigers. Een knelpunt uit de literatuur is dat als het gaat om het gebruik van scans er weinig informatie beschikbaar is op de vraag of deze het gedrag van werknemer en werkgever daadwerkelijk beïnvloeden. Tevens blijkt bij bestaande scans dat de validiteit hiervan lang niet altijd (onafhankelijk) is getoetst.
- Bij **thema 2** (goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap) passen interventies als *job crafting* (sleutelen aan je eigen werk), scholing (voor zover niet bedrijfsspecifiek en direct gerelateerd aan DI) en leerambassadeurs. Globaal gezien is het beeld in de literatuur over de effectiviteit van dit type interventies positief.

- Bij **thema 3** (arbeidsmobiliteit) zijn de effecten van de toepassing van dit type interventies in enkele bestaande studies beperkter. Tekenend is ook dat de praktijk weerbarstig is om de feitelijke toepassing van dit type interventies, zoals intersectorale mobiliteit en EVC te vergroten, ondanks dat de potentiële voordelen in een sterk veranderende arbeidsmarkt op voorhand duidelijk zijn. Enkele studies geven ook meer inzicht in welke factoren hierbij een rol spelen. Bij EVC gaat het om een diffuus en moeilijk te vermarkten product. Bij intersectorale mobiliteit speelt bijvoorbeeld dat de belangstelling van werkgevers vrij eenzijdig is gespitst op de mogelijkheden om werknemers met ernstige gezondheidsklachten ergens te plaatsen ('brengen') en niet zozeer op het aantrekken van personeel uit andere sectoren ('halen').

Hiermee komen we op succes- en faalfactoren en randvoorwaarden die een rol spelen voor het succes van de toepassing van interventies. Enkele overzichtstudies benadrukken wat betreft deze randvoorwaarden het belang van: (i) oplossingen op maat, (ii) participatie hierbij van werkenden zelf, (iii) communicatie, (iv) het beleid dient gedragen te worden door leidinggevenden en verankerd te worden in bestaand beleid, (v) evaluatie, zodat een leerproces plaatsvindt. In het beoordelingskader van de regeling zijn bewust criteria opgenomen zodat projecten aandacht besteden aan deze randvoorwaarden.

Tenslotte nog enkele opmerkingen over de stand van zaken van onderzoek naar DI. Veel van het bestaande onderzoek is gebaseerd op case-studies, percepties in enquêtes, en interviews. Op diverse terreinen ontbreekt een meer robuuste kwantitatieve toetsing van effecten via bijvoorbeeld een controlegroep, of is dit type onderzoek schaars. Als dit type onderzoek wel beschikbaar is, kunnen effecten meer betrouwbaar worden vastgesteld.

Verder komt het in bestaand onderzoek maar weinig voor dat het effect van interventies op verder liggende indicatoren in de beoogde effectketen wordt gemeten. Uit een studie weten we dan bijvoorbeeld dat een interventie de arbeidsmotivatie verhoogt, maar niet of dit zich uiteindelijk vertaalt in bijvoorbeeld minder uittreding. Er is dus in het algemeen een tekort aan kennis over de effectiviteit van interventies op het gebied van DI. Verder merken we op dat de interventies op het gebied van DI heterogeen zijn, zelfs binnen de drie thema's. Als we uitgaan van een bepaalde projectaanvraag voor de regeling DI dan zal het dus vaak moeilijk zijn om studies te vinden die een interventie hebben onderzocht die sterk lijkt op die uit de aanvraag.

De vraag is in hoeverre de geselecteerde ESF-projecten een bijdrage kunnen leveren aan kennisvermeerdering over de effectiviteit van interventies. Daarvoor is aandacht nodig voor evaluatie binnen de geselecteerde projecten (geoperationaliseerd in criteria D4 voor het beoordelingskader).

## 6.2.2 Typologie ESF-projecten DI Regio's en Sectoren

- o Welke partijen waren betrokken bij de aanvraag?
- o Wat is de rol van O&O fonds?
- o Hoeveel aanvragen zijn er ingediend door welke type aanvrager?
- o Zijn de beoogde aanvragers in voldoende mate bereikt?
- o Heeft de verbreding van type aanvragers geleid tot een grotere variëteit aan aanvragers? Dient de regeling opengesteld te worden aan andere type organisaties? Zo ja welke?
- o Welke typologie van aanleiding/probleem en behoeften kunnen worden geïdentificeerd?
- o Hoe is de projectaanvraag tot stand gekomen?
- o Welke thema's/uitdagingen worden geadresseerd door projecten en hoe dragen projectactiviteiten bij aan een oplossingsrichting? Is er een disbalans?
- o Welke sectoren en doelgroepen (inclusief zzp'ers, arbeidsbeperkten, 50+, zwangere vrouwen), worden in deze subsidieronde bereikt? Is er een disbalans?
- o Hoe hebben projecten invulling gegeven aan de horizontale doelstelling voor gelijke kansen en non-discriminatie?
- o Welke producten zijn voorzien in de projectaanvraag?

### *Hoeveel aanvragen zijn er ingediend door welke type aanvrager? Zijn de beoogde aanvragers in voldoende mate bereikt?*

De vraag is of de opzet van de regeling, als wel de voorlichting, aanvraag- en beoordelingsprocedure hebben geleid tot voldoende (kwalitatieve) aanvragen die bijdragen aan de doelen van de regeling. Een aanvullende vraag hierbij is ook of de uitbreidingen van type aanvragers (in een samenwerkingsverband) ook heeft geleid tot nieuwe aanvragers.

De resultaatindicator voor investeringsprioriteit 2 (DI) is € 101 miljoen voor de gehele programma periode 2014 – 2020. Binnen DI R&S zijn in totaal 66 subsidieaanvragen ingediend, waarmee 54 aanvragen geheel of gedeeltelijk zijn toegekend. In totaal is € 9,5 miljoen (76%) van het beschikbaar gestelde budget (€ 12,5 miljoen) voor dit eerste tijdvak gealloceerd.

Ten tijde van het opstellen van het OP is de inschatting gemaakt van een gemiddelde ESF-bijdrage van € 95.000 per project. Uitgaande van € 43 miljoen als beschikbaar budget voor DI R&S voor de gehele programmaperiode (2014 – 2020) zou dit corresponderen met een bereik van 450 positief beschikte projecten. Op basis van de eerste aanvraag- en beschikkingsronde kunnen we stellen dat deze streefwaarde niet in de pas loopt met de praktijk. In het eerste tijdvak is de gemiddelde ESF-bijdrage aan de positief beschikte projecten geen € 95.000 per project, maar bijna het dubbele, namelijk € 176.000. Zou deze lijn uit het eerste tijdvak worden doorgetrokken naar de volgende tijdvakken dan zou de streefwaarde van het bereik in de gehele programmaperiode naar beneden moeten worden bijgesteld en/of een herverdeling van de beschikbare budgetten moeten plaatsvinden, bijvoorbeeld tussen DI Bedrijven en DI R&S. Het OP biedt hiertoe ook de mogelijkheid door de geplaatste kanttekening dat *op basis van opgedane ervaringen in de loop van de programma periode (evaluaties) goed denkbaar is dat de verdeling tussen grote en kleine projecten, alsmede de gehanteerde bedragen worden gewijzigd om de werking van dit programma onderdeel te optimaliseren en om beter aan te sluiten bij de dan bestaande beleidsmatige inzichten en (Europese) initiatieven.*

De regeling beoogt een voldoende aantal aanvragen binnen te krijgen die aan de minimale voorwaarden voldoet. Op basis van de beoordelingscores op de 20 kwalitatieve criteria kunnen we concluderen dat een aanzienlijk deel van de aanvragen in eerste instantie niet voldoet aan de minimum kwalitatieve vereisten. Na de vragenbrief hebben veel aanvragers hun score weten op te hogen. Veel projecten zijn gehonoreerd omdat ze voldoen aan de minimum vereisten/ voorwaarden van de regeling. Er zitten behoorlijke kwaliteitsverschillen tussen individuele projecten.

*Welke partijen waren betrokken bij de aanvraag? Wat is de rol van het O&O fonds? Hoeveel aanvragen zijn er ingediend door welke type aanvrager? Heeft de verbreding van type aanvragers geleid tot een grotere variëteit aan aanvragers?*

Weliswaar heeft de verruiming van de regeling geleid tot aanvragen vanuit andere actoren, maar het leeuwendeel (ruim drie kwart) komt nog steeds van O&O-fondsen. Bovendien geldt dat in het geval O&O-fondsen niet de aanvrager zijn, ze vaak nog wel betrokken zijn als één van de partners.

Voor bijna een kwart van alle projecten is een aanvraag ingediend namens een samenwerkingsverband. In de helft van de projectaanvragen die door een samenwerkingsverband zijn ingediend werken de stakeholders wel al langer samen op het gebied van DI.

Alhoewel kleine O&O-fondsen het waarderen dat deze ESF-regeling ook voor hen toegankelijk is, hebben zij het in het algemeen op twee punten moeilijker dan de grote(re) O&O-fondsen:

1. Veel kleine fondsen hebben geen medewerkers op de loonlijst staan. Voor het ontwikkelen van een ESF-aanvraag huren zij expertise in bij een externe organisatie, wat kosten met zich mee brengt.
2. Bij een deel van de kleinere O&O-fondsen (5 van de 11 'kleine' projecten) is het rond krijgen van cofinanciering een knelpunt geweest. Voor een klein fonds gaat het bij cofinanciering toch vaak om relatief grote bedragen. Uiteindelijk is de cofinanciering in alle gevallen goed gekomen.

*Welke typologie van aanleiding/probleem en behoeften kunnen worden geïdentificeerd?*

In de meeste projectaanvragen is als probleem de 'sectorale druk' gedefinieerd, gevolgd door (afwezigheid van) het DI-beleid van de werkgever en het tekort aan kennis bij dan wel bewustwording van DI bij werknemers. In veel projectaanvragen is gesteld dat het doel van het project is om zowel werkgever als werknemer bewust te maken van de relevantie van DI, omdat in het algemeen het bij zowel werkgever als bij werkenden het gevoel van urgency ontbreekt. Veel bedrijven leven bij de 'waan van de dag' en geven op de korte termijn andere zaken prioriteit (interne organisatie, reorganisaties, productie, financiële druk, etc.). Een lange termijnvisie over inzetbaarheid sneeuwt daardoor onder en DI heeft dan geen prioriteit.

De relevantie van verduurzaming van de inzetbaarheid van werknemers wordt in het algemeen vooral veroorzaakt door demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening). Een tweede oorzaak die ook relatief vaak is genoemd is de technologische ontwikkeling/mechanisering/automatisering.

*Hoe is de projectaanvraag tot stand gekomen?*

Het idee voor de meeste projecten vloeit voort uit een (soortgelijk of ander) project uit het verleden. Veel van deze projecten zijn een vervolg op Sectorplannen en andere regelingen. Dit sluit aan op de contextanalyse waarin reeds naar voren kwam dat binnen sectoren reeds het nodige aan beleid op dit terrein wordt ontwikkeld.

*Welke thema's/uitdagingen worden geadresseerd door projecten en hoe dragen projectactiviteiten bij aan een oplossingsrichting? Is er een disbalans?*

Op thema 3 is het minste aantal projecten ingediend. Uit de literatuur weten we dat het op dit terrein lastiger is om interventies te ontwikkelen die tot de beoogde resultaten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid leiden. Mogelijk heeft dit een rol gespeeld dat minder aanvragen op dit thema zijn ingediend, maar we kunnen dit niet hard maken. Hier is in ieder geval niet bewust op gestuurd.

*Welke doelgroepen (inclusief zzp'ers, arbeidsbeperkten, 50+, zwangere vrouwen) en sectoren worden in deze subsidieronde bereikt?? Is er een disbalans*

Verreweg de meeste projecten richten zich niet exclusief op een specifieke doelgroep: het project staat open voor alle werkenden in de sector of regio. Voor zover projecten zich wel specifiek op één of meer doelgroepen richten, of bepaalde groepen specifieke aandacht geven, richten deze projecten zich vooral specifiek op ouderen, gevolgd door zzp'ers en/of laaggeschoolden. Dat ouderen en laaggeschoolden relatief vaak als doelgroep zijn benoemd, spoort met de inventarisatie van risico's van groepen in de contextanalyse van hoofdstuk 2. Opvallend is dat vrouwen als specifieke doelgroep relatief weinig genoemd worden, terwijl bekend is dat deze groep op een aantal indicatoren voor duurzame inzetbaarheid minder gunstig scoort.

De verdeling naar sectoren sluit aan op de scores van sectoren op DI-indicatoren die uit de contextanalyse naar voren komt. Opvallend is dat sectoren met veel problemen rondom fysieke eisen in het werk sterk vertegenwoordigd zijn. De oververtegenwoordiging van industriële sectoren is groot, zeker als men bedenkt dat het niet altijd industriële sectoren zijn die slecht scoren op duurzame inzetbaarheid. Sectoren als de industrie en bouw vertegenwoordigen samen maar een beperkt deel van de werkgelegenheid. In andere meer dienstverlenende sectoren die ook een belangrijk en groeiend gewicht hebben in de werkgelegenheid spelen weer andere problemen met Duurzame Inzetbaarheid, zoals een groeiende problematiek van “burn-out”. Dergelijke sectoren zijn echter relatief minder vertegenwoordigd.

### *Hoe hebben projecten invulling gegeven aan de horizontale doelstelling voor gelijke kansen en non-discriminatie?*

Het non-discriminatiecriterium is opgenomen in het Operationeel programma van ESF en is een vereiste voor alle ESF gesubsidieerde projecten. De meeste aanvragen beschrijven dat alle activiteiten/producten opengesteld worden voor alle werkenden in de sector/regio, een generieke aanpak dus. In totaal 8 aanvragers refereren aan het feit dat ze specifiek protocol opstellen om gelijkheid en anti discriminatie te promoten of hebben horizontale doelstellingen specifiek benoemd in de doelstellingen van het project. Andere aanvragers refereren aan het feit dat de activiteiten specifiek gericht zijn op bepaalde doelgroepen (om gelijkheid te bevorderen) of specifieke ‘outresearch’ strategieën in het leven hebben geroepen. Een kleine groep aanvragers monitoren specifiek op deze horizontale doelstelling. Ongeveer elf aanvragers hebben geen nadere invulling gegeven aan dit criterium, omdat dit volgens de aanvrager er niet toe doet in hun sector. Dergelijke aanvragers hebben dan wel een voorwaarde hieromtrent in de beschikking gekregen.

### *Welke producten zijn voorzien in de projectaanvraag?*

In de meeste projectplannen zijn activiteiten in het licht van de *ontwikkeling* van een onderzoeksrapport, of analyse van de stand van zaken binnen de sector of arbeidsmarktregio opgenomen (A1). Dit kan gezien worden als de uitvoering van een 0-meting. In veel projectplannen (32 van de 66) zijn (ook) activiteiten opgenomen gericht op de ontwikkeling van een communicatie- en voorlichtingsplan, voor bewustwording of implementatie.

Als het gaat om activiteiten gericht op de *uitvoering* van producten beschrijven verreweg de meeste projectaanvragen de uitvoering en een verslag van voorlichtingsactiviteiten en/of de uitvoering en het verslag van een of meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest. Slechts een klein deel beschrijft activiteiten gericht op de uitvoering van een beleidsplan.

In de plannen van aanpak wordt met betrekking tot een ‘bewezen effectieve methode’ vaak vermeld dat de interventie elders ‘succesvol’ zou zijn toegepast. Soms worden in de projectplannen ook publicaties genoemd die met de toepassing van de interventies samenhangen. Toch wordt uit de beschrijving in de plannen van aanpak dan veelal niet duidelijk waarom deze interventies dan succesvol zijn en hoe de bevindingen elders zijn vertaald naar het eigen project. Juist een dergelijke analyse is een belangrijke stap in het opbouwen van een interventielogica.

Daarnaast zijn er projecten die in het project nieuwe methodieken/instrumenten willen gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld omdat gebleken is dat de bestaande mechanismen voor hun werkenden juist niet werken in de praktijk. Hoe men dan vervolgens de instrumenten wil testen, is veelal maar beperkt uitgewerkt. Sowieso geldt voor de meest projecten dat de evaluatiecomponent weinig systematisch is uitgewerkt.

In verreweg de meeste aanvragen is als doel verwoord dat door het project het bewustzijn en de erkenning bij werkgevers en/of werknemers met betrekking tot DI wordt verhoogd. Daarnaast wil een aantal projecten het inzicht in de individuele verantwoordelijkheid voor DI en/of het inzicht in de arbeidsmarktsituatie in de betreffende branche vergroten. De aandacht voor bewustwording past binnen de opzet van de regeling en spoort met de wens die ook breder bij HR-functionarissen leeft (zie contextanalyse).

Het doel op de middellange termijn is vooral een verbeterde duurzame inzetbaarheid van werkenden. Daarnaast beogen veel aanvragers dat op de middellange termijn er beleidsverandering of – aanpassing optreedt in het HRM en/of dat de kennis en inzichten van de sector op het gebied van DI geactualiseerd en

geoptimaliseerd is. Verankering van de ontwikkelde producten gaat vooral gebeuren door DI te verwerken in de HR-cyclus en/of in te brengen in de cao-onderhandelingen.

In het algemeen noemen relatief veel contactpersonen dat het (on)voldoende kunnen motiveren van werkenden een risico is voor de slagingskans van het project.

### *Toegevoegde waarde*

Voor verreweg de meeste positief beschikte projecten is de ESF-subsidie volgens de betrokken aanvragers zelf van cruciaal belang geweest om het projectplan te ontwikkelen. Zonder de ESF-subsidie zou volgens hen het plan ofwel helemaal niet ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zijn doorgegaan. Bij slechts drie positief beschikte projecten zou het project zonder subsidie in ongewijzigde vorm zijn doorgegaan. Deze scores zijn een aanwijzing van de toegevoegde waarde van het programma voor de totstandkoming van de projecten.

### **6.2.3 Beoordeling van de regeling, aanvraag- en beoordelingsprocedure**

In de eerste fase van de evaluatie beoordelen we of de aanvraag- en beoordelingsproces doelmatig is uitgevoerd. In andere woorden, we analyseren of de opzet van de regeling en procedures hebben geleid tot voldoende (kwalitatieve) aanvragen tegen de minimale kosten. Daarnaast is het van belang om te weten of de regeling en procedures aansluiten bij de behoeften van de aanvragers en naar tevredenheid is uitgevoerd (wat gaat goed en wat kan beter).

#### *Aansluiting van de regeling aan de behoeften van aanvragers*

De opzet van de regeling wordt door de aanvragers als positief gezien. De grote meerderheid van toegekende projectaanvragers (45 van de 54) beoordeelt de aansluiting van de regeling en hun oorspronkelijke projectdesign als goed (een kleine minderheid geeft aan dat de regeling niet goed/niet slecht aansluit). Dit betekent dat in de meeste gevallen de regeling goed aansluit bij de behoefte van de sectoren en de regio's en het aanvragers niet belemmert in de uitwerking van hun project ideeën. Alleen in enkele gevallen (n=9) heeft de aanvrager aanpassingen moeten doen in hun project, aangezien bepaalde activiteiten niet subsidiabel werden geacht (veelal omdat de voorgestelde activiteiten vallen onder reguliere activiteiten van de werkgever, als wel het ontbreken van een concrete link met DI). In andere gevallen heeft de aanvrager de aanvraag aangevuld/versterkt als gevolg van enkele kwalitatieve criteria, met meer aandacht voor gelijke kansen, betrokkenheid van werknemers, communicatie en evaluatie activiteiten. Zonder deze criteria zouden meerdere projecten niet, of in mindere mate, aandacht besteden aan deze elementen, wat illustreert dat de regeling ook inhoudelijk iets toevoegt.

Aanvragers pleiten voor een continuering van de relatief 'open' regeling die aanvragers de ruimte geeft om zelf invulling te geven aan wat nodig is binnen het thema DI.

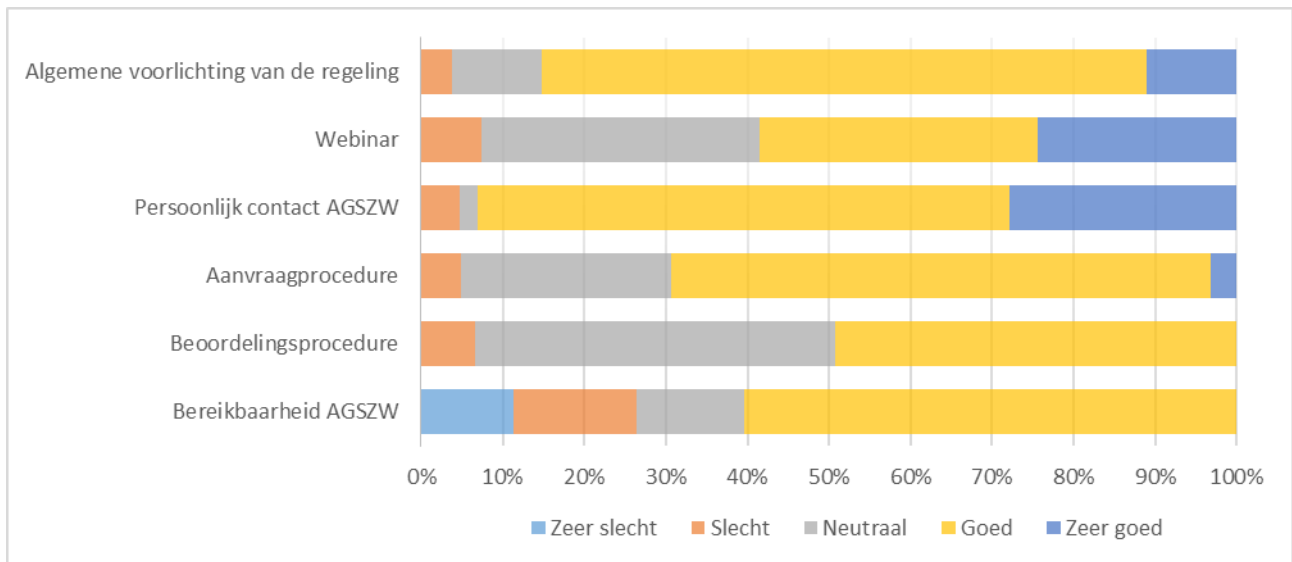
#### *Beoordeling van de procedures en ondersteuning van het agentschap*

- o Hoe sluit de regeling (doelen, thema's, activiteiten) aan bij de behoeften van de aanvragers?
- o Hoe is het aanvraagproces verlopen? Wat gaat goed en wat kan beter? Hoe beoordelen aanvragers de:
  1. Voorlichtingscampagne?
  2. Beschikbare achtergrondinformatie voor aanvragers?
  3. Subsidiabele activiteiten, kosten en samenwerkingsvormen?
  4. Aanvraagprocedure en online tools/ helderheid aanleveren van informatie?
  5. Beoordelingsprocedure (volstaat het beoordelingskader en hoe is deze geïmplementeerd)?
  6. Communicatie en dienstverlening?

De onderstaande figuur geeft een overzicht van het oordeel van de aanvragers over de procedures, gehanteerde criteria, voorlichting, en contact met het AGSZW.

**Figuur 6.1 Oordeel van aanvragers over verschillende aspecten van de regeling**





Bron: telefonische interviews projectaanvragers, april-mei 2017. Het maximale aantal respondenten is 66, maar bij sommige aspecten betreft het een deelgroep die daadwerkelijk hiermee te maken heeft gehad.

### Beoordeling van de voorlichtingscampagne

De voorlichtingscampagne voor de openstelling van de ESF-regeling heeft plaatsgevonden via de website van het AGSZW, actieve benadering van alle O&O-fondsen, een webinar, de Staatscourant, social media en een robotiseringscongres. Daarnaast hebben bijeenkomsten van Sectorplannen plaatsgevonden waar deelnemers zijn geïnformeerd over de ESF-regeling. De communicatie is deels verzorgd door het AGSZW en deels door de directie Gezond en Veilig Werken van het Ministerie SZW. Aanvragers melden een grote diversiteit aan manieren waarop zij op het spoor zijn gekomen van de regeling. De meeste projectaanvragers hebben een lange geschiedenis met het AGSZW met het indienen van aanvragen en uitvoeren van projecten en zijn daardoor goed geïnformeerd. In het algemeen geven projectaanvragers aan dat de ESF-regeling voldoende onder de aandacht is gebracht in diverse gremia.

Desondanks, zijn niet alle sectoren en regio's met de regeling bereikt. Deze evaluatie heeft geen inventarisatie gemaakt van de redenen voor het niet indienen van een aanvraag onder de niet-aanvragers. Vanuit de aanvragers zijn er signalen dat de dichtbij elkaar geplande tijdvakken van meerdere subsidieregelingen (zoals de regeling DWRSA) leidt tot 'subsidiedrukke' bij aanvragers (en wat hun heeft doen besluiten om voor één regeling een aanvraag in te dienen). Dit geldt met name voor de kleinere fondsen die een meer beperkte capaciteit hebben om verschillende aanvragen tegelijkertijd in te dienen (en bij selectie uit te voeren). Ook werd duidelijk dat een gezamenlijke aanvraag vaak meer voorbereidingstijd nodig heeft (bestuurlijke afstemming en het formuleren van een gezamenlijk projectvoorstel), vooral als partners elkaar nog niet kennen vanuit eerdere projecten (dit is een mogelijke verklaring van het beperkte aantal aanvragen vanuit de regio's). Opvallend is echter dat meeste aanvragen in de eerste helft van het tijdvak zijn ingediend, wat niet duidt op een te korte aanvraagperiode.

### Beoordeling van de aanvraagprocedure

De aanvraagprocedure wordt door de meerderheid van de aanvragers als voldoende duidelijk gezien. Aanvragers zijn over het algemeen tevreden over de aanvraagprocedure en de formats (aanvraagformulier) en geven aan dat alles helder en duidelijk beschreven was. Eén van de genoemde positieve punten door de aanvragers is dat de structuur van het aanvraagformulier grotendeels aansluit op de beoordelingscriteria. Alleen in een beperkt aantal gevallen geven aanvragers aan dat de structuur het voor hen lastig maakt om daar hun projectidee in kwijt te kunnen. In deze gevallen geven aanvragers aan dat het invullen van het format externe ondersteuning behoeft. Een ander positief punt is dat de documenten makkelijk konden worden geüpload in de portal. Tot slot, geven aanvragers een positief oordeel over de webinar. Niet iedereen werd echter bereikt met de webinar. De meeste respondenten geven aan dat de webinar een goede manier is om aanvragers voor te lichten, maar dat persoonlijk contact met het AGSZW noodzakelijk blijft. De enige suggestie



voor verbetering van de aanvraagprocedure is om een adviesgesprek in te bouwen (naar voorbeeld van de subsidieregeling van de Sectorplannen waarmee veel aanvragers positieve ervaring hebben opgedaan). Tijdens het gesprek kan een eerste 'schets' van het projectvoorstel worden besproken waarna adviseurs aangeven of het past in de regeling en of het voorstel kansrijk is. Op basis hiervan kan de aanvrager het project vervolgens verder uitwerken. Het is wel van belang dat er een scheiding is tussen de rol van het Agentschap in het adviseren en beoordelen. Daarnaast was het voor een aantal aanvragers onduidelijk hoeveel pagina's de projectaanvraag mag omvatten.

De inspanningen om de subsidieaanvraag te kunnen indienen hebben alle aanvragers in meer of mindere mate als belastend ervaren. Toch hebben de meeste aanvragers de ervaren belasting als redelijk of enigszins redelijk ervaren. Er is begrip voor de gevraagde inspanningen, omdat met de projectaanvragen veel subsidiegeld is gemoeid dat zorgvuldig moet worden besteed.

### *Beoordeling van de beoordelingsprocedure*

Ook voor de beoordelingsprocedure en –criteria geldt dat een aanzienlijk deel van de aanvragers hier een positief oordeel over heeft, maar dit is minder sterk dan bij de voorlichting en de aanvraagprocedure. Onder aanvragers is er algemene waardering dat het AGSZW inzet op inhoudelijk criteria. De volgende conclusies kunnen we op basis van de analyse trekken:

- De criteria zijn logisch gekozen en sluiten ook goed aan bij wat over het algemeen wordt gezien als belangrijke elementen van een beleidstheorie (probleemverkenning (criteria A1, A2, A3), de wijze waarop de activiteiten aansluiten op de probleem (criterium B1), onderliggende theorie (criteria B2 en B3), werkzame mechanismen (criteria B9 en B11), en welke gewenste verandering moet worden bewerkstelligd (criteria B8 en B10) en hoe deze te meten (criterium D4)). Daarnaast adresseren de criteria belangrijke randvoorwaarden van succesvolle interventies binnen DI (zie ook hoofdstuk 2), zoals het belang van betrokkenheid van werkgevers en medewerkers in de ontwikkeling en implementatie van projectactiviteiten (B4) en verankering van projectresultaten (criteria C1, C2, D1, D2, en D3).
- De 20 beoordelingscriteria worden als bruikbaar ervaren en maakt dat aanvragers beter de beleidstheorie van hun eigen aanvraag doorgronden. Desondanks vindt een aantal aanvragers de criteria complex. In deze gevallen refereren aanvragers vaak aan het voorbeeld van het 'gelijke kansen criterium (B7)', dat voor aanvragers lastig is om in te vullen en het voor hun niet helemaal duidelijk is wat het ESF hiermee beoogt en hoe op te nemen in de aanvraag. Sommige criteria scoren minder bij de eerste beoordeling, zoals: B7 (gelijke kansen), B3 (inzet bewezen effectieve methoden), D3 (overdraagbaarheid), D4 (evaluatie), C1 (bereik werkenden), C2 (bereik stakeholders) en B2 (overweging bestaande kennis), terwijl andere criteria zoals B5 (stappenplan), B6 (beschrijving doelgroep werkenden), A2 (oorzaak en redenen van voortduren van probleem), B9 (werkzame mechanismen van het resultaat) en B4 (betrokkenheid werkenden) gemiddeld beter scoorden in de eerste beoordeling. Aanvragers suggereren dat sommige criteria verduidelijkt kunnen worden (zoals het 'gelijke kansen/anti-discriminatie criterium') aan de hand van concrete voorbeelden hoe de criteria geoperationaliseerd zouden kunnen worden. Projecten met een kleinere financiële omvang scoren gemiddeld genomen lager dan projecten met een grotere financiële omvang. Dit kan te maken hebben met het feit dat alle projecten langs dezelfde meetlat worden gelegd, en niet in relatie tot hun financiële omvang worden beoordeeld (proportionaliteit). Hierdoor kunnen kleine projecten die minder activiteiten ondernemen of minder bereik hebben/ effect sectoren, vanwege hun financiële omvang lager scoren.
- Aanvragers zijn meer kritisch over het feit dat het voor hen niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling. Het is voor sommige aanvragers op voorhand onduidelijk wanneer een criterium een 0, 1 of 2 scoort en waar je als aanvrager op moet letten. Aanvragers zien graag meer informatie over de uiteindelijke punttoedeling en onderbouwing van de score. De afwezigheid van deze informatie maakte sommige aanvragers onzeker na het ontvangen van de eerste vragenbrief. Deze aanvragers prefereren meer informatie over de status van hun beoordeling bij het ontvangen van de vragenbrief (zoals of zij wel of niet aan de norm voldoen). Daarnaast geven aanvragers aan dat deze informatie hun ook helpt het project te verbeteren.

- Terugkerende feedback is ook dat het voor aanvragers niet helemaal duidelijk is hoe in de regeling DI is gedefinieerd en welke subsidiabele activiteiten hieronder vallen (de regeling en menukaart geven hier onvoldoende kader voor), wat in verschillende gevallen leidt tot discussies tussen het AGSZW en aanvragers.
- Er is algemene waardering voor de volledigheidstoets en vragenbrief. In veel gevallen is er nog aanvullend telefonisch contact geweest tussen het AGSZW en de aanvrager om verwachtingen af te stemmen. De antwoorden op de vragenbrief hebben er vaak toe geleid dat de eindscore is opgehoogd, waardoor veel projecten over de minimale drempelscore zijn getrokken. Sterke verbetering is te zien op de scores van de criteria D3 (overdraagbaarheid), C1 (bereik werkenden), B7 (gelijke kansen), B3 (inzet werkzame/ effectieve methoden) en D4 (evaluatie), wat duidt dat de vragenbrief (en antwoorden) leidt tot noodzakelijke verbeteringen van het projectvoorstel op papier, hoewel ook in de eindbeoordeling een aantal van deze aspecten (B3, B7 en D4) nog steeds relatief lager scoren dan de meeste andere aspecten. Desondanks zijn er ook enkele kritische punten te benoemen over het gebruik van de vragenbrief. Aanvragers hadden twee weken de tijd om te reageren op de vragenbrief, dat over het algemeen als te kort werd gezien. Daarnaast viel de vragenbrief op een ongelukkig moment op de deurmat (vlak voor de kerstvakantie). Aanvragers maakten veel opmerkingen over de kwaliteit van de gestelde vragen in de vragenbrief. Aanvragers beoordelen de vragen in de vragenbrief vaak als te generiek, waardoor aanvragers moeite hebben om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn. Daarnaast zijn verschillende aanvragers van mening dat de antwoorden al voldoende waren verwoord in de oorspronkelijke projectaanvraag. Er is brede consensus dat in deze gevallen een mondelinge toelichting waardevoller is (wat in diverse gevallen ook gebeurt is, op initiatief van de aanvrager).
- De meerderheid van de aanvragers geeft aan dat de hele beoordelingsperiode vrij lang duurt (zeker in geval van een vragenbrief) wat soms tot vertraging leidt met het opstarten van de projectactiviteiten (en verlies van het momentum onder deelnemende bedrijven; inkoopprocedures moeten bijvoorbeeld opgestart worden). Daarnaast geeft het AGSZW weinig informatie tijdens het beoordelingsproces, hoever ze zijn en wanneer aanvragers wat kunnen verwachten. Aanvragers zouden meer communicatie hierover waarderen.
- In totaal zijn twaalf personen van het AGSZW betrokken geweest bij de beoordeling van de projectaanvragen. Twaalf personen op een totaal van 66 aanvragen lijkt relatief veel (gemiddeld iets meer dan 5 aanvragen per beoordelaar), maar stelt het Agentschap in staat de doorlooptijd te beperken, adequaat op vragen van aanvragers te reageren, beoordelaars in te zetten op voorstellen uit sectoren waar zij bekend mee zijn, en beoordelingen van voldoende kwaliteit te leveren ('vier ogen principe' en horizontale toetsing van alle beoordelingen). Om te zorgen dat er op een zoveel mogelijk uniforme manier beoordeeld wordt, heeft een gezamenlijke beoordelingssessie plaats gevonden op basis van een voorbeelddossier, waar ervaringen werden gedeeld. Daarnaast werden ervaringen gedeeld tijdens het wekelijks teamoverleg, waarin concrete casussen werden besproken. De beoordelaars zijn geen experts op het gebied van DI wat het soms moeilijk maakt om criteria zoals overwegingen bestaande kennis (B2), de inzet van effectieve methoden (B3), als werkzame mechanisme van het resultaat en effect te beoordelen (B9 en B11), en met name de kwaliteit en validiteit van de onderbouwing hiervan. Er is bewust gekozen om geen externe experts bij de beoordeling te betrekken (vanwege financiële overwegingen en het feit dat het AGSZW ervaring heeft met de vorige ESF-regeling, als wel de Sectorplannen en specifieke branches).
- Over de algemene voorlichting, ondersteuning, en contact met AGSZW zijn aanvragers over het algemeen positief. Gemiddeld krijgt het AGSZW een 7,3 (op een schaal van 1 tot 10) van alle aanvragers, met gemiddeld een hoger cijfer van de positief beschikte projecten (7,4).
- Niettemin is er ook kritiek. Van de respondenten die contact hebben gezocht vindt ongeveer een kwart de bereikbaarheid slecht of heel slecht. Dit betreft vooral ook respondenten van de kleine projecten en contactpersonen die geen ervaring hebben met het aanvragen van ESF-subsidie en daardoor moeilijk contactpersonen kunnen vinden.

### *Samenvattende tabel met de voornaamste conclusies*

Hieronder zijn de voornaamste conclusies van de vorige paragrafen samengevat met de sterktes en zwaktes van de huidige regeling en procedures.

Samenvattend geldt dat de regeling en de aanvraagprocedure volgens het overgrote deel van de aanvragers van groot belang is geweest om de projectplannen te ontwikkelen. De opzet van de beoordeling heeft hieraan inhoudelijke sturing gegeven. De regeling sluit aan bij behoeften van de meeste indieners. Het gaat veelal om aanvragen uit sectoren die relatief slecht scoren op duurzame inzetbaarheid en waarvoor verbetering hiervan dus urgent is. Ook wat betreft uitvoeringsaspecten als de voorlichting en ondersteuning zijn indieners over het algemeen positief.

Bij de aanvraagprocedure en zeker de beoordeling is het oordeel meer divers. Projecten hebben moeite met de invulling van sommige criteria en er doen zich knelpunten voor bij aspecten als doorlooptijden en transparantie. Het uiteindelijke resultaat in termen van toegekende projecten is dat een groot deel van de ingediende projecten voldoet aan de minimale kwaliteitseisen, maar dat deze drempel in diverse gevallen pas na de vragenbrief wordt behaald. Tevens geldt dat met de combinatie van deze toegekende projecten niet het volledige beschikbare budget is benut. Aanvragers uit meer dienstverlenende sectoren zijn relatief ondervertegenwoordigd en daardoor zijn er relatief weinig projecten die zich bezighouden met groeiende problemen als burn-out. Al met al voldoen de regeling en de aanvraagprocedure, maar valt dus nog winst te behalen bij de meer praktische invulling van een aantal punten en het uiteindelijke bereik.

**Tabel 6.1** Overzicht van de voornaamste conclusies

Items	Sterkte	Zwakte
<b>Aansluiting van regeling aan behoeften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De grote meerderheid van aanvragers beoordeelt de aansluiting van de regeling en hun oorspronkelijk projectdesign als goed</li> <li>Aanvragers pleiten voor een continuering van de relatief 'open' regeling</li> <li>De aanvragers adresseren over het algemeen de doelgroep waar de meest behoefte is (ouderen, laaggeschoolden)</li> <li>De verdeling naar sectoren sluit voor een belangrijk deel aan op de scores van sectoren op DI-indicatoren die uit de contextanalyse naar voren komt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vrouwen als specifieke doelgroep wordt relatief weinig genoemd</li> <li>Dienstverlenende sectoren zijn relatief minder vertegenwoordigd</li> </ul>
<b>Bereik van de regeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De verruiming van de regeling heeft geleid tot aanvragen vanuit andere actoren</li> <li>Kwart van alle aanvragen is een samenwerkingsverband</li> <li>In de helft van de aanvragen die door een samenwerkingsverband zijn ingediend werken de stakeholders wel al langer samen op het gebied van DI</li> <li>Vragenbrief heeft veel aanvragen over de minimale drempel getild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De gemiddelde ESF-bijdrage per project is bijna twee keer zo groot als in het OP is ingeschat. Zou de lijn uit het eerste tijdvak worden doorgetrokken naar de volgende tijdvakken dan zou de streefwaarde van het bereik in de gehele programmaperiode naar beneden moeten worden bijgesteld en/of een herverdeling van beschikbare budgetten moeten plaatsvinden.</li> <li>Aanzienlijk deel van de aanvragen voldoet in eerste instantie niet aan de minimum kwalitatieve vereisten</li> <li>Bepaalde sectoren/ regio's hebben geen aanvraag ingediend</li> <li>Merendeel van de aanvragen komen vanuit O&amp;O fondsen</li> <li>Kleinere O&amp;O fondsen hebben meer moeite met het indienen van aanvraag (capaciteit) als wel de cofinanciering</li> </ul>
<b>Toegevoegde waarde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor verreweg de meeste positief beschikte projecten is de ESF-subsidie van cruciaal belang geweest om het projectplan te ontwikkelen. Zonder de ESF-subsidie zou het plan ofwel helemaal niet ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zijn doorgegaan.</li> <li>In veel gevallen heeft de aanvrager de aanvraag aangevuld/ versterkt als gevolg van enkele kwalitatieve criteria, met meer aandacht voor gelijke kansen, betrokkenheid van werknemers, communicatie en evaluatie activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de beschrijving in de plannen van aanpak is veelal niet duidelijk op te maken in hoeverre en op welke wijze de gekozen interventies zijn getoetst op bestaande kennis over effectiviteit</li> <li>Ondanks meer aandacht voor evaluatie-component, kan dit element in projecten nog aanzienlijk versterkt en beter uitgewerkt worden</li> </ul>
<b>Voorlichting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanvragers geven aan dat de ESF-regeling voldoende onder de aandacht is gebracht in diverse gremia</li> </ul>	
<b>Aanvraagprocedure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanvragers zijn over het algemeen tevreden over de aanvraagprocedure en de formats (aanvraagformulier)</li> <li>Documenten konden makkelijk worden geüpload in de portal</li> <li>Aanvragers zijn positief over de webinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In een beperkt aantal gevallen geven aanvragers aan dat het format en criteria het voor hen lastig maakt om daar hun projectidee in kwijt te kunnen</li> <li>Met de webinar word niet iedereen bereikt</li> </ul>

<b>Beoordelingsprocedure/ criteria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is algemene waardering dat de regeling inzet op inhoudelijk criteria</li> <li>• Inhoudelijke criteria helpt aanvragers beter hun eigen beleidstheorie te doorgronden.</li> <li>• Algemene positieve waardering voor de volledigheidstoets en vragenbrief</li> <li>• Beoordelingsprocedure zit over het algemeen goed in elkaar (vier ogen principe en horizontale toetsing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvragers missen een adviesgesprek</li> <li>• Aantal aanvragers vinden sommige criteria complex en deze dienen volgens hen te worden verduidelijkt</li> <li>• Het is niet altijd duidelijk hoe in de regeling DI is gedefinieerd en welke subsidiabele activiteiten hieronder vallen</li> <li>• Intransparantie van hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling</li> <li>• Ontbreken van informatie over puntentoedeling en argumentatie</li> <li>• Te korte tijd om te reageren op vragenbrief</li> <li>• Vragen in de vragenbrief zijn soms te algemeen en daardoor lastig te adresseren</li> <li>• Te lange doorlooptijd van de beoordelingsprocedure (weinig communicatie)</li> <li>• Beoordelaar zijn geen expert op het gebied van DI wat het voor hen moeilijk maakt een oordeel te vellen over de inhoudelijke kwaliteit van voorgestelde activiteiten</li> </ul>
<b>Ondersteuning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvragers zijn over het algemeen positief over de ondersteuning van AGSZW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een kwart van de aanvragers vindt de bereikbaarheid van AGSZW slecht of heel slecht</li> </ul>

## 6.3 Aanbevelingen

Welke procesmatige en inhoudelijke aanbeveling kunnen worden gedaan voor verbetering van de vormgeving van de regeling (type aanvragers, subsidiabele activiteiten, aanvraagproces, etc.)?

De aanbevelingen van de eerste fase van het onderzoek zijn gebaseerd op de analyse van (1) in hoeverre de regeling aansluit bij de behoeften van de aanvragers; (2) de mate waarin de beoogde aanvragers zijn bereikt en voldoende kwalitatief goede voorstellen heeft opgeleverd; en (3) hoe aanvragers de aanvraag- en beoordelingsprocedure hebben ervaren. Voor elke van deze punten is bekeken wat goed gaat (en behouden moet worden) en wat beter kan (mogelijk moet worden aangepast). Op basis hiervan zijn de volgende aanbeveling geformuleerd.

### *Aanbeveling 1: vergroten bereik van aanvragen door middel van doelgerichte campagne*

Ondanks dat aanvragers aangeven dat de regeling voldoende onder de aandacht is gebracht bij potentiële aanvragers, zijn er onvoldoende (kwalitatieve) aanvragen ingediend om het ESF-budget in deze aanvraagronde volledig te benutten. Vanwege de onderbenutting van ESF gelden moet nadrukkelijk worden bekeken welke sectoren (en gerelateerde O&O-fondsen; werkgeversorganisaties; werknemersorganisaties) en regio's niet hebben ingediend, en hier in de komende voorlichtingscampagne meer nadruk op te leggen. Andere typen aanvragers dan O&O-fondsen zijn nog duidelijk in de minderheid, zoals een beperkt aantal gemeenten. Op dit moment komen de aanvragen voor een belangrijk deel uit sectoren die met name te maken hebben met fysieke problemen in het werk en de industrie en bouw in het bijzonder. De oververtegenwoordiging van sectoren met veel fysieke arbeid is een aandachtspunt voor de toekomst, omdat een problematiek die meer met de 'geestelijke' eisen te maken heeft als 'burn-out', toeneemt. Van belang is bij acties gericht op het stimuleren van aanvragen extra aandacht te besteden aan sectoren waar juist dit soort problemen spelen, zoals het onderwijs en de telecommunicatiesector. De werkgelegenheidsstructuur verschuift steeds meer in de richting van niet-fysieke arbeid.

Op basis van deze analyse dient het volgende in verdere communicatieoverwegingen te worden meegenomen (binnen de kaders ter voorkoming van eventuele staatssteun):

- Actief benaderen van potentiële aanvragers binnen eigen netwerk;
- 'Koud' benaderen van potentiële aanvragers die nog niet binnen het eigen netwerk vallen en nog geen aanvraag hebben ingediend in de eerste ronde;
- Aandragen van goede voorbeelden van bestaande projecten die wellicht kunnen worden overgenomen door andere sectoren/ regio's;
- Gebruiken van huidige ESF-projecten als ambassadeurs om potentiële aanvragers enthousiast te maken een aanvraag in te dienen (bijvoorbeeld door wederzijds uitnodigen op disseminatie events);
- Inventariseren of binnen bestaande projecten ideeën zijn om hun huidige project een vervolg te geven (o.a. tijdens de startgesprekken van het AGSZW).

Daarnaast kan nog nadrukkelijker op de kwaliteit gestuurd worden tijdens het aanvraagproces, zodat minder aanvragen hoeven worden afgewezen (zie aanbeveling 4). Indien alle 66 aanvragen waren gehonoreerd, was bijna al het beschikbare ESF-budget voor deze ronde benut.

### *Aanbeveling 2: Betere afbakening DI en informatie over subsidiabele activiteiten*

De evaluatie laat zien dat er discussies zijn tussen aanvragers en het AGSZW over welke activiteiten subsidiabel zijn en bijdragen aan DI. Aanvragers geven in deze gevallen aan dat er meer duidelijkheid moet komen wat voor type activiteiten gesubsidieerd kunnen worden, om de transparantie van de regeling te verbeteren (en voorkomen van (gedeeltelijke) afwijzing). Het gaat hier bijvoorbeeld om welke activiteiten worden gezien als reguliere verantwoordelijkheid van de werkgever en welke activiteiten bijdragen aan DI (de regeling spreekt over activiteiten op het gebied van procesverbetering, als wel reguliere/bedrijfsspecifieke scholing die niet herkenbaar en duidelijk bijdraagt aan DI). Hieraan moet een goed uitgewerkte beleidstheorie ten grondslag liggen. Wat willen we precies met DI bereiken en welke type interventies faciliteert deze gewenste ontwikkeling? Dit vereist een betere afstemming tussen beleidsdirectie en uitvoeringsteam over afbakening

van DI (op basis van een meer expliciete beleidstheorie). Het is niet de bedoeling om de regeling hiermee verder in te kaderen, maar alleen om meer transparantie te bieden wat binnen en buiten de regeling valt. Aanvragers kunnen beter geïnformeerd worden door een verdere uitwerking van de menukaart (op basis van ervaring van de eerste aanvraagronde), in combinatie met adviesgesprekken tijdens de aanvraagprocedure (zie aanbeveling 3).

### *Aanbeveling 3: Verdere uitwerking van beoordelingskader en scoringsmethodiek*

Ondanks dat de meerderheid van de aanvragers tevreden is met beoordelingscriteria en deze criteria goed aansluiten bij bestaande inzichten van wat een beleidstheorie omvat, kunnen deze op een aantal vlakken nog worden aangescherpt.

- Aanvragers vragen om meer duidelijkheid wat SZW precies bedoelt onder elk criterium en welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van de aanvragers. Het uitwerken van enkele voorbeelden op basis van de ervaringen van huidige aanvraagronde, maakt het voor aanvragers duidelijker. Daarnaast kan hier in de vragenbrief nadrukkelijk op worden gestuurd (i.p.v. een algemene opmerkingen dat een bepaald criterium beter uitgewerkt moet worden). Een goed voorbeeld hiervan is een nadere duiding van wat SZW verwacht van het 'gelijke kansen en anti-discriminatie' criterium (B7) als wel het criterium over betrokkenheid van werkenden (B4). Wat betreft het non-discriminatie criterium: houdt dit criterium bijvoorbeeld in dat er meer 'awareness' moet komen voor ongelijke kansen en discriminatie, of moeten aanvragers zorgen dat alle groepen evenredig vertegenwoordigd zijn, of moet er juist aandacht worden besteed aan specifieke doelgroepen?
- Daarnaast wordt duidelijk dat aanvragers niet altijd goed de 'theory of change' van hun project weten uit te werken (dit wordt voornamelijk geadresseerd in criteria A1, A2, A3, B1, B2, B3, B8 en B10). Aanvragers vinden het lastig om het probleem ten aanzien van DI te definiëren, de factoren die het probleem veroorzaken en hoe de activiteiten/interventies deze factoren adresseren. Deze ketenbenadering van oorzaak, gevolg en consequenties, wordt door aanvragers nog weleens door elkaar gehaald. Vervolgens dienen aan deze keten concrete indicatoren te worden gekoppeld (met streefwaarden), los van het feit of hier een resultaat- of een inspanningsverplichting tegenover staat. SZW zou aanvragers hierin beter kunnen faciliteren (bijvoorbeeld door het beschrijven van concrete voorbeelden, als wel tijdens een adviesgesprek. Zie aanbeveling 4).

Op dit moment worden de aanvragen voornamelijk beoordeeld of ze voldoen aan de (minimale) vereisten van de regeling, en in mindere mate op de kwaliteit. Indien men een beter onderscheid wil maken tussen kwalitatieve goede en minder goed projecten is een meer "normatief" referentiekader van wat werkt en wat niet werkt, gewenst. Dit maakt het ook mogelijk om gericht feedback te geven aan aanvragers in de vragenbrief (zie aanbeveling 5 over meer transparantie). Beoordelaars zijn geen specialisten op het gebied van DI en geven aan dat op dit moment moeilijk is te beoordelen of het project op een goede manier voortbouwt op bestaande kennis/ producten (B2) en interventies inzet die bewezen effectief zijn (B3). Om meer deskundigheid in de beoordeling te krijgen zijn de volgende opties te overwegen:

- **Optie 1:** Indien SZW besluit om AGSZW-medewerkers in de toekomst te blijven inzetten in de beoordeling, verdient het de aanbeveling om verder te werken aan de deskundigheidsbevordering van deze medewerkers op het terrein van DI (door het organiseren van workshops/training door een deskundige).
- **Optie 2:** Een andere overweging is om een externe deskundige of iemand van de beleidsafdeling, de aanvraag in gezamenlijkheid met iemand van AGSZW te laten beoordelen ('vier ogen principe'). In dit scenario kan de deskundige meer inzoomen op de criteria gerelateerd aan hoe het voorstel aansluit op bestaande inzichten en effectieve methoden, terwijl de medewerker van AGSZW meer kijkt of de beoordeling voldoet aan de vereisten van de regeling. Het gezamenlijk beoordelen met een expert bevordert ook de deskundigheid van de medewerker van het AGSZW.



- **Optie 3:** Een meer revolutionair scenario is het overwegen om in navolging van andere programma's (zoals Erasmus+, maar ook ZonMw) externe experts in te schakelen in de beoordeling<sup>40</sup>. Dit maakt dat het AGSZW meer kan investeren in de promotie van de regeling, als wel adviseren van projectaanvragers. Wat experts kunnen inbrengen is: a) meer theoretische kennis over de werking van interventies op het gebied van DI, b) meer kennis van de empirische literatuur over de effecten van DI en meer inzicht over wat het buiten het ESF-programma DI om al gebeurt aan interventies op het gebied van DI en wat andere subsidieprogramma's al doen aan stimulering. Het werken met expert heeft daarnaast het voordeel dat het AGSZW als neutrale partij kan optreden (en vrijer kan opereren in adviesgespreken, als wel monitoring van projecten). Ervaring met de inzet van externe experts in andere subsidieprogramma's (zoals voor strategische partnerschappen in het Erasmus+ programma) leert ons dat de kosten van het inzetten externe experts in de beoordeling meevallen (390 Euro inclusief btw per beoordeling per Erasmus+ expert).

Voor het moment zijn optie 1 en 2 het meest haalbaar, gegeven de financiële mogelijkheden en praktische haalbaarheid, mede gezien de korte termijn waarop de nieuwe aanvraagronde wordt gepubliceerd.

Tot slot, geeft de huidige scoringsmethodiek (met een driepunt-score) weinig variatie in de puntenscores, vooral in het middensegment (verschil tussen 1 en 2 punten is niet groot). Als er in de toekomst meer aanvragen zouden komen zou je nog meer willen sturen op kwaliteit (meer dan het voldoen van projecten aan de minimumeisen van de regeling). In dit geval kan je overwegen om de scoringschaal uit te breiden naar een vijfpuntschaal om meer variëteit in de beoordeling te krijgen en daarmee beter zich te hebben wat werkelijk goede projecten zijn. Daarnaast is het de overweging waard om bepaalde criteria meer gewicht in de beoordeling te geven. Gesprekken met het uitvoeringsteam AGSZW laten zien dat de criteria A1, A2, A3 en B1 vaak al een goed beeld geven van de kwaliteit van het projectvoorstel. Om een impuls te geven aan een design van projecten met een grotere kans op het daadwerkelijk behalen van de beoogde effecten, zijn de criteria rond de interventielogica (bijvoorbeeld B2, B3, B4, B8 en B10) en evaluatie (D4) van belang. Reeds eerder is met name het belang van het laatste benadrukt. Aangezien er op dit moment er sprake is van onderbenutting is van het beschikbare budget ligt de focus op of aanvragen aan de minimale vereisten van de regeling voldoen. Indien er in de toekomst sprake is van overvraag, kan besloten worden meer nadruk te leggen op de selectie van projecten die het best uit de beoordeling komen.

Tot slot, omvat het beoordelingskader op dit moment geen criteria om de kosteneffectiviteit van de projectaanvragen te beoordelen. Er wordt op dit moment voornamelijk gekeken naar de redelijkheid van kosten in termen van loonkosten per uur, op basis van ervaring van het AGSZW ('marktconformiteit'), als wel spreiding van kosten over activiteiten. Het is de overweging waard om de output en resultaten van projecten meer expliciet te beoordelen in relatie tot de financiële projectomvang ('value for money'). Soms kunnen kleine projecten relatief veel beweging bewerkstelligen en dit zou idealiter meegewogen moeten worden in de beoordeling. Dit kan worden gedaan door de financiële omvang van projecten mee te laten wegen in de beoordeling (door een maximaal aantal punten hieraan toe te kennen) zoals in reguliere aanbestedingsprocedures van de overheid. De analyse geeft een indicatie dat projecten met een kleinere financiële omvang gemiddeld lager scoren.

#### *Aanbeveling 4: Meer sturen aan de voorkant van kwaliteit*

Er is brede consensus onder aanvragers dat een adviesgesprek een waardevolle aanvulling is om de kwaliteit van de projectaanvragen te verbeteren. Aanvragers refereren aan de positieve ervaring die is opgedaan met de adviesgesprekken voor de Sectorplannen. Om de scheiding tussen advisering en beoordeling te waarborgen moeten voor de adviesgesprekken andere mensen worden ingezet dan voor de beoordeling. Een optie is om hiervoor medewerkers van de beleidsdirectie in te schakelen en/ of experts (of medewerkers van AGSZW, indien externe experts de beoordeling voor hun rekening nemen, zie aanbeveling 3). In de praktijk zal moeten blijken of de baten van dergelijke adviesgesprekken opwegen tegen de kosten ervan. Wat betreft dit

<sup>40</sup> Binnen het Erasmus+ programma (Key Action 2: Strategic Partnerships beoordelen twee experts onafhankelijk een projectvoorstel. 1 van de experts consolideert (in afstemming met de twee expert) onder toezicht van het Nationaal Agentschap. Indien de scores van de twee experts te ver van elkaar af liggen, of in het geval dat de twee experts niet tot consensus komen, kan men overwegen er een derde expert bij te halen (de experts die het dichtst bij elkaar liggen in de score consolideren dan de beoordeling).



laatste: betere projectaanvragen zouden ook kunnen leiden tot kostenbesparing in de beoordelingsprocedure. Mochten adviesgesprekken worden ingevoerd, dan is het van belang om deze goed te evalueren.

Een andere mogelijkheid voor kwaliteitsverbetering is om een voorbereidingssubsidie in de regeling in te bouwen (naar voorbeeld van de ESF-subsidieregeling ESF-EQUAL 2004). De aanvragers aan wie een voorbereidingssubsidie is verleend, krijgen dan vier maanden de tijd om een uitgewerkte aanvraag in te dienen. In de oude EQUAL-regeling was 5 procent van de totale ESF-bedrag van de regeling toegekend als voorbereidingssubsidie. Het voordeel van de deze voorbereidingssubsidie is dat het aanvragers de tijd geeft om hun projectidee verder uit te werken in gezamenlijkheid met hun samenwerkingspartners, waarmee het project design aan kwaliteit kan winnen en de kans op impact wordt vergroot. Een dergelijk element past in een experimentele regeling die partijen bij elkaar wil brengen om nieuwe activiteiten te ontplooiën. Daarnaast, kan dit een incentive zijn om het aantal aanvragen te laten toenemen (zeker voor de aanvragers met een beperkte capaciteit om een aanvraag in te dienen). De optie dient door SZW nader te worden verkend, in termen van kosten en baten en implementatie (wellicht ter overweging voor de derde aanvraagronde).

#### *Aanbeveling 5: Meer transparantie en aanvrager gerichte aanpak*

Aanvragers geven aan dat ze meer transparantie willen zien over hoe de beoordeling van de projectaanvragen plaatsvindt en dat ze geïnformeerd willen worden over de uitkomst van de beoordeling (inclusief puntenscores). De vragen in de vragenbrief kunnen ook specifieker worden geformuleerd (op dit moment worden de vragen te generiek geformuleerd, wat tot twijfels leidt bij de aanvragers op welke aspecten de aanvraag verbeterd moet worden).

Er is algemene tevredenheid met de brief met de uitkomsten van de volledigheidstoets, als wel de vragenbrief. De vragenbrief kan worden uitgebreid met een mondelinge feedback aan aanvragers (impliciet gebeurt dit al voor de aanvrager die zelf contact opnemen). Daarnaast is het aan te bevelen om gedurende het beoordelingsproces aanvragers regelmatig te informeren over de voortgang van de beoordeling. Tot slot, bevelen we aan om de vragenbrief ook te versturen via de mail (naast de post).

#### *Aanbeveling 6: meer ruimte voor verankering van projectresultaten*

Er is onder aanvragers algemene consensus dat de looptijd van projecten (18 maanden) te kort is om de project outputs (ontwikkelde/ geïmplementeerde activiteiten) in voldoende mate te verankeren. We bevelen aan om meer tijd te creëren in de regeling voor het verankeren van projectresultaten. Dit kan door het verlengen van de doorlooptijd van projecten, als wel door aanvragers te adviseren een vervolgaanvraag in te dienen in de volgende aanvraagronde om verder te werken aan 'mainstreaming' van projectresultaten. Nadrukkelijk (bewezen) goede praktijken op programma niveau kunnen beter onder de aandacht worden gebracht van toekomstige aanvragers en worden aangemoedigd om eenzelfde type project in hun sector en of regio op te zetten ('transfer of innovatie'). Het nadeel van het verlengen van de looptijd van projecten is dat er meer overlap ontstaat met andere tijdvakken.

#### *Aanbeveling 7: Webinar en persoonlijke ondersteuning*

Een webinar is een waardevol instrument in de voorlichting en ondersteuning van aanvragers. Wel is bij de volgende gelegenheid te overwegen om twee keer een webinar te houden, verspreid in de tijd, zodat meer aanvragers kunnen worden bereikt, als ook de aanvragers die later in de tijd besluiten om een aanvraag in te dienen. Webinars zijn geen volledige vervanging van persoonlijke contacten. Het is daarom van belang om de mogelijkheid voor persoonlijke contacten te handhaven en optimaal te benutten. Omdat in de afgelopen ronde ongeveer een kwart van de contactpersonen van de aanvragers geen contact met het AGSZW kon krijgen, zou nader bekeken moeten worden hoe dit bij een volgende gelegenheid vermeden kan worden (zie ook aanbeveling 4 over adviesgespreken).

### *Aanbeveling 8: (kwaliteits)verbetering effectmeting*

Het verdient aanbeveling meer aan evaluatie en in het bijzonder aan effectmeting binnen projecten te doen. Ook voor projecten die betrekking hebben op stappen meer aan het begin van de effectketen (zoals bewustwording) bevelen we dit aan, ook al zal het dan niet mogelijk zijn de ultieme effecten op DI zelf te meten. Het programma biedt ruimte voor onderzoek en/of pilots waarin innovatieve methoden en instrumenten worden getest en gemonitord. Het invoeren van DI-programma's betreft vaak een stapsgewijs leerproces. Het systematisch evalueren en zicht hebben op effecten verhoogt de kans op blijvend succes en borging. Ook anderen kunnen hier hun voordeel mee doen, zeker ook gezien de lacunes die in bestaand onderzoek zijn geconstateerd bij de contextanalyse. Binnen projecten heeft men echter vaak moeite om gestructureerd vorm aan evaluatie en effectmeting te geven. Denkbaar is om projecten hierbij te ondersteunen als zij dit punt verder uitwerken in de startfase van het onderzoek. Projecten die op het punt van effectmeting op voorhand een verder ontwikkeld plan hebben dan andere zouden daarvoor extra "beloond" dienen te worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om projecten waarbij statistisch valide meetmethoden worden gebruikt of projecten waarbij niet alleen effecten worden gemeten bij tussenstappen in de effectketen maar ook op verdergaande effecten van DI zoals vermindering van uitval bij werkenden.

Ook op programmaniveau bestaan mogelijkheden die benut kunnen worden voor een meer robuuste kwantitatieve effectmeting. Projecten verzamelen informatie over deelnemende bedrijven. Dit biedt mogelijkheden om in CBS-data de (verandering in de) ontwikkeling van de werknemers van deze bedrijven op DI-indicatoren te vergelijken met die van andere niet-deelnemende bedrijven. Het CPB (2016) wijst erop dat een dergelijke zogenaamde quasi-experimentele benadering veel beperkingen kent omdat de kans bestaat dat deelnemende bedrijven reeds op voorhand veel actiever zijn op dit thema en dat daardoor een vergelijking van resultaten tussen werknemers van deelnemers en niet deelnemende bedrijven verstoord wordt. Hierop kan echter door (een combinatie van) methoden worden ingespeeld, namelijk door te kijken naar de verandering van resultaatindicatoren sinds de deelname (*difference in difference*) en correctie voor de invloed van kenmerken van bedrijven en werknemers die bekend zijn. Daarnaast bestaan ook econometrische technieken om te corrigeren voor niet-waargenomen factoren die de vergelijking verstoren.

Hieronder is een tabel opgenomen die een overzicht geeft van de cluster van aanbevelingen en hun implicaties van de aanpassen van de ESF-regeling, procedures/formulieren, uitvoering en projecten.

**Tabel 6.2** Overzicht van bouwstenen en te ondernemen acties op verschillende niveaus

Knelpunt	Aanbevelingen	Aanpassing ESF-regeling	Aanpassing procedures /formulieren	Aanpassing uitvoering	Projecten
Sommige sectoren die (ook) relatief minder gunstig scores op bepaalde aspecten van DI zijn minder vertegenwoordigd	Gericht verhogen van het aantal aanvragen van bepaalde sectoren	Geen	criterium over ernst van de problematiek is al impliciet opgenomen in A1, A2, A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra aandacht voor benaderen en “werven aanvragen” bij ondervertegenwoordigde sectoren die ook slecht scores op DI-indicatoren (met in achtneming voorwaarden rondom staatsteun)</li> <li>• Extra aandacht voor benaderen van ondervertegenwoordigde sectoren met veel problemen op terrein burn-out</li> <li>• Kennis van mate van problematiek vergroten, zowel kwalitatief (wat is DI?) als kwantitatief (wat zijn relevante indicatoren en hoe scores sectoren en groepen werkenden hierop?) bij beoordeling criteria over ernst problematiek</li> </ul>	Geen
Onvoldoende benutting beschikbare budget	Vergroten bereik van aanvragen door middel van doelgerichte campagne	Geen	Geen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief benaderen van potentiële aanvragers binnen eigen netwerk;</li> <li>• ‘koud’ benaderen van potentiële aanvragers die nog niet binnen het eigen netwerk vallen en nog geen aanvraag hebben ingediend in de eerste ronde;</li> <li>• Aandragen van goede voorbeelden van bestaande projecten die wellicht kunnen worden overgenomen door andere sectoren/ regio’s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruiken van huidige ESF-projecten als ambassadeurs om potentiële aanvragers enthousiast te maken een aanvraag in te dienen</li> <li>• Inventariseren of binnen bestaande projecten ideeën zijn om hun huidige project een vervolg te geven (o.a. tijdens de startgesprekken van het AGSZW).</li> </ul>
Onduidelijkheid over subsidiabele activiteiten	Betere afbakening van DI en type activiteiten	Geen	Subsidiabele activiteiten beter definiëren (larden met voorbeelden ter verduidelijking)	Helder eenduidige communicatie welke activiteiten subsidiabel zijn en welke niet	Geen
Verwachting ten aanzien van invulling van criteria zijn niet	Verder uitwerken beoordelingscrit	Geen	Geen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteria beter operationaliseren met voorbeelden wat van aanvragers wordt verwacht (zoals beschrijving B7)</li> </ul>	Geen

altijd duidelijk voor aanvragers	eria en score methodiek			<ul style="list-style-type: none"> <li>In het bijzonder non-discriminatie-criterium verduidelijken</li> </ul>	
Aanvragen worden op dit moment voornamelijk beoordeeld of ze voldoen aan de minimaal vereisten van de regeling.	Overweeg aanvragen nog meer op inhoudelijke kwaliteit te beoordelen (met name relevant in de situatie van overschrijving)	Geen	Overweeg experts te betrekken in de beoordeling Werken met vijfpunt Likertschaal om meer variëteit in de beoordeling te krijgen en daarmee beter zich te hebben wat werkelijk goede projecten zijn (met name relevant bij over inschrijving). Overweeg om bepaalde criteria meer gewicht in de beoordeling te geven (met name relevant bij over inschrijving).	Deskundigheid bevordering AGSZ-medewerkers op het gebied van DI	Geen
Projecten met lage budget scoren gemiddeld lager in de beoordeling	Overweeg output en resultaten van projecten meer expliciet te beoordelen in relatie tot de financiële projectomvang	Neem een criteria op die het financiële gewicht in de beoordeling mee laat wegen (zie ervaring met regulier aanbestedingsprocedures)	Geen	Geen	Geen
Projectaanvragen halen zeker in eerste instantie regelmatig niet de minimale drempel en aanvragers geven aan een adviesgesprek een waardevolle aanvulling te vinden	Meer sturen aan de voorkant op kwaliteit	Overweeg om in de toekomst een voorbereidingssubsidie in te stellen (naar voorbeeld van de ESF-subsidieregeling ESF-EQUAL 2004)	Introduceren van adviesgesprekken met de medewerker van AGSZW (eventueel medewerkers beleidsdirectie of experts). Indien aanvraagproces wordt opgeknipt in twee delen, formulier ontwikkelen voor de uitwerking van het projectidee	Capaciteit vrijmaken voor het voeren van adviesgesprekken. Medewerkers AGSZW trainen op inhoud DI en houden van adviesgesprekken. Overweeg externe expert te betrekken,	Dit betekent ook een actieve houding van aanvragers in de aanvraagperiode
Aanvragers ervaren een gebrek aan transparantie	Meer transparantie en persoongerichte aanpak	Geen	Geen	Delen van beoordelingsscore en toelichten met de eerste vragenbrief en bij de uiteindelijke verlening	Geen

Projecten zijn te kort om projectresultaten te verankeren	Versterken van mainsteaming aanpak	Overweeg verlenging project periode met enkele maanden	Geen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanvragers adviseren een vervolgaanvraag in te dienen in de volgende aanvraagronde om verder te werken aan 'mainstreaming' van projectresultaten.</li> <li>AGSZW kan beter projecten met elkaar verbinden en lessen trekken uit de projecten en voorvertalen naar beleid (onderdeel van kennismanagement activiteiten)</li> <li>Toekomstige aanvragers motiveren om in lijn van goede praktijken aanvragen in te dienen</li> </ul>	Projecten clusteren en meer kennis/ ervaringen delen (impliciet wordt dit al gedaan door informele afspraken tussen O&O fondsen)
Een kwart van de aanvragers vindt de bereikbaarheid van AGSZW slecht of heel slecht	Voorlichting en ondersteuning verbeteren	Geen	Geen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webinar twee keer houden om deelname onder aanvragers te vergroten</li> <li>Mogelijkheden voor persoonlijke contacten handhaven en optimaal benutten (inclusief adviesgesprek en toelichting n.a.v. vragenbrief)</li> <li>Bereikbaarheid AGSZW verbeteren of procedure instellen waardoor afspraken met (potentiële aanvragers gemakkelijker tot stand komen</li> </ul>	Geen
Evaluatie is vaak nog beperkt ontwikkeld	Belang van goede monitoring en evaluatie van projecten	G e n	Verwachting rond evaluatie binnen projecten beter operationaliseren (ook om vergelijkbaarheid tussen projecten te verbeteren). Bijvoorbeeld handreiking van een select aantal resultaatindicatoren Gebruik valide wetenschappelijke toetsing effecten extra belonen bij beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projecten meer adviseren over monitoring en evaluatie (methoden en technieken)</li> <li>Het is te overwegen om vragenlijsten te standaardiseren om DI (inclusief bewustwording) te meten onder werknemers/ werkgevers. Elk project worstelt met het meten van effecten.</li> <li>Format ontwikkelen en testen voor meting effecten via quasi-experimentele controlegroep methodiek op programmaniveau met gebruik van CBS-data door benutting kennis over deelnemende bedrijven</li> </ul>	Projecten dienen vanaf het begin van het project aandacht te besteden aan monitoring /evaluatie, door het opstellen van een monitoring en evaluatieplan aan het begin van het project (inclusief indicatoren, methoden en technieken).





## LITERATUURLIJST

---

## I LITERATUURLIJST

---

- Berenschot (2012) Levenslang houdbaar, Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2012. Berenschot
- Boer, A. G. E. M. de, Van Beek, J. C., Durinck, J., Verbeek, J. H. A. M., & Van Dijk, F. J. H. (2004). An occupational health intervention programme for workers at risk for early retirement; a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 61(11), 924-929.
- Borghans, L., Fouarge, D., de Grip, A., & van Thor, J. A. F. (2014). *Werken en leren in Nederland*.
- Borghouts, I. W. C. M., P. D. van Heel, van Beek, L., & van der Ploeg, S. (2013). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau.: Quickscan 2013*.
- Borghouts-van de Pas, I. & Donker van Heel, P. (2012). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau: quickscan 2012*. Rotterdam: ECORYS.
- Borghouts-van de Pas, I. W. C. M., Visscher, K., de Groot, M., van Eck, S., & van Gestel, N. (2012). *Evaluatie experiment van werk naar werk: eindrapportage*.
- Bosch, N., & Ter Weel, B. (2013). Labour-market outcomes of older workers in the Netherlands: Measuring job prospects using the occupational age structure.
- Brouwer, S., de Lange, A., van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., & van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, 16 mei). Arbeidsdeelname; ouderen. Geraadpleegd op <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82914NED&D1=23&D2=0&D3=1-15&D4=69&VW=T>
- Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, J., & de Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid. Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- Deelen, A., M. de Graaf-Zijl and W. van den Berge, 2014, Labour market effects of job displacement for prime-age and older workers, CPB Discussion Paper 285.
- Donker van Heel, P., L van Beek, S. van der Ploeg, I. Borghouts (2013), *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2013*, Rotterdam: Ecorys.
- Eysink, P. E. D., Hamberg-van Reenen, H. H., & Lambooy, M. S. (2009). Leefstijl en arbeid in balans. Een literatuurstudie naar de invloed van leefstijlfactoren en (sub) cultuur op gezondheid, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en productiviteit. *RIVM rapport 270254001*.
- Fouarge, D. & Schils, T. (2009), The effect of early retirement incentives on the training participation of older workers, *LABOUR*, 23, 85–109.
- Fouarge, D. en A. de Grip (2014), Gaan 50-plussers meer investeren in hun scholing? NEA paper 54, Netspar economische adviezen
- Gelderblom, A., Koning, J. de (2016) *De arbeidsmarktpositie van ouderen*, SEOR.
- Gravesteyn, J. J. de Koning, H. Kroes, V. van den Maagdenberg De Wit (2005), *Gelijk in arbeid door vernieuwend beleid, Tweede mid-term evaluatie van het Equal-programma*, SEOR, Rotterdam, november.
- Gravesteyn, J., J. de Koning, K. Weistra (2015), *Evaluatie van het Van Werk Naar Werk Beleid*, SEOR/Ecorys.



Gravesteyn J., J. de Koning, H. Kroes, V. van den Maagdenberg, A. de Wit (2005), *Gelijk in arbeid door vernieuwend beleid. Tweede mid-term evaluatie van het EQUAL-programma*, opdrachtgever: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SEOR, Rotterdam, november 2005.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1997), *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*. Welboom.

Groot, W. & Maassen van den Brink H. (2009), *Werkt de markt voor bedrijfsgerelateerde scholing? Een overzichtstudie*, TIER, uitgave CINOP.

Hansson, B., Johanson, U., & Leitner, K-H., (2004) The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results. In: *Descy, P. & Tessaring, M., Impact of education and training*, CEDEFOP Reference series 54.

Heyma, A., Van der Werf, S., & Brekelmans, J. (2016) Quickcan 4 – Evaluatie Sectorplannen. SEO/ECBO.

Houtman, I., Kok, L., van der Klauw, M., Lammers, M., Jansen, Y. & van Ginkel, W. (2012) *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek*. TNO/SEO

Ilsenbrant, P. M., Groot de, M. & Dun van, Z. (2006). *Een brug te ver..? Intersectorale mobiliteit in de praktijk*. s'-Hertogenbosch: CINOP, centrum voor innovatie van opleidingen.

Ilmarinen, J. (2007), The Work Ability Index (WAI), in : *Occupational Medicine*, jrg. 57, pag. 160.

Ilmarinen, J., Tuomi, T.K. and Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series 1280* (2005) 3-7. Elsevier.

Klarus, R. (2006), *EVC, competentiegericht beoordelen en flexibiliseren van onderwijs*, in opdracht van de Vlaamse Onderwijsraad.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*.

Kreffer, G., & Leede, J. (2012), HRM, ICT en sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(4), 131-148.

Laan, E. (2013) *The effectiveness of health check-ups for promoting healthy behaviour: a quasi-experimental study*, Academisch Medisch Centrum Amsterdam, uitgave ZON-MW.

Lange, A. de, I.J.M. van der Heijden (2016), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*, Vakmedianet.

M. Volkerink, E. Berkhout, P. Bisschop, en J. van der Voort (2014), *Beweging in cao's. Een verkenning van ontwikkelingen in decentralisatie, differentiatie, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit*, Amsterdam: SEO.

Meershoek, A., Y. Bartholomee, E. Aarden, I. van Hoyweghen en K. Horstman (2011), *Vitaal en bevlogen: vermarkting van gezondheid van werknemers*, WRR, webpublicatie nr. 53.

Michon, H., M. van Wezep, A.-M. Rijkaart, K. Overweg, L. Vink, H. Kroon (2013), *Bewijs gevonden. Kwetsbare vrijwilligers sterker met Erkenning Verworven Competenties –Algemene vrijwilligerscompetenties*, Trimbos Instituut/Movisie.

Montizaan, R., de Grip, A. & Fouarge, D. (2014), *Training policies and retirement expectations*, Mimeo.

Niessen, N., L. Kok, J. Verbeek (2008). *Beter door de werkgever. De invloed van werkgeversbeleid op gezondheid en verzuim van werknemers*, uitgave SEO.

Nieuwenhuis, L. en B. Loog (2005), *Mainstreaming van innovaties: wat kan het arbeidsmarktbeleid leren van EQUAL?*, in: Ministerie van SZW (2005). *Een werkende visie op arbeidsmarktbeleid*.

Picchio, M., & van Ours, J. C. (2013). Retaining through training even for older workers. *Economics of Education Review*, 32, 29-48.

Prins, R., Zwart de, B.C.H., Veldhuis, V. & Vellekoop, N. (2007), *Loopbanen zonder grenzen, Eindevaluatie projecten intersectorale mobiliteit en toekomstverkenning*, Bureau Astri, Leiden.

- Rtshkiladze, M. (2012). Determinants of successful implementation of self-rostering: Development and test of a new model. Master thesis Universiteit Twente.
- Schaufeli W. en A. Bakker (2013), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum,
- Stoel D. & E. Wentzel (2011), *Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van EVC (Erkenning van Verworven Competenties)*, ProfitWise Onderzoek en Advies.
- Stuart, M., Cutter, J., Cook, H., Valizade, D., Garcia, R., & Stevens, H. (2016). *Evaluation of the Union Learning Fund rounds 15-16 and Support Role of Unionlearn*. Exeter/Leeds: University of Exeter/University of Leeds.
- Stuijvenberg M., Kans K., Aa van der R. (2012), *EVC gemeten, actualisatie 2010-2011*, Ecorys, Rotterdam 2012.
- Taimela, S., Justen, S., Aronen, P., Sintonen, H., Läärä, E., Malmivaara, A. & Aro, T. (2008). An occupational health intervention programme for workers at high risk for sickness absence. Cost effectiveness analysis based on a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 65(4), 242-248.
- Thijssen, J.L.G. (2001), *Loopbaanontwikkeling in verandering, Opleiding en Ontwikkeling*, 14(11), p. 19-26
- TNO/CBS (2016) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2016.
- Torre, W., van de Ven, H. A., de Vroome, E. M. M., Schous, F. J., Preenen, P. T. Y., Danielson, P., & van den Bossche, S. N. J. (2016). Duurzame inzetbaarheid: zzp'ers versus werknemers. De duurzame inzetbaarheid van zelfstandig ondernemers en werknemers vergeleken.houtman
- UWV (2017) Cijfers en trends januari 2017. Geraadpleeg op <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/statistische-informatie/cijfers-en-trends-januari-2017.aspx>
- Vaandrager L., Peeters J., Bosman A. & Schouteten R. (2013). *Vitale Medewerkers in vitale organisaties: de resultaten van de sectoranalyse binnen het WO*. Deel 1 van de Taskforce Vitaliteit.
- Van den Berge, W., & ter Weel, B. (2015). Baanpolarisatie in Nederland (Job polarisation in the Netherlands). *Den Haag, The Netherlands: CPB*.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. *Scherp in werk*, 5, 27-49.
- Van der Spek (2017), *HR-trends 2017-2018*. Berenschot
- Vries, S. de, R. Gründemann, & T. van Vuuren. (2001). Employability policy in Dutch organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1193-1202.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.
- Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems—A systematic review. *Applied ergonomics*, 42(2), 261-296.
- Woudstra, L. (2017), *Union Learning Reps in Nederland, 'Verleden, heden en toekomst'*, a-advies.



## CASE-BESCHRIJVINGEN

---

## II CASE-BESCHRIJVINGEN

### II.1 STRUCTUUR CASE STUDIE VERSLAG

Hieronder volgt de structuur van de casestudie verslagen. Hierbij zijn de vaste paragrafen benoemd en de vragen die in deze paragrafen terugkomen.

#### Kader II.1 Probleemdefiniëring - aandachtspunten

- Wat was de reden voor het initiëren van het project?
- Welk specifiek DI probleem wordt geadresseerd?
- Wat is de omvang en de richting van het probleem?
- Wat heeft het probleem veroorzaakt ("problem drivers")?
- Welke doelgroep/sector/regio richt het probleem?
- Is het probleem specifiek voor de doelgroep/sector/regio of meer generiek?

#### Kader II.2 Aanleiding - aandachtspunten

- Hoe is het projectidee tot stand gekomen?
- Hoe bouwt het idee voort op bestaande activiteiten/kennis/ideeën?
- Welke partijen zijn betrokken in het project(design) en wat is hun rol?
- Wat is de additionaliteit van het project ("European added Value")
- Hoe zijn werknemers en werkgevers betrokken bij het project design?

#### Kader II.3 De aanpak - aandachtspunten

- Welke aanpak is er gekozen om het probleem te adresseren?
- Wat zijn de kernelementen van de aanpak (activiteiten)?
- Wat is de intensiteit en duur van de aanpak?
- Hoe dient de aanpak het probleem op te lossen ("line of reasoning")? Wat zijn de werkzame mechanismen?
- Wat is bekend over de effectiviteit van de aanpak in deze specifieke context of meer generiek (literatuur, studies, evaluaties)?
- Is het een nieuwe aanpak of is het ergens anders toegepast?
- Wat onderscheidt de aanpak van andere aanpakken?
- Hoe wordt de aanpak gemonitord / geëvalueerd?

#### Kader II.4 Verwachting ten aanzien van resultaten - aandachtspunten

- Welke doelen zijn er gesteld voor het project?
- Welke doelen zijn gesteld op korte termijn?
- Welke doelen zijn gesteld op middellange termijn?
- Welke uitstralingseffecten heeft het project op andere doelgroepen/ sectoren?
- Hoe worden het doelbereik gemonitord?
- Hoe wordt gezorgd dat de uitkomsten van het project worden verankerd?

#### Kader II.5 Succes en faalfactoren - aandachtspunten

- Welke elementen dragen bij aan een succesvolle uitvoering van het project?
- Wat de belangrijkste risico's bij de uitvoering van het project?
- Op welke wijze worden deze risico's geminimaliseerd?

## II.2 CASE STUDIES

### II.2.1 Case I: Een tailormade DI-aanpak in de MITT branche (2016EUSF20160)

#### *Probleemdefiniëring*

De Mode, Interieur, Tapijt en Textiel (MITT) sector ervaart enkele uitdagingen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid (DI) waardoor werkenden in hun sector worden belemmerd om tot hun pensionering te kunnen blijven doorwerken. Factoren die hieraan bijdragen zijn:

- de vergrijzing waardoor veel gekwalificeerd personeel (met vakkennis) de branche verlaat, waardoor de druk op het zittende (jongere) personeelsbestand alleen maar verder toeneemt;
- oudere vakkrachten (ouder dan 55 jaar) ervaren problemen met hun motivatie en gezondheid als gevolg van fysiek zwaar werk;
- snelle ontwikkeling in de markt vraag en technologische ontwikkeling (productieprocessen) leiden tot kwalificatieveroudering, met name voor laagopgeleide werknemers. Dit maakt investering in doorlopende scholing en ontwikkeling noodzakelijk.
- suboptimale aansluiting tussen het mbo/onderwijs en de vraag van bedrijven, dat maakt dat nieuwe werkenden een kennisachterstand hebben;
- de branche kampt met een teruglopende instroom van personeel en ervaart knelpunten met het vinden van vaktechnische personeel, waardoor de druk op zittend personeel alleen maar toeneemt.

Ondanks dat er verschillende maatregelen en instrumenten op het gebied van DI beschikbaar zijn, worden deze in de praktijk nog onvoldoende verspreid en gebruikt. De reden hiervoor is dat de laatste jaren veel bedrijven hun prioriteit hadden bij het “economisch voortbestaan” tijdens de economische crisis en daardoor weinig aandacht hebben besteed aan DI van hun medewerkers. Een andere reden is dat de sector overwegend bestaat uit kleine bedrijven, met een beperkte capaciteit voor HR-beleid. Daarnaast ontbreekt het in de sector aan uitgewerkte loopbaanpaden wat de loopbaanontwikkeling van medewerkers beperkt. Daarnaast is er binnen bedrijven een gebrekkige leercultuur en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling. Tot slot, is er een negatieve beeldvorming bij werknemers over DI (het begrip heeft een negatieve connotatie).

Kort samengevat staat de sector voor grote uitdagingen op het gebied van DI, terwijl instrumenten en maatregelen om DI te bevorderen nog geen algemeen goed zijn. Desondanks zijn er verschillende instrumenten op sectorniveau ontwikkeld, maar landen deze veelal nog niet in de praktijk (met name niet binnen het MKB). Het probleem is dat werkgevers/ werknemers nog onvoldoende doordrongen zijn van de noodzaak van actief DI-beleid. Daarnaast ontbreekt het werkgevers aan kennis en middelen om aan de slag te gaan met DI. Dit vraagt om actie.

#### *Aanleiding*

De afgelopen periode is door SO MITT geïnvesteerd in het ontwikkelen van een samenhangende visie en aanpak ter bevordering van DI, met behulp van ESF gelden in de programma periode 2007-2014<sup>41</sup>. Daarnaast heeft SO MITT met behulp van ESF HR-/Arbo-instrumentarium ontwikkeld en zijn er voor werkgevers en werknemers informatiebijeenkomsten georganiseerd<sup>42</sup>. Het 2-jarige sectorplan MITT was breder georiënteerd, maar bevatte ook enkele speerpunten op het gebied van DI. Met dit project wil SO MITT een verdere stap zetten om verder te werken aan DI en enkele branche specifieke knelpunten (zoals geïnventariseerd d.m.v. enquêtes onder werkgevers/ werknemers in het vorige ESF-project):

- **Discrepantie wat werknemers kunnen en wat hun werkgever van hun vraagt:** centrale vraag hierbij is hoe medewerkers meer initiatief te geven bij het bevorderen van DI, gegeven de toenemende druk vanuit de werkgevers om de productiviteit te verhogen en het vergoten van de flexibiliteit van de inzet

---

<sup>41</sup> SO MITT heeft in de 2013-2014 de ESF Actie E-project ‘Duurzame inzetbaarheid in de MITT-branche’ uitgevoerd. In dit project is een onderzoek gedaan naar de stand van zaken van DI in de MITT sector, een sectoraal beleidsplan als wel een communicatie plan ontwikkeld, en 12 pilots uitgevoerd op het gebied van DI (om instrumenten en methoden te testen die DI onder werknemers moeten bevorderen en de effecten daarvan te meten).

<sup>42</sup> Zie voor meer informatie: <http://vakraadmitt.nl/duurzame-inzetbaarheid/>

van werknemers. Bedrijven ervaren nu knelpunten ten aanzien van de motivatie, gezondheid, kennis en vaardigheden van werknemers.

- **Discrepancie tussen wat werknemers willen en werkgevers bieden:** binnen bedrijven is er sprake van een beperkte dialoog tussen leidinggevend en werknemers over hun ontwikkeling. Werknemers hebben over het algemeen meer behoefte aan scholings- en ontwikkelmogelijkheden en variatie van werkzaamheden. Daarnaast is er binnen veel bedrijven beperkte aandacht voor arbeidsomstandigheden (werkdruk, ploegendiensten, doelgroepenbeleid) en gezondheid van de werknemer.
- **Onvoldoende bewustwording werkgevers/ werknemers:** werkgevers en werknemers zijn onvoldoende bewust van ieders verantwoordelijkheid ten aanzien van DI. Daarnaast zijn er veel Arbo en HR-instrumenten ontwikkeld, maar worden deze in de praktijk nog weinig gebruikt. Tot slot, is een geactualiseerd opleidingsaanbod nodig om te voorzien in de continue verandering aan scholingsbehoeften.

Het project adresseert het thema **goed werkgeverschap/ opdrachtgeverschap** binnen de ESF-regeling DI R&S. Met behulp van ESF krijgt SO MITT extra financiële armslag om te werken aan de verdere bewustwording van DI in hun sector en implementatie van maatregelen op bedrijfsniveau. Hiermee wil SO MITT werken aan: (1) bewustwording bij bedrijven en werknemers, (2) bedrijfspilots opstarten waar instrumenten, methoden en werkwijze worden getest en de resultaten met de sector worden gedeeld, (3) een branchegerichte aanpak ontwikkelen om werkgevers/ werknemers te ontzorgen, en (4) tot slot een onderzoek uitvoeren naar de trends en ontwikkelingen in de branche en wat het betekent voor het vakmanschap, kennis- en opleidingsaanbod en benodigde HR- en Arbo instrumentarium.

### *De aanpak*

Het project omvat (1) een arbeidsmarktonderzoek (wat dient als nulmeting); (2) het verder ontwikkelen en actualiseren van het Arbo en HR instrumentarium op sector niveau d.m.v. pilots; (3) het adviseren van bedrijven op het gebied van DI en organiseren van trainingen, workshops en bijeenkomsten voor werknemers en bedrijven; (4) ontwikkelen van een brancheloket om bedrijven te informeren en faciliteren in het gebruik van HR instrumenten en het ontwikkelen en aanpassen van (bedrijfs)opleidingstrajecten die aansluiten op nieuwe scholingsbehoeften.

Al deze activiteiten moeten uiteindelijk bewustwording en urgentiebesef creëren onder werkgevers/ werknemers (d.m.v. het onderzoek). Daarnaast moeten de activiteiten de kennis vergroten van beschikbare HR-instrumenten (d.m.v. de bedrijfspilots, inzet van de bedrijfsadviseurs en het geven van trainingen/ workshops en organiseren van bijeenkomsten). Tot slot, dienen de activiteiten de HR-middelen/ tools op een centrale beschikbare plek beschikbaar te stellen (door middel van het “brancheloket”). Het project is in principe gericht op alle werkenden in de branche, met specifieke focus op oudere werknemers. Wat betref ongelijkheid en non-discriminatie refereert het project aan de bestaande Arbo catalogus waarin psychosociale arbeidsrisico's, zoals seksuele intimidatie en discriminatie, grondig zijn uitgewerkt. Met het project wordt juist beoogd instrumenten zoals de arbeidscatalogus meer bij bedrijven en werknemers onder de aandacht te brengen. Het project heeft geen specifieke activiteiten gedefinieerd om ongelijkheid tussen mannen en vrouwen te adresseren, omdat hier niet direct aanleiding toe is (de cao adresseert dit al).

De aanpak kent de volgende kernelementen:

- **Onderzoek:** om de inzetbaarheid van werknemers ook in de toekomst duurzaam te kunnen waarborgen is het voor bedrijven essentieel dat zij inzicht hebben in de arbeidsmarktontwikkelingen op korte en middellange termijn. Het onderzoek bestaat uit drie delen: (1) opzetten en uitvoeren van onderzoek naar de recente arbeidsmarktontwikkelingen (markt monitoring); (2) opzetten en uitvoeren van een sectorale impact analyse (implicaties van deze arbeidsmarktontwikkeling voor HR- en scholingsbeleid); en (3) organiseren van bijeenkomsten met bedrijven waarin het onderzoek in panelbijeenkomsten wordt gepresenteerd (en doorvertaald naar HR-doelstellingen en input voor het beleidsplan MITT).
- **Bedrijfspilots voor het actualiseren en ontwikkelen van Arbo en HR-instrumentarium:** bij een select aantal “koplopersbedrijven” in de branche worden nieuwe instrumenten/ methoden/ werkwijzen

getest (maximaal 15 bedrijven). De resultaten worden vervolgens gedeeld met andere bedrijven in de branche. Deze bedrijven testen nieuwe instrumenten uit, enerzijds op hun effect op het verhogen van arbeidsproductiviteit en flexibiliteit (zoals POP; stimulerend management; bevorderen werksfeer; motivatie onderzoek; maatwerktrajecten) en anderzijds op hun effect op arbeidsinhoud/omstandigheden en arbeidsvermogen van werknemers (zoals preventief arbo- en veiligheidsbeleid; RU&E, verzuimpreventie; arbeidstijdenmanagement; slimmer roosteren; taakrotatie; autonomie op de werkvloer; specifieke gezondheid interventies). De pilots zijn nog niet concreet ingevuld, zodat bedrijven naar eigen behoefte de pilot kunnen invullen. Relevante voorbeelden zijn pilots om medewerkers te stimuleren om meer verantwoordelijkheid en regie te nemen in hun loopbaanontwikkeling. De HR-cyclus wordt in deze gevallen uitgebreid met het meten van de competenties van een groep werknemers om vervolgens met hen de doorgroei-/ontwikkelmogelijkheden te bespreken. Werknemers worden in dit geval gevraagd de aanpak te helpen evalueren. Een ander voorbeeld is een aanpak om hoge verzuimcijfers tegen te gaan in een bepaald bedrijf. Een pilot kan bijvoorbeeld een interventie omvatten waar werknemers worden uitgedaagd om oplossingsvoorstellen aan te dragen, waarvan de haalbaarheid met hun leidinggevendenden verder wordt onderzocht. De pilotbedrijven treden op als ambassadeurs van het project.

- **Voorlichtingsactiviteiten:** drie activiteiten worden ondernomen om de bewustwording van DI in de branche te vergroten: (1) inzet van een bedrijfsadviseur die diensten/instrumenten op het gebied van DI toelicht aan bedrijven; (2) organiseren van trainingen, workshops en bijeenkomsten voor werknemers/bedrijven; en (3) assessment hoe HRM-instrumenten kunnen bijdragen aan meer bewustwording van werknemers over hun arbeidsmarktperspectief. Het project verzorgt ook een follow-up activiteit. Adviseurs gaan na een tijdje weer langs om te kijken wat er is gebeurd.
- **Ontwikkelen van een aanpak om bedrijven te faciliteren in DI-beleid:** om bedrijven beter te faciliteren in hun DI-beleid ontwikkelt dit project een brancheloket met instrumenten/tools/aanpakken. De aanpak met brancheloketten heeft zich bewezen in andere sectoren, zoals in de groothandel en apotheek sector. Daarnaast doet het project suggesties voor de verdere ontwikkeling/ aanpassingen van (bedrijfs)opleidingen.

Het project bouwt voort op het vorige ESF-project en instrumenten/ tools die gedurende dit project zijn ontwikkeld. Daarnaast worden instrumenten ontwikkeld die in andere sectoren hun werking hebben bewezen (zoals het “brancheloket met HR-instrumenten”). Daarnaast huurt het project experts in die uitgebreide kennis en ervaring hebben van HR-instrumenten ten behoeve van DI. Bedrijven hebben zich reeds gecommitteerd voor de pilots. Daarnaast gaat het project werken met ambassadeurs vanuit de pilotprojecten, wat zich in andere sectoren als effectieve aanpak bewezen heeft. Werknemers worden betrokken doordat ze de doelgroep zijn van de geplande activiteiten (en hun behoefte zijn in kaart gebracht door een enquête die in 2014 is uitgevoerd). Daarnaast zijn de werknemers vertegenwoordig in het opleidingsfonds op bestuurlijk niveau.

Het plan van aanpak omvat op dit moment geen duidelijk omlind plan voor de evaluatie. Het voorstel is om een herhalingsmeting te doen van de diverse nulmetingen die in het verleden hebben plaatsgevonden (enquête onder werkgevers, werknemers en brancherapportages over ziekteverzuim). Wel is er een aantal project specifieke indicatoren vastgesteld die de toename in bewustwording moet meten (zoals het aantal bezochte bedrijven door bedrijfsadviseur; aantal aanmeldingen voor de themabijeenkomsten; bezoekers op de website; gebruik van beschikbare HR-/Arbo instrumenten; gebruik van branchesubsidies voor scholingsmogelijkheden), toename in kennisdeling/-vermeerdering (zoals inzicht in actuele arbeidsmarktontwikkelingen; 10 nieuwe goede praktijken binnen bedrijven; geactualiseerde HR-/Arbo instrumenten; 15 uitgevoerde pilots door bedrijven), als wel toename in ondersteunende middelen (het ontwikkelen van brancheloket). Voor de meeste van deze indicatoren zijn geen streefwaarden geformuleerd (zie paragraaf 2.4 hieronder).

### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

De verwachtingen ten aanzien van de resultaten op korte termijn zijn voornamelijk direct gerelateerd aan de projectactiviteiten en de drie impactcategorieën, namelijk (1) het vergroten van bewustwording, (2) vergroten



van kennis en (3) het verbeteren van toegankelijkheid van methoden/tools/instrumenten. Meer specifiek spreekt het project over het creëren van een actueel inzicht in de arbeidsmarktsituatie in de MITT branche, de toename van bewustwording op het gebied van DI, een toename van HR-activiteiten binnen kleinere bedrijven, het ontwikkelen van een brancheloket, en het ontwikkelen/ testen van nieuwe methodieken/ werkwijzen, en tot slot kennisvermeerdering.

Op middellange termijn moet het project leiden tot een betere match tussen wat een werknemer kan/wil en wat het bedrijf of het werk vraagt/biedt. Daarnaast is het arbeidsmarktperspectief van werkenden versterkt door de toegenomen aandacht voor HR-ondersteuning. Nadrukkelijke wens is dat DI ook bij kleine bedrijven is geïmplementeerd (opgenomen in hun HR-beleid). Tot slot, het finale doel is dat de ontwikkelde instrumenten worden verankerd doordat sociale partners het onderwerp agenderen tijdens cao-onderhandelingen en vertalen in maatregelen die aansluiten op de branche-ontwikkelingen. Het is de nadrukkelijke intentie om een aantal instrumenten te verankeren in de cao (zoals vitaliteitsscan; loopbaancheck).

Het project heeft een aantal indicatoren gedefinieerd (zie paragraaf 2.3) en streefcijfers, zoals dat naar verwachting 15 bedrijfspilots worden gefaciliteerd (met per pilot gemiddeld 30 werknemers). In totaal betreft dit 450 werknemers. Het project heeft er bewust voor gekozen niet te veel expliciete targets op te nemen in het plan van aanpak.

### *Succesfactoren*

Binnen de branche bestaat een breed draagvlak voor de uitvoering van dit project, gesteund door de sociale partners. Daarnaast bouwt dit project logischerwijs voort op een ESF-project uit het verleden dat een nauwkeurige verkenning heeft gedaan van de behoeften van werknemers/ werkgevers. Door het aansluiten op de behoeften van bedrijven is de kans groter dat het project een succes wordt. Daarnaast co-financieren bedrijven een deel van de pilots, wat hun motiveert om tastbare resultaten op te leveren (en bij succes de instrumenten te verankeren in regulier beleid). Daarnaast is in het vorige project uitvoerig onderzocht welke maatregelen aansluiten bij de behoeften van werkgevers en werknemers (door bijeenkomsten, onderzoek en enquêtes) en welke maatregelen effectief zijn bij het oplossen van de DI-knelpunten. Dit blijkt uit het plan van aanpak, door bewust gekozen te hebben voor de inzet van bedrijfsadviseurs en de ontwikkeling van het brancheloket.

Desondanks, zijn er nog wat risicofactoren voor een succesvolle uitvoering te benoemen. Het creëren van bewustwording en meekrijgen van bedrijven is een uitdaging. Het project wordt voor een belangrijk deel ingevuld op bedrijfsniveau. Aangezien de bedrijven voor de pilot zich al hebben gecommitteerd aan het project, is de kans groot dat het aantal pilots wordt gehaald. De uitdaging is om uitstralingseffecten naar andere bedrijven te genereren.



**Tabel II.1 Activiteiten binnen het project**

Activiteit	
Onderzoek naar, of analyse van de stand van zaken binnen de sector of arbeidsmarktregio	Voorziene activiteiten: <ul style="list-style-type: none"><li>• uitvoeren onderzoek en impactanalyse;</li><li>• panelbijeenkomsten.</li></ul>
Uitvoeren pilots bij bedrijven	Voorziene activiteiten: <ul style="list-style-type: none"><li>• uitvoeren pilots bij/door ca. 15 bedrijven waarin nieuwe instrumenten, methoden en werkwijzen worden getest;</li><li>• verslaglegging van de pilotresultaten.</li></ul>
Uitvoering van voorlichtingsactiviteiten of communicatieactiviteiten	Voorziene activiteiten: <ul style="list-style-type: none"><li>• bedrijfsactiviteiten specifiek gericht op het vergroten van de bewustwording en het verminderen van het wantrouwen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid bij werknemer;</li><li>• inzet bedrijfsadviseur (SO MITT);</li><li>• inzet communicatiedeskundigen (SO MITT);</li><li>• organiseren workshops en bijeenkomsten gericht op bewustwording (SO MITT).</li></ul>
Beleidsplan	Om bedrijven beter te faciliteren in hun DI-beleid ontwikkelt dit project een brancheloket met instrumenten/tools/aanpakken en doet het project suggesties voor de verdere ontwikkeling/ aanpassingen van (bedrijfs)opleidingen.

## II.2.2 Case II: Vitale medewerkers wooncorporaties (2016EUSF20167)

### *Probleemdefiniëring*

Woningcorporaties kampen sector breed met de gevolgen van een krimpende sector. Hierdoor is er naast een sterk toenemende vergrijzing van het personeelbestand ook sprake van schaalvergroting en functie verschuivingen. De gemiddeld lange dienstverbanden van werknemers en wijzigende functie-eisen zorgen voor een verhoogde druk op werknemers in de sector. Deze werkdruk op medewerkers tast ook hun fysieke en mentale gezondheid aan; met als gevolg een oplopend ziekteverzuim en een vergrote kans op een minder gezonde leefstijl van werknemers.

De verschuivende functievooraanbiedingen en vergrijzing noodzaken de sector om de mobiliteit van werknemers, zowel binnen als buiten de eigen sector, te vergroten en hiermee de duurzame inzetbaarheid (DI) van werknemers te bewerkstelligen. Hiervoor zijn scholing en de juiste kwalificaties van belang. Echter zijn ook gezondheid en vitaliteit een vereiste om deze mobiliteit te bevorderen.

Uit een arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd in 2016 onder woningbouwcorporaties blijkt dat gezondheid als een van de belangrijke knelpunten wordt gezien. Waar in 2012 10 procent van de corporaties aangaf gezondheid als belemmering voor mobiliteit te zien, werd deze in 2016 bij 20 procent van de corporaties als obstakel genoemd. Deze verdubbeling toont dat huidige initiatieven om vitaliteit te bevorderen te kort schieten. Hoewel DI en mobiliteit al enige jaren op de agenda staat van de sociale partners, ontbreekt het aan initiatieven die worden ondersteund door vakbonden, werkgeversorganisaties en sociale partners. Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) onderstreept dat initiatieven momenteel alleen binnen de individuele aanpak van corporaties vallen. Hierdoor ontbreekt het in de sector aan een gestructureerd plan en effectieve communicatie over de resultaten van deze projecten. Het blijft dan ook onduidelijk welke initiatieven wel en niet effectief zijn en hoe deze kunnen worden overgeheveld naar andere corporaties. Als gevolg hiervan ontbreekt het aan instrumenten ter bevordering van vitaliteit onder werkenden op sectorniveau. Dit heeft geleid tot een sterk toegenomen kans op oplopend ziekteverzuim, ongezonde medewerkers, meer langdurig zieken en zowel lichamelijk als geestelijke belasting dat leidt tot zowel vroegtijdige als langdurige uitval.

Om DI via mobiliteit te bevorderen heeft FLOW voor een holistische aanpak gekozen. Momenteel managed de organisatie drie ESF-projecten (allen aangevraagd binnen de ESF-regeling DI R&S) waarmee de DI van werknemers wordt bevorderd op sector breed niveau. Het project “Vitale Medewerkers Wooncorporaties” richt zich op sector brede en gestructureerde bevordering van de gezondheid van werknemers.

Dit project richt zich op alle werkenden in de sector, en tracht zowel leidinggevenden, HRM-medewerkers, als medewerkers van instrumenten te voorzien om de gezondheid binnen de sector te versterken. Dit project adresseert hiermee het thema **gezond, veilig en vitaal werken** binnen de ESF-regeling DI R&S.

### *Aanleiding*

Het project “Vitale Medewerkers Wooncorporaties” vloeit voort uit de resultaten van het arbeidsmarktonderzoek die in 2016 is uitgevoerd. Uit dit onderzoek bleek dat mobiliteit een noodzaak is voor de sector om zich staande te kunnen houden. Om dit in zijn algemeenheid aan te pakken, vult “Vitale Medewerkers Wooncorporaties” andere projecten van FLOW aan. Voor dit specifieke project richt FLOW zich op huidige interventies, die zowel door individuele woningcorporaties als in andere sectoren worden ingezet. In het kader van het succes van voorgaande projecten, gebruikt FLOW een soortgelijke methodiek in haar plan van aanpak, zoals hieronder beschreven.

Gezien FLOW's expertise en eerdere ervaringen binnen de woningcorporaties stuurt FLOW het gehele project – van het onderzoek tot het opzetten van de pilots tot de communicatie en kennisdeling. Hiervoor zal de organisatie een aanbieder uitzoeken, die voorheen dergelijke projecten op landelijk niveau heeft uitgevoerd. Daarbij is er een voorkeur voor een specialist met kennis van de sector/ branche.

De organisatie is, met haar overkoepelende positie in de sector, ook in staat de resultaten sector breed te verspreiden. Hiermee draagt het project bij aan het initiëren van een gestructureerd plan waarin

woningcorporaties sector-passende en effectieve instrumenten aangereikt worden; of te wel, zij krijgen een bruikbare 'gereedschapskoffer' toegereikt.

Bij het toetsen van de instrumenten staat de medewerker centraal, door middel van nulmetingen en enquêtes. De pilots zijn dan ook specifiek gericht op medewerkers, waarvan één pilot zich richt op leidinggevend. Om de vitaliteit van alle medewerkers te verbeteren, worden met name leidinggevend actief betrokken bij de planvorming en implementatie van de pilots, alsmede bij de verdere uitbreiding en verankering van het project. Door medewerkers en leidinggevend nauw te betrekken gedurende het hele project zullen de uiteindelijke aanbevelingen en tips ook beter toepasbaar zijn op zowel bedrijf als individueel niveau.

### *De aanpak*

In eerste instantie zal FLOW een bureau contracteren dat een onderzoek gaat uitvoeren naar de stand van zaken. Het onderzoek heeft als doel om te inventariseren welke interventies momenteel bestaan en hoe effectief deze zijn. De centrale vraag is dan ook "Welke interventie zorgt voor de meeste toename van de vitaliteit van medewerkers?". Het onderzoek loopt door via de uitvoering van de pilots en het meten van de effectiviteit van deze interventies (1-meting).

Momenteel zijn 5 type interventies geïdentificeerd, die nader worden getest bij 10 woningcorporaties (2 interventies per woningcorporatie), gedurende de pilots die in het tweede en derde kwartaal van 2017 plaatsvinden. De interventies die uitgevoerd worden bestaan uit:

1. Body-Mind vitaliteitsproject: Dit is een vier maanden lopend project waarin deelnemende corporaties iedere maand een thema – bestaande uit eetkeuzes, ontspanning, bewegen en zelfinzicht – voor medewerkers uitlichten.
2. Individuele preventie-coaching (vitaliteitsmeting & coaching): Hierin wordt een 72-uurs meting gedaan naar de lichamelijke vitaliteit van medewerkers. Deze meting bevat 2 werkdagen en een rustdag en kijkt specifiek naar het herstel van medewerkers. Medewerkers zullen uiteraard anoniem en vrijwillig meedoen aan de meting. Door middel van (maximaal) 3 coachsessies worden resultaten besproken en ontvangen deelnemers adviezen ter verbetering van herstel en energimanagement. Mogelijk kan deze pilot na 3 maanden herhaald worden.
3. Vitaliteitsmanagement voor leidinggevend: Deze pilot bestaat uit een training van 3 uur over vitaliteitsmanagement en bevorderen van een gezonde leefstijl bij de medewerkers. Daarna volgt maximaal 1 uur E-coaching (telefonisch/skype/mail), die helpt het geleerde in de praktijk te brengen. De training is uitsluitend bedoeld voor leidinggevend personeel.
4. Vitaliteitsmarkt: Deelnemende corporaties organiseren eenmalig een "lunchmarkt", waarin kraampjes verscheidene onderwerpen aan bod brengt. Hierbij kan worden gedacht aan: een proefopstelling van het online programma 'De Stressmanager', een demonstratie met de bureaufiets, Wii, computerspel met biofeedback over ontspanning, mindfulness demonstraties, proeverij gezond snoepen en snacken, speeddates met vitaliteitscoaches, etc. In samenwerking met de deelnemende corporatie worden per corporatie 10 "thema kramen" opgezet; 5 voor mind/mentale vitaliteit, en 5 voor body/lichamelijke vitaliteit.
5. Powersessies vitaliteit: Deze bestaat uit twee interactieve groepsessies, van maximaal 40 deelnemers per sessie. Een sessie richt zich op "body" en de andere op "mind." De sessies duren 3 uur en lopen parallel aan elkaar. Werknemers worden verdeeld over twee roulerende groepen. In de sessies worden verschillende aspecten van vitaliteit belicht. In de body sessies geeft een bedrijfsoefentherapeut oplossingsgericht advies en voorbeelden van hoe medewerkers werk gerelateerde fysieke klachten kunnen voorkomen en verminderen. In de mind sessies geeft een A&O-adviseur inzicht in de gevolgen van werkstress en het belang van vroeger signalering en herstel, met praktische tips.

Binnen deze corporaties vindt eerst een nulmeting plaats. Deze nulmeting bestaat uit een vragenlijstonderzoek waarin medewerkers gevraagd worden naar de mate van hun vitaliteit. De nulmeting vindt plaats in het tweede kwartaal van 2017.

De interventies omvatten gezamenlijk alle aspecten van vitaliteit en zijn toepasbaar binnen de sector. Pilots bestaan uit:

- Individuele coaching van medewerkers
- Groepsinterventies
- Interventie gericht op het verbeteren van de competenties van leidinggevend
- Fysieke vitaliteit interventies omvatten gezamenlijk een totale aanpak en zijn gericht op individuen, groepen, leidinggevend, mentale gesteldheid en lichamelijke vitaliteit

Nadat de pilots hebben plaatsgevonden vindt een effectmeting plaats. Deze meting staat gepland voor het 3e en 4e kwartaal van 2017. De nameting baseert zich eveneens op een vragenlijstonderzoek naar de mate van vitaliteit bij medewerkers van de deelnemende corporaties. De resultaten hiervan worden vergeleken met de resultaten uit de nulmeting om de effectiviteit van de interventies te bepalen.

Hierna, in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2017 en 1<sup>e</sup> kwartaal van 2018, richt FLOW zich op de rapportage van dit onderzoek. De rapportage bespreekt de onderzoeksopzet, werkwijze, en resultaten. Naast de resultaten dient het rapport om conclusies en aanbevelingen te formuleren.

Tegelijk met dit onderzoek loopt een voorlichtingscampagne over het project. Hierdoor hoopt de projectaanvrager om ook buiten de pilots corporaties op de hoogte te brengen van het belang van vitale werknemers en interventies aan te moedigen. De resultaten die uit de voorlichtingsperiode en uit het onderzoek voortkomen worden in de laatste fase van het project gedeeld met de woningcorporaties en de sociale partners. In eerste instantie vinden er gedurende het eerste kwartaal van 2018 presentaties plaats binnen de sector waarin de opgedane kennis en ervaring gedeeld worden, met name tijdens regionale/landelijke bijeenkomsten. Daarna, richt FLOW zich tot het verwerken van het thema vitale medewerkers op haar Arbo Portal-website. De verschillende interventies worden zodanig beschreven dat woningcorporaties de kans krijgen deze zelf uit te voeren. Dit betreft dan de 5 interventies, monitoring, tips, en een format voor een beleidsplan. Daarnaast deelt de projectaanvrager de behaalde resultaten en tips via andere communicatiekanalen van FLOW, zoals de website en digitale nieuwsbrieven. Hiermee beoogt FLOW alle werkenden in de sector te bereiken en sector breed vitaliteit als thema onder de aandacht te brengen.

Werknemersorganisaties zijn onderdeel van het fonds en daarmee betrokken in de planning en uitvoering van het project.

### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

Met dit project verwacht FLOW op korte termijn circa 500 medewerkers via de 10 pilotbedrijven te bereiken. Deze medewerkers zullen meer inzicht krijgen op de verschillende aspecten van een gezonde werk- en leefstijl. Daarnaast is het project bedoeld om inzicht te geven welke interventies het meest effectief zijn voor de desbetreffende sector. Waar nodig kunnen interventies worden aangepast op sector- en bedrijfsspecifieke wensen. Een laatste kortetermijndoelstelling is het verspreiden van de nieuwe kennis door middel van het Arbo Portal, websites van de samenwerkende regio's en sectorevenementen.

Door het project en de communicatiemiddelen te richten op een brede doelgroep, namelijk medewerkers, maar ook op directies, HRM, management, leidinggevend en sociale partners, en de kennis sector breed te verspreiden, voorziet FLOW dat de interventies makkelijk toepasbaar worden over de gehele sector. Door blijvende communicatie en voorlichtingen stijgt ook de kans op een goed verankerd beleid ten opzichte van DI. De projectaanvrager zal dan ook intensief gebruik maken van haar netwerk en communicatiemiddelen voor een brede inbedding. De inzet en activering van regio coördinatoren, directeur bestuurders, managers, ondernemingsraden, werkgeversorganisatie Aedes en vakbonden vallen onder dit netwerk.

Gebaseerd op de successen van de korte termijn doeleinden, biedt FLOW op middellange termijn een gestructureerd, toepasbaar, en toegankelijk instrumentenoverzicht. Hiermee beoogt de aanvrager dat circa 65 procent van de woningcorporaties, en daarmee ook 65 procent van alle medewerkers, met de nieuwe instrumenten aan de slag gaan. Uiteindelijk is het doel van het project om op middellange termijn de vitaliteit van medewerkers te verbeteren. Indirect verwacht FLOW hierdoor een positief effect te hebben op de algemene mobiliteit van medewerkers.

Het voorzien van een effectieve voorlichtingscampagne en het toegankelijk maken van gratis /beschikbare/hanteerbare interventies, zijn van belang voor het behalen van dit doel. Woningcorporaties kunnen hiermee zelf projecten gericht op medewerkersvitaliteit opstarten. Daarnaast veronderstelt FLOW dat

ook de 10 deelnemende pilot-bedrijven andere bedrijven enthousiasmeren om interventies te implementeren. Corporaties worden ook buiten de pilot-bedrijven aangemoedigd om hun ervaringen te delen.

Dit project en haar doeleinden richten zich uitsluitend op de woningcorporatie sector, maar desondanks sluit het verdere uitstraling naar aanpalende sectoren niet uit.

### *Succesfactoren*

Het succes van dit project wordt gemeten aan de hand van de behaalde doelen, namelijk het uitvoeren van vijf verschillende pilot interventies bij 10 bedrijven; het bereiken van 500 medewerkers via de pilots; en het uiteindelijk bereiken van en implementeren van interventies bij 65 procent van de woningbouwcorporaties. Om de effectiviteit van de interventies te meten worden nulmetingen via enquêtes ingezet onder deelnemende bedrijven. Hiermee kan het succes van de interventie bewezen worden, waarna de interventie breed gecommuniceerd en uitgerold kan worden

De projectaanvrager vertrouwt dat deze doelen worden bereikt. De targets zijn goed onderbouwd vanuit eerdere ervaringen en door een goede voorbereiding, zoals het doorspreken van de pilots met contacten. Daarnaast heeft FLOW goede ervaringen met de gehanteerde projectmethodiek / -opzet. In het verleden heeft de aanvrager soortgelijke projecten uitgevoerd, zoals projecten met betrekking tot Arbo, mobiliteit en EVC. Echter, het is onmogelijk van tevoren te weten wat de uiteindelijke deelname van corporaties zal zijn en hoeveel werknemers hierdoor bereikt worden.

**Tabel II.2 Activiteiten binnen het project**

Activiteit	
Onderzoek naar stand van zaken omtrent de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, alsmede de mate van implementatie binnen woningcorporaties.	Dit onderzoek bestaat uit het beschrijven van de huidige interventies die door verschillende corporaties gebruikt worden. Het onderzoek loopt door via de uitvoering van de pilots en het meten van de effectiviteit van deze interventies (1-meting).
Verslag van de uitvoering van meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest	<p>Dit verslag beschrijft de uitvoering van 5 interventies onder 10 bedrijven in de sector. De interventies zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Body - Mind project</li> <li>• Persoonlijke vitaliteitsmeting</li> <li>• Vitaliteitsmanagement voor leidinggevenden</li> <li>• Vitaliteitsmarkt</li> <li>• Powersessies vitaliteit</li> </ul> <p>Voor het verslag, en voor het meten van de effectiviteit van de pilots wordt voor de start van de pilots een nulmeting gedaan onder medewerkers ten aanzien van hun eigen vitaliteit.</p> <p>Na het aflopen van de pilots vindt een effectmeting plaats onder de medewerkers van de deelnemende corporaties. De resultaten worden vergeleken met de nulmeting.</p> <p>Een rapportage waarin de onderzoeksopzet, beschrijving van de maatregelen, werkwijze, resultaten, de conclusies en aanbevelingen worden beschreven.</p>
Verslag van de uitvoering van communicatieactiviteiten	<p>De communicatie van en voorlichting over verscheidene onderwerpen die betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid. Deze communicatie vindt plaats op sectorevenementen, zowel landelijk als regionaal, en via FLOW's netwerk en bestaande communicatiekanalen. Een van deze kanalen is FLOW's Arbo Portal. Hierop worden de verschillende interventies beschreven, zodat woningcorporaties deze gemakkelijk zelf kunnen uitvoeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle kennis en info over de 5 vitaliteit bevorderende maatregelen: de werkwijze, gebruikte tools en communicatiemiddelen, kostenraming en planning.</li> <li>• Een beschrijving van effectieve monitoring van de activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid.</li> <li>• Praktische tips &amp; tools voor medewerkers om eigen vitaliteit te bevorderen.</li> </ul> <p>Een format voor een Beleidsplan 'Vitale medewerkers', welke bijdraagt aan het opstellen van concrete doelen en een plan van aanpak te voor corporaties.</p>

## II.2.3 Case III: Duurzaam werken in het Hout (2016EUSF20188)

### *Probleemdefiniëring*

De sector Houtverwerkende industrie heeft behoefte aan verdergaande flexibilisering van de inzet van personeel. Vooral de klassieke maakbedrijven worden geconfronteerd met in kwantiteit toenemende ordervolumes bij een stabiel blijvende omzet, kortere doorlooptijden, sterker fluctuerende orderportefeuilles en een noodzaak tot reductie van productiekosten door sterkere concurrentie uit lage lonenlanden.

De Houtverwerkende industrie dreigt geconfronteerd te worden met structurele inzetbaarheidsproblemen van de werknemers, terwijl deze sector juist behoefte heeft aan een verdergaande flexibele inzet van het personeel. De sector wordt gekenmerkt door veel laaggeschoolde arbeid door medewerkers die veelal niet van nature bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling, vitaliteit of duurzame inzetbaarheid. En dat alles in een context waarin de werknemers door het verhogen van de AOW- en de pensioenleeftijd, het afschaffen van de VUT en het egaliseren van seniorendagen langer zullen moeten doorwerken.

De kern van het probleem ligt in de samenstelling van het personeelsbestand qua leeftijd, vooropleiding en ontwikkelingsniveau:

- Het gemiddelde opleidingsniveau in de sector is relatief laag;
- In de sector zijn relatief veel werknemers laaggeletterd;
- De gemiddelde leeftijd is relatief hoog.

Bovendien bestaat er tussen verschillende categorieën personeel in de sector een redelijk sterke diversiteit:

- Aan de ene kant van het spectrum is er de categorie werknemers 50+: binnen deze categorie komen ziekten in absolute zin vaker voor en is de mobiliteit en flexibiliteit minder dan in de beide andere categorieën. Oorzaken zijn respectievelijk onder meer het niet gebruiken van beschermingsmiddelen tot een aantal jaren geleden, gebrekkige of afgebroken vooropleiding en het ontbreken van ontwikkelingsambitie en/of – perspectief.
- Aan de andere kant van het spectrum is er de categorie bestaande uit vooral jongeren en kantoorpersoneel. Binnen deze categorie is wel sprake van ambitie en potentieel, maar is het de vraag of er binnen de huidige constellatie in de branche voldoende mogelijkheden zijn en deze voldoende worden gestimuleerd.
- Tussen de beide uiterste categorieën van het spectrum ligt een zeer diverse midden categorie, waaronder veel flexwerkers en/of medewerkers uit onder meer Oost-Europa: van de medewerkers in deze midden categorie is noch het ambitieniveau, noch het loopbaanperspectief duidelijk.

Met dit ESF-project wil de sector bij zowel alle werkgevers als alle werknemers in de sector de bewustwording vergroten dat duurzame inzetbaarheid relevant is, zodat daar een gedegen en consistent beleid en aanpak op ontwikkeld gaat worden. Vanwege de diversiteit van de werknemers naar achtergrond, opleidingsniveau en leeftijd wordt in de projectaanpak uitgegaan van een op maat gesneden aanpak, op het niveau van de medewerker.

### *Aanleiding*

De sociale partners in de houtverwerkende industrie<sup>43</sup> hebben een paritaire commissie ingesteld met de opdracht om met adviezen te komen die resulteren uit wensen van zowel werkgevers- als werknemersorganisaties, met betrekking tot de modernisering van de CAO voor de Houtverwerkende Industrie. Op basis van de resultaten van het project uit deze ESF-aanvraag dienen adviezen gegeven te worden op de volgende deelterreinen<sup>44</sup>:

- 1 Levensfasebewust personeelsbeleid;
- 2 Gezondheid, welzijn en life-style;

---

<sup>43</sup> Werkgeversorganisaties: Dutch Manufacturing Association (Dutch-Man), de Nederlandse Emballage- en Palletindustrie Vereniging, de Nederlandse Vereniging van Klompenfabrikanten; werknemersorganisaties: FNV, CNV-vakmensen.

<sup>44</sup> Andere deelterreinen die in het kader van een nieuwe cao-adviezen behoeven zijn: veiligheid en screening van de cao-tekst.

### 3 Flexibilisering.

Volgens de paritaire commissie hebben deze deelterreinen veel samenhang en overlap. Bovendien heeft de commissie geconstateerd dat verdiepend inzicht nodig is om tot steekhoudende uitspraken te komen. Daarom heeft de commissie in 2015 een extern onderzoeksbureau opdracht gegeven om een nulmeting uit te voeren om de status quo in de sector op de (deel)thema's levensfasebewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid inzichtelijk te maken.<sup>45</sup>

De ervaringen (bijvoorbeeld de lage respons omdat a) het onderwerp kennelijk nog onvoldoende in de sector leeft en/of b) de laaggeletterdheid van veel medewerkers en/of het gebrek aan computervaardigheden) en bevindingen (bijvoorbeeld mismatches, maar ook juist opvallende overeenkomsten, tussen de perceptie van enerzijds werkgevers en anderzijds werknemers) uit dit onderzoek vormen de uitgangspunten van het Plan van Aanpak van dit ESF-project.

#### *De aanpak*

Om het probleem te adresseren wordt een aantal fasen doorlopen.

In de eerste fase worden bestaande methoden en het reeds beschikbare instrumentarium van een periodiek, geïntegreerd loopbaan- en gezondheidsonderzoek geïnventariseerd. De eventueel gevonden bestaande methodieken/instrumenten worden aangepast of doorontwikkeld om deze toepasbaar te maken voor de sector houtverwerkende industrie. Mocht uit de inventarisatie blijken dat er vooralsnog geen bestaande methodieken/instrumenten zijn die doorontwikkeld of aangepast kunnen worden voor de sector, dan wordt er voor de eigen sector een nieuwe methodiek/instrument ontwikkeld naar een periodiek, geïntegreerd loopbaan- en gezondheidsonderzoek, een scan van het werkvermogen van medewerkers: de *APK Duurzaam Werken in het Hout*.

In de volgende fase van het project wordt in de tijd gezien parallel aan elkaar een voorlichtingsplan uitgevoerd en pilot voorbereid. Het voorlichtingsplan is gericht op bewustwording van zowel werkgevers als werknemers dat aandacht voor en actie op duurzame inzetbaarheid belangrijk is, onder meer door de inzet van de APK. Het uitgangspunt van deze voorlichting is dat de werknemer primair verantwoordelijk is voor de eigen loopbaanontwikkeling, maar dat de werkgever hier ook een belang bij heeft.

De voorbereiding van de pilot bestaat uit de selectie van vijf bedrijven en informeren en instrueren van de P&O medewerkers van deze vijf bedrijven (en/of directeur/eigenaars van kleinere bedrijven) zodat zij voorlichting kunnen geven aan de werknemers en medewerkers kunnen werven voor de pilot.

Daarna volgt de fase waarin de pilot wordt uitgevoerd (totale duur ca. 9 maanden) en parallel hieraan de start van monitoring en evaluatie, die gericht is op zowel de te doorlopen pilot als op de verdere uitvoering van het voorlichtingsplan gericht op bewustwording.

In de pilot wordt de *APK Duurzaam Werken in het Hout* toegepast op in totaal 150 werknemers in de vijf bedrijven uit de sector. De pilot zelf duurt in totaal ca. negen maanden. Er is per medewerker een follow-up van twee vervolggesprekken (met tussenpozen van 3 à 4 maanden) om doorontwikkeling te stimuleren en te begeleiden.

In de eindfase van het project volgt een eindevaluatie op basis van de uitgevoerde monitoring activiteiten. Dat gaat een effectmeting worden die moet leiden tot de vaststelling of (elementen van) de APK een dusdanige meerwaarde brengen dat opname in de CAO HVI geadviseerd kan worden. In de evaluatie wordt gezocht naar de kritische succesfactoren. Effectief bewezen methodieken/instrumenten worden door de paritaire commissie ingebracht bij de cao-partijen om deze te implementeren in een nieuwe cao.

Na goedkeuring van de aanvraag is de eerste stap die in het project is gezet de werving van een (externe) projectleider die de opdracht krijgt om de diverse activiteiten in het kader van het project voor te bereiden, in gang te zetten, te coördineren en te managen. De projectleider is verantwoordelijk voor alle uitvoerende taken

---

<sup>45</sup> De geformuleerde onderzoeksvraag voor deze nulmeting luidde: 'Hoe wordt er in de houtverwerkingsbranche op dit moment omgegaan met levensfasebewust personeelsbeleid en inzetbaarheid van werknemers, gezien vanuit het perspectief van werkgever s en werknemers?'



ten behoeve van de voorbereiding, start, coördinatie en evaluatie. De paritaire commissie duurzame inzetbaarheid in de Houtverwerkende Industrie begeleidt de projectleider en begeleidt de uitvoering van het totale project.

Het project loopt in principe van 2 januari 2017 tot en met 2 maart 2018, maar nu, in april 2017, loopt de uitvoering al drie maanden achter op de planning. Nagegaan wordt of het nodig en, zo ja, mogelijk is om de officiële einddatum drie maanden naar achteren op te schuiven.

### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

Het overkoepelende doel, het beoogde effect op middellange termijn, van dit project is om input te leveren voor een nieuwe cao voor de Houtverwerkende Industrie. Het doel is om bewezen effectieve methoden en instrumenten op te nemen in deze nieuwe cao. Het vertrouwen is groot dat dat doel gehaald wordt.

Naast dit overkoepelende doel op middellange termijn, is het doel van het project op de korte termijn:

- a) Bevordering van de bewustwording van de relevantie van duurzame inzetbaarheid bij zowel werkgevers als werknemers in de sector, zodat bedrijven dit blijvend gaan oppakken en gedegen en consistent beleid gaan ontwikkelen en (blijven) uitvoeren. Dit vergt de juiste communicatie tussen werkgevers en werknemers en dat zal een kwestie van lange adem worden. Het thema duurzame inzetbaarheid zal blijvende aandacht behoeven: de bewustwording dat dit project wil bewerkstelligen is pas een begin.
- b) Op het niveau van de werknemer een op maat gesneden aanpak te ontwikkelen om vast te stellen waar de medewerker op enig moment staat op het gebied van vitaliteit, gezondheid, ontwikkelingsbehoefte en – potentieel (de ‘foto’) en wat nodig is voor logische vervolgstappen om duurzaam inzetbaar te blijven.

De verwachting ten aanzien van doel a. is dat de kans groot is dat dit doel met het project wordt bereikt, al is het project slechts een start, een beginnetje. De lange adem volgt daarna.

Ook ten aanzien van doel b. is de verwachting dat de kans groot is dat dit doel met het project wordt bereikt. Het vertrouwen is groot dat er aan het einde van de looptijd van het project een APK Duurzaam Werken in het Hout is ontwikkeld, dat middels de pilot ook een bewezen instrument zal zijn. Maar daarna is het niet ‘af’: dan volgt de vraag: ‘hoe kan je de betreffende medewerker met die scan ook daadwerkelijk aan de slag laten gaan: hoe ga je deze medewerker (blijvend) activeren?’ Dat zal de nodige mate van creativiteit vergen van degene die dit proces begeleidt.

Het project is geschikt voor zowel kennisdeling als voor opschaling. Het voornemen is om de inhoudelijk opgedane ervaringen, de bewezen effectieve methodieken en de (door)ontwikkelde instrumenten zowel intern in de sector (inclusief kennisdeling tussen bedrijven in de sector) als sector overstijgend beschikbaar te stellen en te delen via social media. Opschaling van de in de pilot geteste en bewezen effectief bevonden methodieken naar de gehele sector is voorzien door onder meer de cao-partijen en door inbedding in de cao voor de houtverwerkende industrie. Sector overstijgende opschaling is pas mogelijk als andere partijen de methodieken en instrumenten als passend beoordelen voor hun eigen sector.

### *Succes en faalfactoren*

Het succes van het project wordt beïnvloed door de vraag: gaat het lukken om het project volledig uit te voeren binnen de geplande tijd en binnen het begrootte budget?

De reden van de vertraging is de keuze om een projectmanager te zoeken die zowel het projectmanagement op zich kan nemen als de inhoudelijke expertise heeft en input kan geven om tot een APK-instrument en -methodiek te komen. Er is een offertetraject waarbij in totaal vijf partijen gevraagd zijn offerte uit te brengen. Dit totale traject heeft meer tijd in beslag genomen dan oorspronkelijk in de tijdsplanning van het project is opgenomen.

De pilot staat of valt met de medewerking van vijf à zes bedrijven, die met een selectie van hun medewerkers aan de slag gaan in het kader van dit project. In de pilot dienen in totaal 150 medewerkers bereikt te worden. Een risico is dat een bedrijf dat in eerste instantie medewerking heeft toegezegd met deelname van een aantal werknemers, in tweede instantie afhaakt. In dat geval dient een vervangend bedrijf (of misschien wel meer

dan één in de situatie dat het afgehaakte bedrijf met veel werknemers zou deelnemen aan de pilot) te worden gezocht, om uiteindelijk het aantal van 150 werknemers te bereiken in de pilot. Het risico is dat dit aantal van 150 niet binnen de projectperiode wordt bereikt, mede omdat dit extra inspanningen, dus tijd en geld, gaat kosten.

**Tabel II.3 Activiteiten binnen het project**

Activiteit	
Opstellen van een ‘overall plan van aanpak’ voor uitvoering van het project	<p>Het ‘overall plan van aanpak’ ziet toe op ten minste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een inventarisatie van bestaande methoden en beschikbaar instrumentarium;</li> <li>• De aanpassing of doorontwikkeling van gevonden bestaande methodieken/instrumentarium, dan wel de ontwikkeling van nieuwe methodieken/instrumenten naar een periodiek, geïntegreerd loopbaan- en gezondheidsonderzoek, een scan van het werkvermogen van medewerkers: ‘de APK Duurzaam Werken in het Hout’.</li> <li>• Voorbereiding en uitvoering van een pilot APK Duurzaam Werken in het Hout, waarbinnen de betreffende methodiek en instrumentarium worden toegepast en getest.</li> <li>• Een bewustwordingscampagne binnen de sector;</li> <li>• De monitoring en evaluatie van het project.</li> </ul> <p>Het ‘overall plan van aanpak’ wordt vastgesteld door de paritaire commissie duurzame inzetbaarheid in de Houtverwerkende industrie.</p>
Opstellen van een voorlichtingsplan ten behoeve van bewustwording	<p>Uit het vastgestelde ‘overall plan van aanpak’ wordt de aanzet voor het onderdeel ‘voorlichtingsplan’ verder ontwikkeld. Het voorlichtingsplan richt zich op bewustwording van de relevantie om aandacht te schenken aan en actie te ondernemen op duurzame inzetbaarheid binnen de sector Houtverwerkende industrie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een inzetbaarheidsscan.</p>
Opstellen van het plan voor monitoring en evaluatie	<p>Uit het vastgestelde ‘overall plan van aanpak’ wordt de aanzet voor het onderdeel ‘monitoring en evaluatie’ verder uitgewerkt. Het gaat hierom monitoring en evaluatie van het gehele project. De evaluatie is gericht op vooral de vraag naar de effecten en de effectiviteit van de (door) ontwikkelde scan van het werkvermogen van medewerkers in de sector (de APK Duurzaam Werken in het Hout).</p>
De pilot Duurzaam Werken in het Hout (totale duur ca. 9 maanden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Door) ontwikkeling van de APK Duurzaam Werken in het Hout, door: a. inventarisatie van bestaande methodiek en instrumenten en indien nodig b. de ontwikkeling ervan.</li> <li>• Informeren en instrueren van betrokken P&amp;O-medewerkers/eigenaar/directeuren van in de pilot participerende bedrijven, zodat een adequate voorlichting en werving van medewerkers kan plaatsvinden.</li> <li>• Toepassing van de APK Duurzaam Werken in het Hout bij vijf à zes bedrijven die de scan gaan toepassen op in totaal 150 medewerkers, met een evenwichtige verdeling naar grootte en sub-branche. De APK wordt per medewerker uitgevoerd, met een follow up van twee vervolgesprekken met tussenpozen van drie à vier maanden om doorontwikkeling te stimuleren en te begeleiden.</li> </ul>
Uitvoering van het voorlichtingsplan	<p>Uitvoering van het voorlichtingsplan gericht op bewustwording bij zowel werkgevers als medewerkers, ten aanzien van de relevantie van aandacht voor en actie op duurzame inzetbaarheid (veilig, gezond, vitaal werken en aandacht voor loopbaanontwikkeling en flexibiliteit/mobiliteit), onder meer met de inzet van de APK Duurzaam werken in het Hout. Uitgangspunt is: de werknemer is primair verantwoordelijk voor zijn/haar eigen loopbaanontwikkeling, maar de werkgever heeft er ook belang bij.</p>
Uitvoering van het plan van monitoring en evaluatie, zowel gericht op de te doorlopen pilot als op de uitvoering van het voorlichtingsplan gericht op bewustwording.	
Eindevaluatie op basis van uitgevoerde monitoring activiteiten en selectie en vastleggen van de kritische succesfactoren en effectief bewezen methodieken/instrumenten, om deze in te brengen bij en te laten implementeren door de cao-partijen in de CAO HVI.	

## II.2.4 Case IV: Duurzaam behoud van vakmanschap door het vergroten van de sectorale mobiliteit (2016EUSF20192)

### *Probleemdefiniëring*

De sector transport en logistiek is een sterk conjunctuurgevoelige sector. Vanwege de sterke relatie met de aantrekkende economie wordt een sterk toenemende vraag naar chauffeurs en logistiek personeel verwacht. In vergelijking met andere sectoren is het personeel in de sector bovendien sterk vergrijsd. De opschuivende pensioenleeftijd vergroot de urgentie om het personeel langer inzetbaar te houden. Dit is ook een direct belang voor de sector, om daarmee dreigende arbeidsmarkttekorten te voorkomen.

Zoals uit een in 2015 uitgevoerde enquête onder bedrijven blijkt, geven werkgevers in de sector Transport en Logistiek aan bezorgd te zijn over de veroudering van het huidige personeelsbestand en het gezond inzetbaar houden van personeel (Sectorrapportage inzetbaarheidscheck, 2016). In het onderzoeksrapport Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie Transport en Logistiek 2015 van STL en Ecorys is de top 3 van de meest genoemde oorzaken van verzuim en vroegtijdig uitvallen:

1. Lichamelijk zwaar werk;
2. Psychosociale arbeidsbelasting en stress (werkdruk, agressie/geweld, emotioneel zwaar werk);
3. Langdurig dezelfde handelingen verrichten.

Deze risicofactoren worden versterkt doordat de functiemobiliteit laag is. De meeste chauffeurs percipiëren de eigen functie als “eindfunctie”, wat vooral onder oudere chauffeurs als belemmering wordt ervaren voor langer doorwerken en om gezond de – opschuivende – eindstreep te halen. Tevens geldt zeker voor chauffeurs dat zij soms lange werkweken maken. Bij chauffeurs worden overwerk en toeslagen als een vast en noodzakelijk onderdeel gezien van het salaris, wat betekent dat de chauffeur een zeker belang heeft om over te werken op (zware) uren. Een andere factor die de risico's vergroot is dat zeker het logistiek personeel, maar ook de chauffeurs en planners te maken hebben met digitalisering en/of robotisering, wat invloed heeft op de vereiste competenties, maar ook als bedreiging wordt ervaren voor de eigen arbeidsmarktpositie.

Om deze problemen op bedrijfsniveau aan te pakken, is een goed opleidings- en loopbaanbeleid van belang. De structuur van de sector omvat echter veel kleine bedrijven. Hiermee hangt samen dat de HRM-functie veelal weinig ontwikkeld is. Slechts 42 procent van de werkgevers in de sector voert een functioneringsgesprek met hun werknemers, en bij chauffeurs is dit slechts 34 procent (Sectorrapportage Inzetbaarheidscheck, 2016). Kleine bedrijven geven ook minder mogelijkheden om in ieder geval intern in het bedrijf loopbaanpaden te ontwikkelen. De sector is in een dergelijke structuur met veel kleine bedrijven niet uniek. Maar de sterke dominantie van de functiegroep chauffeurs en in mindere mate logistiek personeel maken de sector weer minder vergelijkbaar met andere. Het project richt zich sterk op chauffeurs, logistieke medewerkers/leidinggevenden en planners die tezamen het overgrote deel van de werkgelegenheid in de sector omvatten.

### *Aanleiding*

De projectaanvraag is ingediend door het O&O-fonds van de sector, de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer over de weg en de Verhuur van Mobiele Kranen (SOOB). Het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) is de uitvoeringsorganisatie hiervan.

Het thema duurzame inzetbaarheid staat al langer op de agenda in de sector. STL heeft als onderdeel van Sectorplan SOOB 2014-2015 een inzetbaarheidscheck ontwikkeld<sup>46</sup> en heeft een programma DRIVE beschikbaar in het kader waarvan bedrijven bezocht worden en workshops over het thema worden georganiseerd.

STL signaleert op verzoek van SOOB continue subsidiemogelijkheden. Omdat het thema duurzame inzetbaarheid reeds leeft in de sector en de sector hier mee aan de slag is, werd dit direct door STL als een kans gezien. Vervolgens zijn de sociale partners geïnformeerd over de regeling. Op 20 juni 2016 is een

---

<sup>46</sup> <https://www.stlwerkt.nl/werken/inzetbaar-blijven>.

presentatie aan de Overlegraad (adviesraad voor SOOB) gegeven en is inhoudelijk van gedachten gewisseld over de mogelijkheden. In de presentatie zijn een aantal mogelijke projectvoorstellen per thema besproken. Tijdens deze vergadering van de Overlegraad is de intentie uitgesproken om van deze subsidieregeling gebruik te willen maken en is aan het Sectorinstituut gevraagd de contouren van een plan te ontwikkelen. Tevens is een keuze gemaakt om de projectvoorstellen rondom het thema arbeidsmobiliteit van werkenden te concentreren. Uit de probleemanalyse kwam naar voren dat het gebrek aan functiemobiliteit als een van de kernproblemen wordt gezien. Ook in de twee sectorplannen van SOOB vormt arbeidsmobiliteit een cruciaal thema en het subsidieprogramma biedt de mogelijkheid om hieraan continuïteit en verbreding te geven, maar dan meer gericht op bestaande werknemers en minder op zij-instroom en instroom van werkzoekenden.

Als de ESF-regeling niet had bestaan, zou de sector ook met dit type activiteiten verder zijn gegaan. De subsidie geeft echter de mogelijkheid om de schaal van deze activiteiten te vergroten. Alles kan meer gedegen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Zonder de subsidie zou vooral het onderzoeksdeel veel beperkter zijn ingestoken.

Werknemers zijn op verschillende manieren betrokken in de opzet van het project:

1. De vakbonden zijn betrokken in een paritaire commissie Veilig en Gezond Werken die de begeleidingscommissie van het onderzoek vormt;
2. Naast de begeleidingscommissie zal een klankbordgroep met individuele werkgevers en werknemers worden gevormd;
3. Een onderzoek naar loopbaanpaden en functietyperingen is opgezet als participatief onderzoek met een grote inbreng van met name oudere werknemers;
4. in een pilot wordt het te ontwikkelen mobiliteitsplatform getest door werknemers.

### *De aanpak*

Om het probleem te adresseren worden een aantal fasen doorlopen, die elkaar deels overlappen.

In de eerste fase (9 maanden) wordt een onderzoek uitgevoerd naar functietyperingen en hieraan gekoppelde loopbaanperspectieven binnen veel voorkomende functies (chauffeurs, logistiek planners). Doel is om meer zicht te krijgen op kansrijke en effectieve loopbaanroutes gericht op horizontale en verticale doorstroming van werknemers in de eigen sector. Het Sectorinstituut zal onder – met name oudere – werknemers participatief onderzoek met open vragen verrichten naar veel voorkomende/kansrijke functies in diverse deelmarkten van de sector Transport & Logistiek. In deze functiebeschrijvingen wordt informatie opgenomen over benodigde ervaring, opleiding, kennis, vaardigheden, eventuele inconvenienten, fysieke/mentale belasting, te verwachten technologische vernieuwing, werkgelegenheidsperspectief, en regionale vacatures. De elementen van fysieke en mentale belasting worden op herkenbaarheid vervolgens onderzocht bij naar verwachting circa 100 werknemers in verschillende loopbaanfasen.

In een tweede fase (1 jaar) wordt een pilot ontwikkeld van een gedigitaliseerd mobiliteitsplatform. Doel is om werkgevers en (oudere) werknemers een up-to-date inzicht te geven in kansrijke/effectieve loopbaanroutes gericht op horizontale en verticale doorstroming om langer gezond te kunnen doorwerken in de eigen sector. Met behulp van dit mobiliteitsplatform:

- krijgen werknemers d.m.v. een loopbaancheck & advies de mogelijkheid om kansrijke/effectieve loopbaanroutes uit te stippelen gericht op horizontale en verticale doorstroming (e-portfoliofunctie/MIJN Sectorinstituut-omgeving);
- zullen werknemers ondersteund kunnen worden door het Mobiliteitscentrum o.a. middels snuffelstages;
- worden werkgevers en werknemers ondersteund in het voeren van inzetbaarheidsgesprekken.

In een derde fase (3 maanden plan opstellen en 3 maanden uitrol) wordt het mobiliteitsplatform geïmplementeerd. Hiertoe wordt dit gekoppeld aan bestaande sectorale dienstverlening en producten en uitleg hierover gegeven op een werkgeverscongres en werknemersbijeenkomsten. Tevens worden een aantal aanvullende mobiliteit bevorderende instrumenten toegepast:

- Training (5) voor werkgevers gericht op voeren van inzetbaarheidsgesprekken m.b.v. het mobiliteitsplatform;

- Workshops (5) voor werknemers gericht op bewustwording mobiliteitsdenken m.b.v. het mobiliteitsplatform;
- Experiment “Snuffelstage” om (100) werknemers laagdrempelig te laten meedraaien op een andere werkplek.

Vervolgens is er een disseminatiefase (6 maanden) waarbinnen alle communicatie valt die tijdens de verschillende activiteiten is voorzien.

Vanaf de start van het project is sprake van monitoring en evaluatie door middel van enquêtes en interviews met deelnemers waaruit best practices en lessons learnt naar voren komen die in de aanpak worden benut.

Het Sectorinstituut heeft bij het Mobiliteitscentrum Transport en Logistiek (MCt), wat in het kader van het sectorplan is ontwikkeld, succesvol ervaring opgedaan met de bemiddeling van circa 1.000 kandidaten per jaar, ondersteund door een digitaal matching systeem. Deze matching is gericht op mensen die actief op zoek zijn naar ander werk. Beoogd wordt om in het huidige project ook mensen te bereiken die niet direct op zoek zijn naar ander werk, en om mensen uit te dagen hun blik meer te richten op hun toekomstige inzetbaarheid en deze te koppelen aan de mogelijkheden binnen de sector.

Het mobiliteitsplatform is niet een compleet nieuw iets. Men wil gebruik maken van de ervaringen die zijn opgedaan bij de grafimedia- en schoonmaakbranche met een enigszins vergelijkbaar instrument. In deze sectoren is dit instrument echter met name gericht op personen die hun baan (dreigen te) verliezen of hebben verloren en niet zozeer op mobiliteit van werkenden binnen de sector. Op dit punt, de focus op een loopbaan binnen de sector, is het instrument dus innovatief. Dit innovatieve karakter versterkt het belang dat tussentijds testen en monitoring plaatsvindt.

#### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

De korte termijn resultaten zijn in het projectplan als volgt geformuleerd:

- 1) Het project levert minimaal 3 kansrijke/effectieve loopbaanroutes gericht op horizontale en verticale doorstroming van werknemers binnen de sector Transport en Logistiek;
- 2) Inzichten in behoefte aan collectieve maatregelen gericht op langer doorwerken/behoud van werknemers;
- 3) Arbeidsmarktperspectief wordt verbeterd van ca. 250 werknemers in de Transport en Logistiek door verkregen inzicht in eigen duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, mobiliteit en doorontwikkelde up-to-date kennis en vaardigheden;
- 4) Online beschikbaarstelling mobiliteitsplatform/database aan werknemers in de meest voorkomende functiegroepen in de sector, 24/7 bereikbaar aan het eind van dit project;
- 5) Aanvullende mobiliteit bevorderende instrumenten:
  - Trainingen (5) voor werkgevers t.a.v. het voeren van inzetbaarheidsgesprekken.
  - Workshops (5) voor werknemers om hen vertrouwd te maken met het mobiliteitsplatform.
  - Congres voor werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers.
  - Snuffelstage voor (100) werknemers.

Deze korte termijn resultaten zijn dus op diverse punten via concrete aantallen ingevuld, al is de doelstelling van 250 werknemers voor wie het arbeidsmarktperspectief wordt verbeterd wel moeilijk meetbaar, omdat iedere deelname niet automatisch leidt tot een beter arbeidsmarktperspectief en dit laatste niet eenvoudig kan worden vastgesteld. Een indicatie hiervoor wordt afgeleid uit enquêtes onder deelnemers. Deelnemers aan de activiteiten zullen vooraf en achteraf een vragenlijst krijgen waarin wordt gemeten hoe hun bewustzijn is veranderd en of het mobiliteitsplatform en de georganiseerde activiteiten hen geholpen hebben bij het verbeteren van de arbeidsmarktmobiliteit. Hierbij wordt gekeken naar de geschiktheid, werkbaarheid, toepasbaarheid en de effectiviteit van het mobiliteitsplatform/database en van de aanvullende mobiliteit bevorderende instrumenten. Bezien wordt of daadwerkelijk wordt bijgedragen aan mobiliteit (doordat inzicht wordt/is gegeven in kansrijke/effectieve loopbaanroutes gericht horizontale en verticale doorstroming om langer gezond te kunnen doorwerken binnen de eigen sector).

De beoogde effecten op langere termijn zijn:

- Langere en hogere arbeidsmarktparticipatie (dus lager verzuim, langere carrières en minder uitval);
- Hogere mobiliteit en hogere deelname aan scholing;
- Cruciale elementen van loopbaanbeleid beter ingebed in bedrijfscultuur en HRM/personeelsbeleid van bedrijven;
- Het thema mobiliteit blijft een agendapunt voor sociale partners in de CAO-onderhandelingen.

Aan deze doelen zijn geen concrete kwantitatieve “targets” gehangen. Wel heeft het Sectorinstituut verschillende mogelijkheden om deze factoren te monitoren. In het jaarlijkse arbeidsmarktonderzoek wordt bijvoorbeeld de hoogte van de arbeidsmobiliteit en scholingsdeelname bijgehouden. Ook het ziekteverzuimpercentage is uit administratieve registraties bekend. Het mobiliteitsplatform geeft tevens de mogelijkheid om allerlei scores bij te houden, zoals uit de loopbaanchecks. Het Sectorinstituut zal dergelijke scores wel volgen, maar heeft geen kwantitatieve targets in relatie tot het project, omdat deze op middellange termijn ook door allerlei andere factoren worden beïnvloed, zoals de conjunctuur.

Aangegeven wordt dat men de ambitie heeft om alle circa 130 duizend werknemers en 6 duizend werkgevers bekend te maken met het mobiliteitsplatform. De website [www.stlwerkt.nl](http://www.stlwerkt.nl), TON magazine, arbeidsmarktrapportage, e-nieuwsbrieven/e-magazines en het bestaande relatienetwerk van SOOB/STL en de sociale partners worden benut als kanalen voor communicatie en bredere verspreiding binnen en buiten de sector Transport en Logistiek. SOOB/STL heeft de beschikking over een aanzienlijk marketingbudget.

De verankering van de resultaten wordt op de volgende manieren bewerkstelligd:

- 1) Het Sectorinstituut zal de jaarlijkse analyse “Arbeidsmarkt- en Onderwijsinformatie Transport en Logistiek” gaan uitbreiden met vragen over duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, mobiliteit en het doorontwikkelen van up-to-date kennis en vaardigheden.
- 2) Het Sectorinstituut zal in samenspraak met de sociale partners het te beproeven mobiliteitsplatform en aanvullende mobiliteit bevorderende instrumenten bij gebleken succes toevoegen aan het eigen aanbod en blijvend actualiseren.
- 3) De inzet op de implementatie van duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, mobiliteit en het doorontwikkelen van up-to-date kennis en vaardigheden in de bedrijfscultuur zal door het Sectorinstituut worden voortgezet door reguliere dienstverlening jegens de werkgevers/leidinggevenden verder te intensiveren, waarbij wordt beoogd om duurzame inzetbaarheid binnen de sector Transport en Logistiek geïntegreerd te krijgen in HRM-/personeelsbeleid.
- 4) Op de website [www.stlwerkt.nl](http://www.stlwerkt.nl) van het Sectorinstituut krijgen kennisvermeerdering & kennisdeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit een zichtbare plek.
- 5) Het mobiliteitsplatform zal beschikbaar worden gesteld voor werkgevers en werknemers.
- 6) Werknemers die de inzetbaarheidscheck invullen zullen middels hun rapportage gewezen worden op de mogelijkheid om het mobiliteitsplatform te bezoeken.
- 7) Sociale partners geven duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit tijdens de CAO-onderhandelingen binnen de sector Transport en Logistiek een prominente plek op de agenda.

### *Succes en faalfactoren*

Wat betreft belangrijke randvoorwaarden zet het Sectorinstituut van begin af aan sterk in op een “sense of urgency” rond het thema. Voorts wordt het belang benadrukt dat werkgevers en werknemers in georganiseerde vorm het project steunen en zowel in georganiseerde vorm als via individuele deelname in bijvoorbeeld de klankbordgroep en enquêtes actief betrokken zijn bij de verdere invulling en feedback over het project (vraaggerichte benadering). Bij de rol van werkgevers wordt sterk gemikt op versterking van de HRM-functie die cruciaal is om loopbaanbeleid goed en duurzaam in te bedden. Het mobiliteitsplatform biedt hiertoe informatie en tools (zoals de loopbaancheck en inputs voor inzetbaarheidsgesprekken). De keuze voor een digitaal instrument is heel bewust omdat hiermee in een sector van 130 duizend werknemers waarvan velen in MKB bedrijven werken een groot bereik mogelijk is.

De volgende factoren worden als de grootste risico’s gezien:

- Het project staat of valt met het bereiken van de doelgroep. Traditioneel is het bijvoorbeeld lastig om kleine bedrijven te bereiken. Daarom is de medewerking van de sociale partners en betrokkenheid van individuele werkgevers en werknemers in de planvorming essentieel.
- Intern capaciteitsrisico omdat veel disciplines nodig zijn. Daar staat tegenover dat het Sectorinstituut een grote organisatie is, wat extra flexibiliteit biedt.
- In het project neemt het ontwikkelen van een digitaal instrument een belangrijke plaats in. ICT is bijna per definitie een risicovolle activiteit.



## II.2.5 Case V: Werkplekleren in de techniek (2016EUSF20195)

### *Probleemdefiniëring*

Vuuren, Camiels en Semijn (2011) concluderen in hun onderzoek dat 'hoe meer men een leven lang leert, hoe groter de duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen hoe groter het werkvermogen, de employability en de vitaliteit, zelfs voor oudere werknemers...' Alhoewel formeel leren vaak als oplossing wordt gedragen, blijkt dat juist informeel leren essentiële kennis gemakkelijk en stimulerend overdraagt op de werkvloer. Ongeveer 70 procent van de kennis en vaardigheden die de vakman bezit, worden via informele kennismiddelen overgeheveld. Werkplekleren is hiermee essentieel voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de techniek sector.

Echter blijkt dat bedrijven in de technische sector moeite hebben met het effectief uitvoeren van deze leerprocessen en het stimuleren van een leercultuur, en daar te weinig tijd voor nemen. Hoewel sector-breed wordt erkend dat informele kennisoverdracht van belang is, ontbreekt het binnen bedrijven vaak aan een bewuste koppeling tussen informatieverbreiding en bedrijfsdoelen. Hierdoor wordt vaak de waarde van werkplekleren alsnog onderschat. Een gevolg hiervan is het ontbreken van een gestructureerde overdracht. Door het ad hoc overhevelen van kennis gaat informatie en kunde van bekwame medewerkers vaak verloren, of worden werknemers te weinig ondersteund in het actief verwerven van nieuwe vaardigheden. Met name op de gebieden van primaire processen, zoals technologische ontwikkelingen en bedrijfsprocessen, als op gebied van marktinzicht en klantvoorziening, netwerk en relaties schiet formele educatie te kort. Met de snel veranderende markt is het juist hier van belang voor zowel het ondernemersvermogen van bedrijven, als voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemer dat deze impliciete kennis goed wordt vastgelegd en overgedragen.

Met de toenemende vergrijzing en vraag naar nieuwe technieken groeit de druk op zowel bedrijf als werknemer om bestaande kennis te bewaren en nieuwe kennis te vergaren. Aangezien de technische sector wordt gekenmerkt door veel MKB-ondernemingen, heeft de economische crisis van 2008 voor veel bedrijven een overlevingscultuur gecreëerd. Nu de economie weer aantrekt is de aandacht verschoven naar het uitvoeren van de werkvoorraad ('business as usual'). Tegelijkertijd moeten bedrijven meebewegen met continue technologische ontwikkelingen (producten en productieprocessen) om te voldoen aan de toekomstige markt vraag. Kennisoverdracht d.m.v. informeel leren blijft door deze verschuiving weliswaar geagendeerd, maar ook ongestructureerd binnen zowel het MKB als grotere bedrijven.

Dit vraagt in eerste instantie om meer bewustwording binnen bedrijven en het vermogen om het belang van gestructureerd "informeel leren" te herkennen. In tweede instantie worden bedrijven en werkgevers geacht praktische aanpassingen te doen om de, veelal huidige incidentele kennisoverdracht, te verankeren in een effectieve en efficiënte leercultuur.

Door het verwerven van kennis over de huidige problemen waar bedrijven tegen aanlopen en het aanreiken van bruikbare middelen om deze belemmeringen te overkomen, kunnen bedrijven hun werknemers de instrumenten geven om hun eigen duurzame inzetbaarheid te waarborgen. Met name lager opgeleiden en ZZP-ers kunnen profiteren van een goed ingebedde leercultuur.

### *Aanleiding*

De technische branches worden getypeerd door een doorlopende behoefte aan bij- en omscholing van personeel door constante technologische ontwikkelingen, een groeiende vraag naar hoger opgeleid personeel, en een tekort aan technisch personeel. Daarnaast is de instroom te laag om de vervangings- en uitbreidingsvraag te compenseren. De aandacht voor kennisontwikkeling in het vakgebied is dan ook een doorlopend onderwerp voor opleidingsfondsen binnen deze sector. Samenwerking en overleg heeft dan ook vaak voorheen plaatsgevonden tussen fondsen waar de verschillende technische branches worden geconfronteerd met eenzelfde problematiek omtrent duurzame inzetbaarheid. Desondanks is er een gebrek aan inzicht op hoe informeel leren effectief gestructureerd kan worden. In dit project bundelen de samenwerkingspartners voor het eerst de krachten om op grote schaal dit probleem te adresseren en een pragmatische oplossing aan te bieden.



Met het groeiende tekort aan technisch geschoold personeel is er in de afgelopen jaren meer nadruk komen te liggen op werkplekleren en interne trainingen, echter stagneert de instroom en groeit de uitstroom door vergrijzing dusdanig dat het tekort blijft. Daarnaast richten scholingsactiviteiten zich met name op vaktechnische vaardigheden. Hoewel deze onmisbaar zijn, zijn competenties zoals probleemoplossend vermogen, klantrelaties, flexibiliteit, versatiliteit en ondernemingsvermogen eveneens belangrijke competenties om aan huidige functie eisen te voldoen. De behoefte aan deze zogenaamde PROFI competenties groeit, maar worden veelal niet ondersteund in het reguliere scholingsaanbod. Zodoende is werkplekleren een noodzakelijk aanvulling op de competenties en doorgroei van zowel medewerkers als continuïteit van bedrijven.

De samenwerkende projectpartners hebben in het verleden al verscheidene projecten met betrekking tot educatie en kennisdoorgroei opgezet, zowel afzonderlijk als gezamenlijk. De feedback uit deze eerdere projecten, die veelal bewustzijn creëerden, gaf de aanleiding voor het opzetten van een nieuw project waarin aangeboden instrumenten gestructureerd en sector-breed worden aangeboden. Als sinds mei 2016 bespreken OTIB, OOM, OVP, OOMT en OCC de probleemstelling en zoeken zij in samenwerking naar een bruikbare oplossing. Daarnaast neemt A+O Metalektro deel aan het project door middel van het beschikbaar stellen van informatie en het meewerken aan pilots (zij zijn geen officiële partner in het samenwerkingsverband). Iedere partij brengt hierbij eigen ervaringen en kennis uit voorgaande projecten (zoals Oud=Out? van A+O Metalektro, Kennis Houvast van OOM, Starten met een BIM van OTIB, Skillsmanager Mobiel van OOMT, Leermastertraject van OOMT, en Leanleren van OVP). Hieruit vloeide het idee om een project op te zetten waarbij goede praktijken op het gebied van werkplekleren worden belicht. Ervaring leert dat een gezamenlijke aanvraag met verschillende O&O fondsen tijd kost (bestuurlijke afstemming over richting en inhoud), maar aangezien de partners er elkaar kennen en eerder hebben samengewerkt, heeft het proces vergemakkelijkt. Ondanks dat met een gezamenlijke aanvraag van O&O fondsen meer ESF-subsidie kon worden aangevraagd (3 maal het maximale bedrag), is ervoor gekozen om hier geen gebruik van te maken. Het ESF-subsidiebedrag was voldoende om het project op te zetten.

Hoewel OTIB de aanvraag heeft ingediend, wordt de kennis en deskundigheid van alle samenwerkende partijen gewaarborgd door een kerngroep en een stuurgroep die het project overzien. De ESF-subsidie sluit naadloos aan bij het uiteindelijk, gezamenlijke doel duurzame inzetbaarheid bij werknemers op grote schaal te bevorderen. De opbouw van financiële verantwoordelijkheden en de subsidie sporen ook kleinere partners aan om deel te nemen in een integrale samenwerking (bijdrage naar kapitaalkracht). Het uiteindelijke doel is om een “best practice” handboek samen te stellen om bedrijven te begeleiden in het opzetten van een doorlopende, organische leercultuur.

### *De aanpak*

Om een bruikbare oplossing voor het probleem te realiseren, zal er in eerste instantie een onderzoek worden uitgevoerd door een externe partij naar de huidige stand van zaken van werkplekleren in de techniek. Op dit moment is over de toepassing van werkplekleren in de techniek nog niet veel bekend. Dit heeft als doel om zowel werkgevers als werknemers bewust te maken van de mogelijkheden, benutting en het effect van werkplekleren. De bevindingen van dit onderzoek worden sector breed gedeeld.

Het onderzoek bestaat uit drie verschillende onderdelen:

- **Deskresearch:** Ten eerste wordt een deskresearch uitgevoerd naar de bestaande literatuur en onderzoek omtrent werkplekleren. Dit onderzoek kijkt naar de mogelijkheden en effecten voor werkplekleren voor diverse doelgroepen, zoals MKB-bedrijf, medewerkers met diverse opleidingsniveaus, de verschillende generaties en diversiteit. Het product van de eerste fase is een onderzoeksrapport dat de werkzaamheid van verschillende aanpakken voor verschillende doelgroepen beschrijft.
- **Identificeren goede praktijken:** Daarnaast identificeert het onderzoek “goede praktijken”, binnen de eigen sector. De “goede praktijken” worden opgehaald bij bedrijven die eerder ervaring hebben opgedaan met werkplekleren
- **Toetsing expert panel:** De kennis die hierbij wordt vergaard wordt getoetst door een expertpanel op het gebied van werkplekleren.

Evenredig aan het uitvoeren van dit onderzoek wordt een **communicatieplan** opgesteld, dat in werking treedt op het moment dat de resultaten uit de onderzoeksfase beschikbaar zijn. Ook dit communicatieplan zal door externe experts worden opgesteld, met als doel alle medewerkers in de sector te bereiken.

Tevens worden de bevindingen van dit onderzoek gebruikt om **pilots voor de “goede praktijken”** onder 30 bedrijven op te zetten. Hiermee worden in totaal ca. 300-450 werknemers bereikt. De uitkomsten van het onderzoek geven aanzet tot welke types interventies worden gepilot. Dit is momenteel nog onduidelijk en voorbeelden van interventies en aanpakken worden gedurende het project geïdentificeerd (hierbij kan je o.a. denken aan het stimuleren van een kennismanagementstrategie, leercultuur, coaching/ mentorschap, POP-/beoordelingsgesprekken, baanrotatie, ‘communities of practice’, (online) platforms, teamwerk en/of zelfevaluatie). Door middel van een adviseur worden bedrijven begeleid in het expliciet maken van werkleren en het bevorderen van een leercultuur. Hierbij wordt specifiek gekeken in hoeverre de vastgestelde methodieken in de praktijk werken, en waar deze voor verbetering vatbaar zijn.

Na het aflopen van de pilots, zullen de uitkomsten van het onderzoek en de pilots samen worden verweven tot een **handboek** met een praktisch overzicht van aanbevelingen en “goede praktijken” voor het opzetten voor het stimuleren van een doorlopende werkplaatsleercultuur. Op dit moment is nog niet gekozen welke communicatiemiddel ingezet gaat worden.

De eindfase betreft de uitvoering van het opgestelde communicatieplan. De voorlichtingsactiviteiten hebben als doel om de resultaten en kennis met verschillende technische sectoren te delen en de leercultuur in verschillende bedrijven te motiveren en verbeteren. Het uiteindelijke product moet dan ook makkelijk toegankelijk zijn, zoals via een app, of korte film series op een openbare website, om zoveel mogelijk medewerkers te bereiken.

Werknemers worden in diverse fasen betrokken bij het project, zoals tijdens het ophalen van goede praktijken (interviews met werkgevers en werknemers), het toetsen van de resultaten door een bedrijfs-/expert panel (waarin werknemers zijn vertegenwoordigd), communicatieplan (bereikt alle medewerkers in de betrokken sectoren), 30 pilots (10-15 medewerkers per bedrijf worden betrokken), evaluatie van pilots (werknemers worden geïnterviewd).

Door het aanreiken van kennis en inzicht geven in succesverhalen trachten de projectpartners een groter bewustzijn te creëren omtrent de koppeling tussen informele educatie en duurzame inzetbaarheid. Naast de erkenning van het belang van educatie, hopen de partners ook bedrijven voldoende materie in handen te geven, waarmee zij zelf aan de slag kunnen om informele educatie gestructureerd te implementeren. Hiermee wordt informeel werkplekleren niet alleen blijvend geagendeerd, maar ook verder ontwikkeld om de duurzame inzetbaarheid van werknemers blijvend te bevorderen.

Hoewel de samenwerkende O&O fondsen het project managen door middel van een stuurgroep, wordt het project grotendeels uitgevoerd door een externe partij.

### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

Het project “werkplekleren in de techniek” stelt als doel om op de korte termijn een hogere bewustwording te realiseren in de noodzaak voor het bewerkstelligen van informeel leren op de werkvloer. De betrokken medewerkers bij de pilots ervaren direct hoe zij concreet hun duurzame inzetbaarheid door middel van werkplekleren kunnen verhogen. Andere bedrijven worden geïnformeerd over de mogelijkheden door middel van een actief communicatieplan.

De resultaten van het onderzoek en de pilots leiden tot een product waarmee concrete stappen worden gezet in de praktijk voor het structureren van informele leertrajecten. Door het wijd communiceren van de uitkomsten, en het informeren en betrekken van adviesbureaus en onderwijsinstellingen kunnen ook deze instanties werkplekleren opnemen in hun aanbod en dienstverlening.

Op middellange termijn is het projectdoel om bedrijven in alle deelnemende sectoren te informeren over de effectieve stappen die zij kunnen nemen en de effecten daarvan ten behoeve van informeel leren. Het overkoepelende doel is dan ook om via de partners de noodzaak voor gestructureerde informele leercultuur

te blijven te agenderen. Hiermee trachten de samenwerkingspartners om een efficiënte leercultuur te implementeren in de deelnemende technische sectoren, waaronder 500.000 medewerkers vallen.

Aangezien ook aanpalende sectoren kunnen profiteren van dit product, zullen de geëvalueerde “goede praktijken” en aanbevelingen ook toegankelijk worden gemaakt voor alle geïnteresseerden binnen en buiten de eigen sector.

### *Succesfactoren*

Het succes van dit project wordt bepaald door de effectiviteit en communicatie van “goede praktijken”. Het is daarom van belang dat het onderzoek de stand van zaken zorgvuldig inventariseert en evalueert. Daarnaast zullen de aanbevelingen via de pilots bij 30 bedrijven worden getest en met metingen worden getoetst.

De projectleiders hebben weinig zorgen of zij voldoende bedrijven kunnen betrekken bij het project. De enige twijfel is of de 30 deelnemende bedrijven divers genoeg zijn om een breed scala van toepasbare aanbevelingen te testen. Uit onderzoek moet nog blijken wat de huidige knelpunten in de technische sectoren zijn. De definitieve aanbevelingen zijn nog niet bekend wanneer bedrijven actief worden benaderd voor deelname aan de pilots. Om een brede groep van pilot-testers aan te trekken, wordt een aantal criteria gedefinieerd, waaronder dat een bedrijf al activiteiten ontplooit op het gebied van leren. Daarnaast zullen de projectpartners hun bestaande kennis van de knelpunten en netwerk gebruiken om een gebalanceerde groep deelnemende bedrijven samen te stellen.

Het project is succesvol als er 30 pilot bedrijven meedoen en het communicatieplan actief met start- en slotbijeenkomst wordt afgerond, waarbij een eindrapport met de eindresultaten en aanbevelingen wordt gepresenteerd. Dit is een uitdaging gezien de relatief korte doorlooptijd van het project en met name voor de pilots. De projectpartners zien het project als daadwerkelijk geslaagd wanneer de einddoelen zijn gehaald: Informeel leren staat sector breed op de agenda en resultaten zijn toegankelijk binnen en buiten de deelnemende sectoren. Aangezien verschillende O&O fondsen betrokken zijn bij de aanvraag is de kans groot op een brede verspreiding en verankering van projectuitkomsten. De O&O fondsen kennen elkaar van eerdere projecten op het gebied van leren, wat de samenwerking vergemakkelijkt.

**Tabel II.4 Activiteiten binnen het project**

Activiteit	
Uit laten voeren van een onderzoek van de huidige stand van middelen in het gebruik van informele educatie	<p>Doel is om werkgevers en werknemers bewust te maken van de mogelijkheden, benutting en het effect van werkplekleren. Om dit onder de aandacht te brengen wordt er een rapport opgeleverd met een analyse van de huidige middelen en de effecten hiervan. Het opstellen van dit onderzoek en rapport is te typeren in drie fases:</p> <p>Fase a) Uitvoeren van een onderzoek middels deskresearch.</p> <p>Fase b) Ophalen en beschrijven best-practices.</p> <p>Fase c.) Toetsing van de resultaten in bedrijfs- / expertpanel.</p>
Opstellen van een communicatie en voorlichtingsplan ten behoeve van bewustwording	<p>Er wordt een communicatieplan opgesteld dat gericht is op het bereiken van de volgende doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren van betrokken bestuurders en medewerkers over de ontwikkelingen en resultaten van het project</li> <li>• Produceren van voorlichtingsmateriaal ter ondersteuning van het interesseren van pilot organisaties</li> <li>• Bevindingen en resultaten duurzaam toegankelijk maken voor de technische sector</li> </ul>
Uitvoering en verslag van pilots in 30 bedrijven.	<p>In deze fase worden de resultaten van fase c. gebruikt om de beschreven goede praktijken door middel van pilots te testen. Bij 30 technische bedrijven in de technische sector wordt een pilot uitgevoerd. Hierbij wordt 32 uur ondersteuning door adviseurs verleend aan deelnemende bedrijven. Deelnemende bedrijven worden aan de hand van nader te ontwikkelen van criteria gezocht om een zo'n breed mogelijke toetsing van pilots te kunnen bewerkstelligen.</p> <p>De resultaten uit de pilots worden vertaald in een praktisch en toepasbaar overzicht dat in de vorm van een handboek of 'toolbox Werkplekleren' aangeboden en ingezet wordt in de sectoren.</p>
Verslag van de uitvoering van de voorlichtingsactiviteiten of communicatieactiviteiten	<p>Er worden verschillende communicatiemiddelen ingezet om de resultaten te communiceren naar de doelgroep om daarmee de kennis en bewustwording te vergroten.</p> <p>De volgende middelen worden ingezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops /conferenties (start en slot)</li> <li>• Opstellen tool / platform met ontwikkelen content en technische uitvoering.</li> </ul> <p>De communicatie van resultaten dient beide als terugkoppeling over het project en als verankeringsmiddel van dit gezamenlijke project.</p>

## II.2.6 Case VI: Duurzame inzetbaarheid – zo doen we dat in Drenthe (2016EUSF201111)

### Probleemdefiniëring

De regio Zuidoost-Drenthe scoort op veel indicatoren die Duurzame Inzetbaarheid (DI) meten slechter dan het landelijk gemiddelde en andere regio's (zie ook TNO-monitor Duurzame Inzetbaarheid in perspectief, op basis van NEA). Dit wordt o.a. veroorzaakt door verschillende factoren zoals:

- Een gemiddeld hoge leeftijd van werkenden in de regio;
- veel werkenden met een lang dienstverband met weinig bereidheid om zich te scholen;
- laag opleidingsniveau van de beroepsbevolking;
- laaggeletterdheid onder werknemers;
- gemiddeld hoog ziekteverzuim;
- gezondheidsproblematiek van de bevolking (relatief veel mensen met overgewicht; suikerziekte; alcoholgebruik);
- hoog risico om baan te verliezen gegeven de economische structuur en laag opleidingsniveau;
- lage bereidheid van het bedrijfsleven om te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers (mede door de crisis maar ook de aard van de industrie) en beperkte mobiliteit (werk naar werk).

De problematiek heeft een sterke regionale dimensie en het is voor de regio dan ook van belang dat werknemers gezond en duurzaam inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt (ook gegeven de toenemende vervangingsvraag in de regio). De regio wordt met name gekenmerkt door een relatief hoog aandeel lage beroepen en werknemers met een laag opleidingsniveau. Bij verlies van werk zijn deze mensen moeilijk te plaatsen in ander werk. Dit vraagt om aandacht voor DI in Drenthe. Met name MKB-ondernemingen, die oververtegenwoordigd zijn in de Drentse economie, ontbreekt het vaak aan bewustwording en gericht beleid op DI.

### Aanleiding

In het Noorden hebben al diverse initiatieven plaatsgevonden op het terrein van DI die de aanleiding vormen voor dit project. Een bekend voorbeeld is het pilotproject *Duurzaam Meedoen* van A+O Metalektro ('grootmetaal') waaraan ook enkele bedrijven uit de regio hebben deelgenomen. Een ander voorbeeld is het project *'Aantrekkelijk werkgeverschap...'* vanuit Techniektalent.nu, Kennisnetwerk TechKnow.noord en Techniekpact Noord. Ook vanuit de zorg is er volop aandacht voor dit onderwerp. Zo organiseert ZorgpleinNoord, de belangenorganisatie van werkgevers in zorg en welzijn, bijeenkomsten over vitaliteitsbeleid binnen organisaties. Daarnaast heeft ZorgpleinNoord een leergang ontwikkeld, een lerend netwerk opgezet en verzorgen zij workshops op dit gebied. De analyse van het sectorplan Ruimte voor Ontwikkeling voor de vrijetijdssector Drenthe geeft ook aan dat DI een thema is dat meer aandacht verdient. Recent is vanuit Parkmanagement VPB Emmen (Vereniging Parkmanagement Bedrijventerrein) een succesvolle pilot 'DI Drenthe' uitgevoerd waarvan MKB Nederland de initiator is geweest. Daarnaast hebben zij zich verbonden aan het Nationaal Programma Preventie Alles is Gezondheid.

Vanuit de pilot DI Drenthe, maar ook een eerdere pilot op het gebied van werk en mantelzorg van VPB, werd duidelijk dat DI in het MKB nog niet voldoende op de kaart staat (in dit project participeerde 20 bedrijven). Bij veel MKB-ondernemingen ontbreekt het vaak aan een HR-persoon/afdeling en aandacht voor DI komt vaak pas op het moment als een medewerker al is uitgevallen uit het arbeidsproces. Meer aandacht voor preventie is nodig (ook vanuit kostenoverwegingen vanuit MKB-instellingen). Ondanks dat er verschillende initiatieven de laatste jaren geïnitieerd zijn, mist een brede regionale aanpak van DI. Daarom slaan de partijen Parkmanagementorganisaties Drenthe, VNO-NCW, FNV, CNV, en de gemeenten hun handen ineen om de aandacht voor DI te vergroten en de ervaringen met bestaande projecten te verbreden naar andere sectoren/bedrijven/medewerkers in de regio<sup>47</sup>. Het oorspronkelijk initiatief kwam van VBD en bestuurders zagen het belang van dit project en gingen al snel akkoord. Gemeente Emmen ging akkoord om als hoofdaanvrager op

<sup>47</sup> Partners zijn de gemeentes Emmen (aanvrager), Borger Odoorn, De Wolden, Hoogeveen, Coevorden, Midden Drenthe, Vereniging VNO-NCW Noord, FNV, afdeling Noord, Parkmanagement Drenthe, CNV, afdeling Noord, en het UWV, gevestigd en kantoorhoudende te Emmen.

te treden (dagelijkse projectleiding ligt echter in handen van VBD). De provincie Drenthe participeert als co-financierder van het project, wat een cruciaal voorwaarde was om het project in de huidige vorm op te zetten.

Essentieel hierbij is dat het project voortbouwt op de kennis en ervaring van eerdere pilots, deze weet te verbinden en te verbreden richting de hele regio en andere sectoren, maar daarnaast ook kennis en ervaring weet te verdiepen bij een select aantal (pilot) bedrijven, om uiteindelijk het thema DI blijvend op de agenda te zetten. Het project is breed ingestoken op basis van behoeften en wat werkt. Het adresseert alle drie de thema's (gezond, veilig en vitaal werken; arbeidsmobiliteit van werkenden; goed werkgeverschap/opdrachtgeverschap).

Werkgevers en werknemers worden betrokken via de werkgever- en werknemersorganisaties die zitting nemen in de stuurgroep, en daarmee invloed uitoefenen op de planvorming en de uitvoering van het project, maar ook door hun deelname aan meerdere activiteiten (bedrijvenpanel in het onderzoek, pilots in 45 bedrijven, en gerichte communicatieactiviteiten richting het bedrijfsleven/ werknemers).

Het project richt zich op alle medewerkers in de provincie, maar in het bijzonder vrouwen (relatieve lage arbeidsparticipatie en beperkt vertegenwoordiging in de maakindustrie), 50-plussers en arbeidsgehandicapten (mede vanuit het perspectief van gelijke kansen). Daarnaast focust het project zich op MKB-ondernemingen en met name in de maakindustrie, zakelijke dienstverlening, installatie, procesindustrie, agro en toerisme en recreatie. De spreiding van de pilot bedrijven over de gemeenten is gebaseerd op het aantal gevestigde bedrijven per gemeente (gemiddeld zo'n 10 bedrijven per gemeente, met extra bedrijven in de gemeenten waar veel bedrijven gevestigd zijn in de genoemde speerpuntsectoren en/of veel interesse is in het onderwerp).

### *De aanpak*

Vanuit het samenwerkingsverband wordt een stuurgroep gevormd die het project monitort en aanstuurt (met alle betrokken partijen zoals beschreven in de paragraaf hierboven). Het project bestaat uit verschillende activiteiten (uitvoering van onderzoek; opstellen beleidsplan; uitvoeren van pilots; monitoring en evaluatie activiteiten; communicatieactiviteiten). Het onderzoek moet een stevige basis verschaffen voor de vervolgactiviteiten en zorgen dat het project de behoeften onder werkgevers en werknemers adresseren ('vraag gestuurd'). Het project maakt gebruik van eerdere pilots en haalt daar de succesvolle elementen uit voor het project, zodat het logisch voortbouwt op eerdere kennis en ervaring en deze opschaalt. Daarnaast selecteer het project externe partijen voor de uitvoering van de deelactiviteiten die een brede kennis en ervaring hebben met DI zodat hun inzichten worden meegenomen in de projectaanpak.

De kernelementen van de aanpak zijn het volgende:

- **Onderzoek:** De eerste activiteit is een onderzoek om de situatie van DI in kaart te brengen en een stevig fundament te leggen voor de vervolgvactiteiten. Het onderzoek focust zich op drie aspecten: (1) bestaande opbrengsten van sectorale pilots; (2) analyse bestaande regionale pilots, zoals DI/mantelzorg (over combineren werk/zorg/privé om o.a. meer vrouwen in het arbeidsproces te betrekken); en tot slot (3) enquête onder bedrijven in de regio. De laatste activiteit wordt gebruikt als nulmeting. Het onderzoek focust zich specifiek op: (1) de redenen waarom weinig vrouwen in de maakindustrie werken<sup>48</sup>; (2) het combineren van werk/zorg/privé taken; (3) mantelzorgers onder werkenden; (4) gezondheid werkenden; (5) arbeidsgehandicapten; (6) 50-plusser en werk; (6) opleidingsniveau werkenden; en (7) laaggeletterdheid onder werkenden. Het idee is dat het onderzoek doorloopt gedurende de looptijd van het project. Gestart wordt met een analyse van de huidige stand van zaken. Deze analyse bestaat uit ervaringen en opbrengsten van eerdere projecten/pilots. De uitkomsten van de analyse vormen input voor het beleidsplan. Tevens worden de uitkomsten gebruikt om pilots te ontwikkelen en uit te voeren. Deze pilots worden geëvalueerd en deze uitkomsten worden weer meegenomen in de bijstelling van het totale beleidsplan dat aan het eind van de projectperiode wordt opgeleverd.
- **Beleidsplan:** Op basis van het onderzoek ontwikkelt de stuurgroep een beleidsplan met concrete acties om meer aandacht voor DI binnen de provincie/arbeidsmarktregio te krijgen. Speciale aandacht gaat uit naar de participatie van vrouwen in de arbeidsmarkt; arbeidsgehandicapten; gezondheid van werkenden; verhogen opleidingsniveau; en laaggeletterdheid onder werknemers. Aan het eind van de projectperiode wordt het beleidsplan bijgesteld op basis van alle inzichten die gedurende de projectperiode zijn opgedaan.
- **Ontwikkelen/ uitvoeren van een communicatieplan:** Een communicatiestrategie wordt ontwikkeld voor het thema DI in de regio en sectoren. Twee doelgroepen worden onderscheiden. Ten eerste bedrijven die al ervaring hebben met het thema DI en ten tweede, bedrijven die nog geen/ minder ervaring hebben met DI. De boodschap en communicatieinstrumenten dienen hierop aangepast te worden. Verschillende panelbijeenkomsten worden georganiseerd om de communicatiestrategie te toetsen onder bedrijven en instellingen.
- **Pilot onder 45 bedrijven:** op basis van de behoeften van bedrijven worden verschillende pilots opgestart. Aangezien elk bedrijf een andere behoefte heeft, wordt er per bedrijf een specifiek pakket aan maatregelen getest, volgens het “cafetariamodel” (zoals bijvoorbeeld een DI-scan; coachinggesprekken op het gebied van gezondheid/ mobiliteit; intersectorale kennisdelingsbijeenkomsten; informatie over werk en mantelzorg). De activiteiten in het bedrijf worden geëvalueerd en de ervaringen gedeeld met andere bedrijven tijdens verschillende bijeenkomsten. Doordat bedrijven uit verschillende sectoren in de regio deelnemen, zorgt dit voor automatische kruisbestuiving (als wel tussen kleine en grote bedrijven; voorlopers en volgers). Het project onderscheidt twee type pilots: kortere (totaal 30) en lange verdiepende (totaal 15) pilots. De pilots worden gebruikt voor verdere voorlichting en communicatiedoelinden. De instructeurs, werkzaam bij de deelnemende bedrijven, worden voor hun rol als “ambassadeur” voorbereid. Daarnaast worden filmpjes gemaakt van 3 korte en 3 verdiepende pilots, die via bestaande communicatiekanalen van het samenwerkingsverband worden verspreid.
- **Monitoring van het project:** het project wordt gedurende de hele looptijd gemonitord. Alle activiteiten worden geëvalueerd en de uitkomsten van de evaluatie kan weer leiden tot het bijstellen van het beleidsplan (volgens de reguliere beleidscyclus). Het plan is om een nulmeting en een eindmeting te doen om de effecten van de communicatiecampagne te meten. Ook wordt er binnen de pilots een nulmeting en een eindmeting voorgesteld. Specifieke informatie hoe de evaluatie en meting precies gaat plaatsvinden (inclusief onderzoeksvragen, methoden/ techniek en hoe stakeholders in de

---

<sup>48</sup> Verder zal een aantal bedrijven die succesvol zijn met vrouwen in het team (en met name in de directie), zoals De Groot Installatie Groep (winnaar Femme Tech Award), Apollo Groep, Harwig, InduFinish, NKL Menicom en Apex, dienen als voorbeeld. In de voorlichting komt aan de orde wat de bedrijven succesvol maakt, wat goede praktijken zijn en wordt de mogelijkheid voor werkbezoeken aangeboden.

evaluatie worden betrokken) is niet opgenomen in het plan van aanpak en dient nader te worden uitgewerkt.

Over de inhoud van het beleidsplan, communicatiestrategie, als wel de pilots kan op dit moment nog weinig worden gezegd, aangezien dit logisch voortvloeit uit het onderzoek en vervolgvactiteiten (deels iteratief proces).

### *Verwachtingen ten aanzien van de resultaten*

Het primaire doel van het project is om de bewustwording van DI bij werkgevers en werknemers te verhogen, en met name op het gebied van gezondheid en mobiliteit. Daarnaast is het doel dat de instrumenten in de pilots in 45 bedrijven, in geval van bewezen succes, ook werkelijk verankerd worden in regulier HR-beleid. Ook geven de pilots inzicht in wat werkt en niet werkt, zodat op regionaal niveau hiervan geleerd kan worden en lessen getrokken worden (door middel van een dialoog over de pilot resultaten). Juist het delen van ervaringen is het mechanisme dat het bewustzijn moet vergroten. Aangezien het op dit moment nog niet helemaal duidelijk wat de pilots onder bedrijven precies omvatten (en welke pakket aan maatregelen worden gepilot) is het onduidelijk welke resultaten binnen deze pilots precies worden geboekt en welke problemen worden geadresseerd. De inhoud is afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek en de behoefte van bedrijven.

De doelen op middellange termijn zijn het verder opschalen van de projectuitkomsten zodat nog meer partijen in de provincie bewust zijn van het belang van DI en instrumenten om DI te bewerkstelligen (buiten de pilot bedrijven). Dit wordt voornamelijk bereikt door verdere communicatie en “mond tot mond” reclame (“multiplier”). Aangezien dit project in een samenwerkingsverband is opgezet zijn de meest belangrijke partijen aan boord op bestuurlijk niveau, die via hun platforms, communicatiekanalen, en achterban/ leden de uitkomsten van het project verdere kunnen dissemineren. In totaal verwacht het project 180 bedrijven en 2.191 medewerkers te bereiken.

### *Succesfactoren*

De succesfactor van het project is dat het voortbouwt op eerdere projecten, daar lessen uit trekt en deze verder verspreid in de regio. Daarnaast sluit het project aan op de werkelijk behoefte van deelnemende bedrijven aan de pilots. Tot slot, zijn de belangrijkste regionale stakeholders in het samenwerkingsverband opgenomen wat de uitvoering van het project (zoals het betrekken van 45 bedrijven) en de verspreiding/ verankering van de projectuitkomsten vergemakkelijkt.

Een uitdaging is de relatieve korte doorlooptijd van het project (18 maanden), zeker om de doelstelling wat betreft het verankeren van de projectuitkomsten te realiseren (dit gaat over de projectperiode heen). Daarnaast hebben de 45 bedrijven nog niet formeel hun medewerking toegezegd, maar de verwachting is dat er voldoende animo is onder bedrijven om mee te werken (bedrijven melden zich aan en worden gescreend op basis van motivatie en investeringsbereidheid). Als bedrijven eenmaal meedoen is de verwachting dat het een succes wordt (bedrijven steken zelf ook geld en energie in de pilot, dus het moet ook wat voor de deelnemende bedrijven opleveren).



**Tabel II.5 Activiteiten binnen het project**

Activiteit	
Onderzoek/ analyseren van huidige stand van zaken DI in de provincie Drenthe	Onderzoek om de situatie van DI in kaart te brengen en een stevig fundament te leggen voor de vervolgactiviteiten. Het onderzoek focust zich op drie aspecten: (1) bestaande opbrengsten van sectorale pilots; (2) analyse bestaande regionale pilots, zoals DI/mantelzorg (over combineren werk/zorg/privé om o.a. meer vrouwen in het arbeidsproces te betrekken); en tot slot (3) enquête onder bedrijven in de regio.
Opstellen beleidsplan DI	Op basis van eerdere ervaringen wordt een beleidsplan DI opgesteld met concrete en haalbare doelstellingen, waarbij aandacht wordt geschonken aan evaluatie, feedback en monitoring.
Opstellen communicatieplan	De communicatieboodschap en voorlichting wordt afgestemd op voorlopers en volgers, waarbij de resultaten uit eerdere enquêtes en panelonderzoek worden meegenomen.
Opstellen monitoringsplan	Er wordt een plan ontwikkeld waarbij aandacht wordt geschonken aan instrumentaria en methoden die tijdens de gehele projectperiode worden ingezet, waarbij resultaten van evaluaties en feedback kunnen worden ingezet om het project effectief bij te sturen.
Uitvoering 45 pilots bij bedrijven	In deze fase worden 30 korte pilots uitgevoerd (type A), waarbij wordt gerekend met 65 uur per instructeur, en 15 verdiepende pilots uitgevoerd bij voorlopers (type B), waarbij wordt gerekend met 200 uur per instructeur.
Voorlichtingsactiviteiten	In deze laatste fase wordt voorlichting gegeven in de regio vanuit de verschillende pilots en sectoren door de ambassadeurs (onder meer beleidsmakers, instructeurs, HR-medewerkers van deelnemende bedrijven) over DI. Daarnaast worden er per type pilot 3 voorlichtingsfilmpjes ontwikkeld over DI.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV en Ockham-IPS.

---

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV - Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

[www.seor.nl](http://www.seor.nl)