

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


Eindrapport derde fase en algehele synthese

---

SEOR: Arie Gelderblom, Yvonne Prince en Frank Huurdeman

Ockham|IPS: Bert-Jan Buiskool

Rotterdam, maart 2021



# COLOFON

---

## DIT IS EEN UITGAVE VAN

### SEOR BV IN SAMENWERKING MET OCKHAM|IPS

#### Dankwoord

De gehele evaluatie van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is begeleid door een commissie die bestond uit medewerkers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en vertegenwoordigers van de sociale partners. Wij bedanken iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Naast de leden van de begeleidingscommissie willen wij in het bijzonder projectleiders, eindgebruikers en andere contactpersonen van de projecten die hebben meegewerkt aan een telefonisch of face to face interview bedanken voor hun medewerking.

#### © SEOR BV / ROTTERDAM, MAART 2021

*Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden veelevoudigd 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

## EINDRAPPORT DERDE FASE EN ALGEHELE SYNTHESE

---

### CONTACTPERSOON

Naam	Arie Gelderblom
Adres	Marconistraat 16 3029 AK Rotterdam
Telefoon	010 – 302 0500
Email	<a href="mailto:gelderblom@seor.eur.nl">gelderblom@seor.eur.nl</a>



# INHOUDSOPGAVE

---

<b>KERNPUNTEN EN SAMENVATTING ALGEGHELE EVALUATIE</b>	<b>1</b>
<b>KEY POINTS AND SUMMARY OF OVERALL EVALUATION</b>	<b>6</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>11</b>
1.1 ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren (DI R&S)	11
1.2 Hoofdvragen van de evaluatie	12
1.3 Deze derde fase en synthese algehele evaluatie	13
1.4 Leeswijzer	14
<i>Deel I Langere termijn effecten bij deelnemers aan de projecten</i>	
<b>2 DEELNAME BEDRIJVEN AAN DE ESF-PROJECTEN</b>	<b>16</b>
2.1 Betrokkenheid en doel voor deelname van bedrijven	16
2.2 Deelname aan en uitvoering van activiteiten	18
2.3 Succes- en faalfactoren	20
<b>3 GEREALISEERDE EFFECTEN BINNEN BEDRIJVEN EN TOEKOMSTPLANNEN</b>	<b>23</b>
3.1 Mate waarin de beoogde resultaten bereikt zijn	23
3.2 Effecten in de beleidsketen	25
3.3 Impact van COVID-19 op de effecten	33
<i>Deel II Synthese algehele evaluatie</i>	
<b>4 DE PROJECTEN EN ONDERNOMEN ACTIVITEITEN</b>	<b>35</b>
4.1 Kenmerken van de projecten	35
4.2 Realisatie producten, en bereik van bedrijven en werkenden	37
<b>5 EFFECTEVALUATIE</b>	<b>40</b>
5.1 Realisatie van beoogde resultaten	40
5.2 Overzicht van type effecten	42
5.3 Additionaliteit van ESF	48
<b>6 PROCES-EVALUATIE IN RELATIE TOT DE EFFECTEN</b>	<b>49</b>
6.1 Opzet, aanvraag- en beoordelingsproces, en aansturing door UVB	49
6.2 Proces op projectniveau	51
6.3 Proces bij de deelnemende bedrijven	52
<b>7 HOE BEDRIJVEN EN MEDEWERKERS HELPEN BIJ DUURZAME INZETBAARHEID</b>	<b>54</b>
<b>BIJLAGE I: OVERZICHT MET ONDERZOEKSVRAGEN</b>	<b>57</b>



# KERNPUNTEN EN SAMENVATTING ALGEGELE EVALUATIE

*De ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren beoogt de bevordering van het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd middels de subsidiëring van projecten. Deze evaluatie heeft betrekking op het eerste aanvraagstijdvak van de regeling, waarbij het bereik, de inhoud, de effecten en de uitvoering bestudeerd zijn.*

*De regeling is breed van opzet, wat goed aansluit bij de vraag, en waardoor in praktijk een grote variëteit aan activiteiten wordt ingezet. Op sommige onderdelen blijft het bereik van de regeling achter, zoals in de dienstensector, bij het thema arbeidsmobiliteit en aanvragers buiten O&O-fondsen.*

*De regeling kan op basis van de geïnterviewde projectleiders en deelnemende bedrijven op verschillende momenten in de tijd, en de uitgevoerde casestudies beoordeeld worden als behoorlijk doeltreffend. Bij 50% van de projecten zijn volgens de projectleiders de resultaten volledig behaald, of groter dan vooraf beoogd. Bij de deelnemende bedrijven is dit ruim 60%. In alle uitgevoerde projecten zijn op basis van verschillende interventies in meer of mindere mate stappen gezet in de beleidsketen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. En bij een groot deel van de deelnemende bedrijven blijft duurzame inzetbaarheid ook op de agenda staan; de regeling heeft daartoe als een katalysator gefungeerd. Uitdaging is om de resultaten te verbreden naar andere bedrijven.*

*In de processen, zowel bij de uitvoeringsorganisatie Uitvoering van Beleid (UVB, een onderdeel van het ministerie van SZW), binnen de projecten, als de deelnemende bedrijven, zijn verbeterpunten mogelijk waardoor het bereik en de effecten mogelijk nog verhoogd kunnen worden. Deze verbeterpunten zijn opgenomen in hoofdstuk 7 van dit rapport.*

Hieronder worden eerst de bevindingen van de evaluatie puntsgewijs op een rij gezet, daarna volgt een samenvatting waarin wat dieper op de materie ingegaan wordt.

## *Kernpunten van de evaluatie*

In de evaluatie zijn de volgende constatering gedaan:

- De uiteindelijk goedgekeurde subsidies in het eerste aanvraagstijdvak omvatten ongeveer de helft van het oorspronkelijk beschikbare budget voor dit tijdvak. Het restant van het budget is doorgeschoven naar volgende aanvraagstijdvakken.
- Winst valt met name nog te behalen bij het aantrekken van projecten in de dienstensector, op het thema arbeidsmobiliteit, en aanvragers buiten O&O-fondsen. Regio's zijn opvallend weinig vertegenwoordigd bij de aanvragers.
- In de 46 gerealiseerde projecten is gebruikgemaakt van een grote variëteit aan producten om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten, waarbij campagnes, onderzoek/analyse, workshops, coaching en beleidsplannen relatief vaak zijn ingezet.
- Binnen de projecten is sprake van een redelijk goede realisatiegraad in termen van beoogde versus feitelijke deelname. Afhankelijk van de ingezette activiteit, zijn in de projecten per activiteit gemiddeld 13 tot 61 bedrijven bereikt, en in het verlengde daarvan gemiddeld 203 tot 621 medewerkers. Er zijn dus grote groepen medewerkers bij de projecten betrokken geweest.
- Deelnemende bedrijven zijn vaak benaderd door een O&O-fonds of brancheorganisatie, en hadden al wel de intentie om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar hadden geen duidelijk plan, en daarom behoefte aan ondersteuning daarbij.
- De beoogde resultaten zijn volgens projectleiders en deelnemende bedrijven hiermee in behoorlijke mate gerealiseerd. Bij 50% van de projecten zijn volgens de projectleider de resultaten

volledig behaald, of groter dan vooraf beoogd. Bij de deelnemende bedrijven is dit ruim 60%. Voor nog eens 30% (projectleiders) en 24% (bedrijven) zijn de resultaten voor een groot deel behaald, maar niet helemaal.

- Veel projecten en deelnemende bedrijven geven aan dat zonder ondersteuning vanuit het ESF het project en de pilot niet tot uitvoer zou zijn gekomen, ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zijn doorgegaan.
- Alle projecten en deelnemende bedrijven hebben in meer of mindere mate een stap gezet in de beleidsketen van probleemanalyse door meer kennis en inzicht; vergroting van bewustwording; bepaling van vervolgacties/beleid; tot en met de realisatie van effecten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Bedrijven rapporteren de volgende verbeteringen in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers: meer tevreden, gemotiveerd en bewuster personeel. Minder vaak worden in dit stadium al verbeteringen in de arbeidsmobiliteit en ziekteverzuim geconstateerd.
- Sectoren en regio's gaan verder met de resultaten van het project, en onder de ondervraagde deelnemende bedrijven geeft vier vijfde aan dat het ESF-project blijvende effecten heeft gehad op het eigen beleid.
- Borging (blijvende verankering) en verdere verspreiding van projectresultaten is de grootste uitdaging en hiermee is in het projectdesign meestal te weinig rekening gehouden.
- In het aanvraagproces hebben de gehanteerde volledigheidstoets en vraag/antwoondronde aan de hand van de vragenbrief een belangrijke toegevoegde waarde.
- Het effect van projecten kan verbeterd worden door in de beoordelingscriteria een groter gewicht toe te kennen aan (het commitment van) de verschillende betrokken samenwerkende partijen en de acties gericht op de werving van deelnemende organisaties.
- Tijdens de uitvoering van de projecten is de aansturing door UVB sterk gericht op de controle van de administratieve vereisten, en minder gericht op de inhoud, terwijl projectleiders (ook) behoefte hebben aan een inhoudelijk gesprek.
- Binnen projecten is het succes sterk afhankelijk van een goede samenwerking, bewustwording en betrokkenheid van alle partijen: aanvrager, (professionele) uitvoerder (vanuit samenwerkingsverband of extern), bedrijfsleiding, leidinggevendenden, en medewerkers.
- Een professionele uitvoerder van buiten het bedrijf brengt expertise in en kan de medewerker vanuit een meer neutrale positie centraal stellen.

## Regeling

De ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is gericht op het bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. 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 intersectoraal. Hierbij is een aantal faciliterende voorwaarden eveneens van belang, zoals betere transparantie en uniformering van vaardigheden, voorlichting over en begeleiding van mogelijke loopbaanstappen.

In het kader van de regeling zijn twee soorten aanvragers gedefinieerd: (1) O&O-fondsen en (2) een samenwerkingsverband waaraan bepaalde eisen zijn gesteld. Deze laatste categorie is nieuw ten opzichte van de voorganger van de regeling en maakt naast de O&O-fondsen de weg vrij voor regionale, sectorale en intersectorale samenwerkingsverbanden om aanvragen in te dienen. Begunstigden van de regeling zijn zowel bedrijven als medewerkers. De mogelijke interventies zijn zeer breed en variëren van onderzoek, beleids- en communicatieplannen en (pilots van) instrumenten zoals workshops, scans en coaching. De onderhavige studie heeft betrekking op de projecten uit het eerste aanvraagtijdvak.



## Evaluatie

Deze regeling is in drie fasen geëvalueerd waarbij het bereik, de inhoud, de uitvoering en de effecten van de ESF-projecten onder de loep genomen zijn. In de eerste fase van de evaluatie lag het accent op de procesevaluatie (met name de aanvraag- en beoordelingsprocedure), de kenmerken van de projecten en is een contextanalyse geschetst. In de tweede fase vond een tussentijdse evaluatie plaats waarbij naast de uitvoering en ondervonden knelpunten daarbij, uitgebreid is stil gestaan bij de bereikte effecten. Deze tussentijdse evaluatie is uitgevoerd na afloop van de projecten uit de eerste tranche en vond vooral op het niveau van de projecten plaats. In de derde fase is een effectevaluatie uitgevoerd met het doel om indicaties te verkrijgen van de langere termijneffecten van de projecten in de bedrijven zelf, middels interviews met deelnemende bedrijven. Deze rapportage heeft betrekking op de derde fase en een synthese van de drie fasen van de evaluatie. In deze samenvatting worden de belangrijkste conclusies van de algehele evaluatie beschreven. Dit doen we aan de hand van een beschrijving van de deelname, de effecten en het proces.

## Deelname

De uiteindelijk toegekende subsidies omvatten ongeveer de helft van het oorspronkelijk beschikbare budget voor het eerste aanvraagstijdvak. Het restant van het budget kan in volgende tranches worden aangewend. Uiteindelijk zijn 46 van de 67 ingediende projectaanvragen doorgegaan.

De projectaanvragen bleven met name achter vanuit de dienstensectoren, regionale verbanden en bij het thema arbeidsmobiliteit. In de projecten zijn de sectoren bouw en industrie sterk vertegenwoordigd. De dienstensector is relatief minder vertegenwoordigd terwijl daar zeker ook problemen rond duurzame inzetbaarheid kunnen spelen, al hebben deze dan soms wel een wat ander karakter, zoals burn-outs. Weliswaar heeft de verruiming van de regeling geleid tot andere aanvragen vanuit andere actoren (zoals gemeenten), maar het leeuwendeel van de aanvragen komt nog steeds van O&O-fondsen. Bovendien geldt dat in het geval O&O-fondsen niet de aanvragers zijn, ze vaak nog wel betrokken zijn als een van de partners. Wat betreft het relatief geringe aantal aanvragen binnen het thema arbeidsmobiliteit, kan worden opgemerkt dat we uit de literatuur weten dat het vergroten van mobiliteit van medewerkers over de grenzen van bedrijven en sectoren heen, in de praktijk veel knelpunten kent. De projecten die wel op dit thema actief zijn en in fase 3 zijn onderzocht, bevestigen dit.

In de 46 gerealiseerde projecten is gebruikgemaakt van een grote variëteit aan producten om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten, waarbij campagnes, onderzoek/analyse, workshops, coaching en beleidsplannen relatief vaak zijn ingezet. Sommige projecten zetten een breed arsenaal aan instrumenten in, terwijl andere zich meer op 1 of 2 interventies concentreren. Afhankelijk van de ingezette activiteit, zijn in de projecten per activiteit gemiddeld 13 tot 61 bedrijven bereikt, en in het verlengde daarvan gemiddeld 203 tot 621 medewerkers.

Binnen de projecten is sprake van een redelijk goede realisatiegraad voor een programma waarin ook nieuwe producten worden uitgetest. Bij meer dan de helft van de activiteiten is het aantal deelnemers (bedrijven en/of medewerkers) groter dan of gelijk aan vooraf beoogd. Bij een kleine 40% van de activiteiten is sprake van een lagere deelname dan gepland. De voornaamste genoemde reden was dat het lastig is om werkgevers te activeren, aangezien deelname gepaard gaat met een significante tijdsinvestering. In de derde fase komen binnen projecten ook enkele specifieke knelpunten naar voren om deelnemers te bereiken. Projecten die beogen de mobiliteit van werknemers over bedrijfsgrenzen heen te vergroten, blijken bijvoorbeeld op allerlei problemen te stuiten, zoals onvoldoende onderling vertrouwen van de bedrijven.

Om verder voort te bouwen op deze deelname is "mainstreaming" cruciaal. Veel deelnemende bedrijven hadden reeds op voorhand een duidelijke connectie met het O&O-fonds of brancheorganisatie die bij het project betrokken is. Bijna onvermijdelijk is dan ook dat diverse van de deelnemende bedrijven relatieve voorlopers zijn binnen hun sector. Om nieuwe interventies uit te testen of verder te ontwikkelen, hoeft dit niet bezwaarlijk te zijn. Belangrijk is echter wel dat een project een vervolg krijgt, waarbij een verbreding plaatsvindt naar bedrijven die minder voorlopers zijn, maar daardoor juist op het terrein van duurzame inzetbaarheid stappen kunnen maken. Ook binnen bedrijven is verbreding van belang, omdat interventies kunnen blijven hangen bij een voorhoede, zoals deelnemers aan een werkgroep die in het project een centrale

rol speelde. Sowieso is van belang dat de interventies een vervolg krijgen als het project is afgelopen. Dit laatste is in veel deelnemende bedrijven het geval. Hierop komen we bij de effecten terug.

## Effecten

De regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is behoorlijk effectief en kent additionaliteit. Uit evaluatie blijkt dat de beoogde resultaten zowel in de ogen van de projectleiders als ondervraagde deelnemende bedrijven in behoorlijke mate zijn gerealiseerd. Bij 50% van de projecten zijn volgens de projectleider de resultaten volledig behaald, of groter dan vooraf beoogd. Bij de deelnemende bedrijven is dit ruim 60%. Voor nog eens 30% (projectleiders) en 24% (bedrijven) zijn de resultaten voor een groot deel behaald, maar niet helemaal. Daarnaast heeft de ESF-subsidie een duidelijke toegevoegde waarde als aanjager van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen sectoren en regio's. Veel projecten en deelnemende bedrijven geven aan dat zonder ondersteuning vanuit het ESF het project en de pilot niet tot uitvoer zou zijn gekomen, of in afgeslankte en/of gewijzigde vorm zou zijn doorgegaan. De meerderheid van projecten geeft ook aan dat regeling goed aansluit bij hun behoeften en waarderen de 'vraaggestuurde' benadering van de regeling.

Alle projecten hebben in meer of mindere mate een stap gezet in de beleidsketen van probleemanalyse door meer kennis en inzicht (eerste orde effect); vergroting van bewustwording (tweede orde effect); bepaling van vervolgacties/beleid (derde orde effect); tot effecten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid bij de medewerkers (vierde orde effect).

- **Eerste orde effect:** In veel gevallen (ongeveer 80% van de projecten volgens de projectleiders) draagt het project in een belangrijke mate bij aan een beter begrip van het probleem en/of kennis van effectieve interventies (aan de hand van kennis en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid).
- **Tweede orde effect:** Iets meer dan de helft van de projectleiders geeft aan dat hun project in hoge mate heeft bijgedragen aan het vergroten van bewustwording onder werkgevers (58%) en medewerkers (52%). De meerderheid van de geïnterviewde deelnemende bedrijven geeft aan na het project blijvend aandacht te hebben voor duurzame inzetbaarheid en de ingezette lijn te zullen voortzetten.
- **Derde orde effect:** Een groot aandeel van de projectleiders geeft ook aan dat het project in een belangrijke mate heeft geleid tot derde orde effecten zoals bepaling van acties/beleid (71%), terwijl het aandeel van de projectleiders dat aangeeft dat beleidsacties zijn uitgevoerd (61%) en gemonitord (36%) lager ligt. Ook geven vrijwel alle projectleiders aan dat de sector/regio verder gaat met de resultaten van het project. Onder ondervraagde deelnemende bedrijven geeft vier vijfde aan dat het project blijvende effecten in het beleid heeft. De meeste voorkomende wijze (64%) is continuering van de beleidsinterventie en/of activiteiten. Bij een derde van de deelnemende bedrijven heeft het project geleid tot aanpassing in het HR-beleid of van de reguliere werkzaamheden. Bij een klein deel van de deelnemende bedrijven (10%) vinden vervolgactiviteiten plaats zoals nieuwe projecten, of opschaling en uitbreiding van de activiteiten.
- **Vierde orde effect:** effecten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zoals een versterkt arbeidsmarktperspectief van de werkenden, een hogere mobiliteit, en een lager ziekteverzuim – hebben zich in mindere mate voorgedaan (23% van de projecten geeft aan dat dit het geval is). Projectleiders geven aan dat het project wel een basis heeft gelegd (door middel van ontwikkelde en geschetste instrumenten en aanpakken) om op termijn dergelijke effecten te bewerkstelligen. Dit is mede afhankelijk van het verder uitrollen van de ontwikkelde producten en instrumenten. Ook bedrijven zijn terughoudend om effecten te melden op ziekteverzuim en arbeidsmobiliteit. Hierbij speelt ook een rol dat zij dit vaak weinig systematisch monitoren en dat ook allerlei andere factoren hierop van invloed zijn. De geïnterviewde bedrijven melden wel vaker effecten die op termijn wellicht een gunstig effect op het ziekteverzuim zullen hebben: meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, betere samenwerking, en meer autonomie van werken.

Ondanks deze overwegend positieve resultaten geven projectleiders aan dat borging en verdere verspreiding van projectresultaten de grootste uitdaging is en dat hier in het projectdesign te weinig rekening mee is gehouden (binnen de regeling, maar ook sectoren en deelnemende bedrijven). Dit beperkt de verdere

verdieping en verbreding van de implementatie van ontwikkelde producten en diensten, ook buiten de deelnemende organisaties.

### Proces

Op verschillende momenten speelt Uitvoering van Beleid (UVB) een belangrijke sturende en controlerende rol in het proces. Dat is in de eerste plaats het aanvraagproces en de beoordelingen daarbij. Daarna speelt UVB een belangrijke rol via monitorgesprekken (veelal één) en de financiële afhandeling van de einddeclaratie.

Van de opzet van de regeling en de aanvraag- en beoordelingsprocedure gaan in beginsel een positieve invloed uit op het bereiken van (duurzame) effecten. De daarbij door UVB gehanteerde volledigheidstoets en vraag/antwoordronde aan de hand van de vragenbrief hebben een belangrijke toegevoegde waarde.

Er lijkt ruimte voor verbetering in de beoordelingsprocedure door in de criteria meer gewicht te geven aan de onderlinge commitment van betrokken partijen en de deelnamebereidheid van bedrijven en werkenden. Met name deze elementen uit de beoordeling blijken namelijk een voorspellende waarde te hebben voor de uiteindelijke resultaten van projecten. Dit is ook begrijpelijk omdat dit nu juist de elementen zijn die sterk terugkomen bij de succes- en faalfactoren binnen de projecten. Tevens ligt het voor de hand om bij projecten die voortbouwen op eerdere projecten deze kritisch te beoordelen dat daadwerkelijk een stap verder wordt gezet, bijvoorbeeld ten aanzien van het bereik, of vervolgstappen in de keten.

Tijdens de uitvoering van de projecten is de aansturing door UVB sterk gericht op de controle van de administratieve vereisten, en minder gericht op de inhoud, voortgang, eventuele knelpunten en de realisatie van effecten van de projecten. De inhoudelijke kant beperkt zich tot controle van de aanwezigheid van producten, en enkele activiteiten om uitwisseling van kennis te faciliteren. De meeste projecten hebben één monitorgesprek met UVB gekend, waarover de projectleiders wel te spreken zijn maar aangeven toch een inhoudelijk gesprek te missen. Ook bij de financiële afwikkeling, ofwel de einddeclaratie, mist men aandacht voor de inhoud en bereikte resultaten van het project.

UVB geeft aan dit te herkennen, dat er wel de nodige contactmomenten tijdens de uitvoering van de projecten zijn, maar dat een inhoudelijke beoordeling van de producten niet gegeven kan worden. De beoordeling richt zich op de beschikbaarheid van de producten en of deze daadwerkelijk op duurzame inzetbaarheid betrekking hebben. Wel heeft UVB naast administratieve ook inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd maar daarvoor bleek de animo beperkt.

Uiteraard spelen ook allerlei factoren binnen de projecten een rol die bijdragen aan het succes, of juist het achterblijven hiervan. Minder resultaat is behaald als in de uitvoering van het project sprake was van: lastige werving en minder bereik van deelnemers; achterblijvende bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid; onvoldoende verankering of gedragsverandering, mede door de te kort ervaren tijdspanne van het project. Ook gebrek aan tijd bij medewerkers en leidinggevendens leidt tot minder effecten. Positieve bijdragen aan het effect leveren het geven van persoonlijke aandacht aan medewerkers en een goed samenspel tussen alle betrokken actoren: aanvrager, uitvoerder/coördinator, bedrijfsleiding, leidinggevendens, medewerkers.

In hoofdstuk 7 zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor respectievelijk de overheid/UVB, O&O-fondsen en brancheorganisaties, en bedrijven.

In deze evaluatie past wel de kanttekening dat veel van de resultaten zijn gebaseerd op percepties van betrokkenen. Er zijn weinig 'harde' effectmetingen beschikbaar. Dergelijke "hardere" metingen aan het einde van de keten – de uiteindelijke effecten op de duurzame inzetbaarheid bij de medewerkers - passen meer op lange termijn en worden dus bemoeilijkt door de beperkte termijn van de projecten. Daarnaast zit in de bevindingen op basis van de interviews onder de deelnemende bedrijven mogelijk een (licht) positieve bias omdat de bedrijven aangeleverd zijn door de projectleiders.

## KEY POINTS AND SUMMARY OF OVERALL EVALUATION

*The ESF scheme for Sustainable Employability for Regions and Sectors aims to promote the motivation, health and productivity of workers up to retirement age by subsidizing projects. This evaluation concerns the first application period of the scheme, in which its reach, content, effects and implementation have been studied.*

*The scheme is broad in scope, which is in line with the needs of applicants and resulted in a wide variety of activities supported. At the same time, its outreach to the services sector, coverage of the theme of labour mobility and ability to reach applicants outside O&O (Training & Development) funds have been more limited.*

*Based on interviews with project leaders and participating companies at different moments in time and the case studies, this scheme can be assessed as quite effective. For half (50%) of the projects, the results have been achieved in line with or even beyond the objectives, according to the project leader. This is more than 60% for the participating companies. All projects led to at least some positive development in the policy chain of sustainable employability and a large part of the participating companies continues to prioritise sustainable employability after the project. The scheme contributed to this result as a catalyst. The remaining challenge will be to further broaden these results to other companies.*

*The evaluation identifies potential for possible improvements in processes of the managing authority (Uitvoering Van Beleid (UVB)), in individual projects, and in the participating companies, which may further increase the outreach and effects of the scheme. These points for improvement are included in Chapter 7 of this report.*

Below, the key findings of the evaluation are first listed, followed by a summary in which the subject is discussed in more detail.

### *Key points of the evaluation*

The following observations were made in the evaluation:

- The approved grants in the first application round absorbed approximately half of the originally available budget for this period. The remainder of the budget has been transferred to subsequent application rounds.
- Improvements can still be made, particularly in attracting projects from the services sector, on the theme of labour mobility, and applicants outside O&O (Training & Development) funds. Regions are remarkably underrepresented among the applicants.
- The 46 completed projects made use of a large variety of products to enhance the sustainable employability of workers. Campaigns, research / analysis, workshops, coaching and policies were most often used.
- The actual participation figures of companies show that projects performed well in terms of their outreach objectives. Depending on the type of activity implemented, projects reached on average 13 to 61 companies, and on average 203 to 621 workers per project. As a result, the scheme and projects succeeded in reaching a large group of workers.
- Participating companies were often approached by O&O funds or branch organisations. Most often they already had the intention to work on sustainable employability, but did not have a clear plan, and therefore benefited from the provided support.
- According to project leaders and participating companies, the intended results of projects and interventions have been mostly achieved. In half (50%) of the projects, the results were fully achieved, or greater than intended (according to the project leader). This is more than 60% for the participating companies. For another 30% (projects) and 24% (companies) the results have been achieved to a large extent, but not entirely.

- Many projects and participating companies indicate that without ESF support, the project and the pilot would not have been implemented, or would have continued in a slimmed-down and / or modified form.
- All projects and participating companies have somewhere made a step forward in the following policy chain: increased understanding of the policy problem; increased awareness on the importance of sustainable employability; determination and/or implementation of follow-up actions/policy; realisation of effects on the sustainable employability of workers.
- Companies often identified at least some of the following improvements in terms of sustainable employability of their workers: workers are more satisfied, motivated and more awareness of the importance of sustainable employability. Improvements in labour mobility and lower absenteeism were less often reported at this stage.
- All sectors and regions continue with the results of the project and four fifths of interviewed companies say that the project sustainably affected their own policies.
- Dissemination and mainstreaming of project results is identified as the greatest challenge and this is usually not sufficiently taken into account in the project design.
- The test for completeness and the question/ answer round (with clarification letter) are identified as an important added value in the application process.
- Project results can be further improved by increasing the emphasis on the assessment criteria to (the commitment of) the various collaborating parties involved, and the actions aimed at recruiting organisations.
- During the implementation of the projects, the Management Authority (UVB) is strongly focused on verifying compliance with administrative requirements, and less focused on the content, while project leaders would also benefit from discussion on the contents of their project.
- Achieving success within projects strongly depends on good cooperation, awareness and involvement of all parties: applicants, (professional) contractor (from the partnership or externally), management, supervisors and workers.
- An expert in the field of sustainable employability from outside the company adds value by bringing expertise and can support the employees in a more neutral manner.

### *The scheme*

The ESF scheme for Sustainable Employability (SE) for Regions and Sectors is aimed at promoting motivated, healthy and productive workers up to retirement age. Three themes have been defined within the SE R&S scheme:

1. Healthy, safe and vital work. With the help of measures to promote the health, vitality and safety of workers, absenteeism can be reduced.
2. Good employership and commissioning practices, employee involvement and employability. In addition to commitment, remaining employable also requires maintaining and expanding knowledge and competences.
3. Labour mobility of workers, across companies and sectors. A number of facilitating conditions are also important here, such as better transparency and standardisation of skills, information about and guidance on possible career steps.

The scheme is open to two types of applicants, namely: (1) O&O funds and (2) a partnership with specific requirements. In comparison to the previous scheme, this second category is a new addition that paves the way for regional, sectoral and intersectoral partnerships to submit applications. Beneficiaries of the scheme are both companies<sup>1</sup> and workers. The types of interventions supported are very wide and vary between doing

---

<sup>1</sup> This includes organisations in the (semi-)public sector.

research, developing policy and communication plans, and (pilot) instruments such as workshops, scans and coaching. The present study focuses on the projects from the first application round.

## *Evaluation*

This scheme is evaluated in three stages in which the reach, content, implementation, and the effects of the ESF projects are assessed. The first phase of the evaluation included a process evaluation, in which an assessment was made of the application and assessment procedure, a description was provided on the characteristics of the projects, and a context analysis was made. In the second phase, an interim evaluation was conducted with specific attention for project implementation, the bottlenecks encountered, and the results achieved so far. This interim evaluation was carried out when projects were completed and was organised mainly at the level of individual projects. The third phase consisted of an effect evaluation with the aim of gaining insight in the longer-term effects of the projects at company level, through interviews with a selection of participating companies. This report relates to the outcomes of the third phase and includes an overall synthesis of the three phases of the evaluation. This summary describes the main conclusions of the overall evaluation according to the following headings: participation, the effects and the process.

## *Participation*

The approved grants in the first application round absorbed approximately half of the originally available budget for the first application round. The remainder of the budget was transferred to subsequent application rounds. Finally, 46 out of the 67 projects applications materialised in actual projects.

A lower share of project applications were received from the services sectors, regional associations and within the theme of labour mobility. The construction and manufacturing sectors, on the other hand, are strongly represented in the projects. While the outreach to the services sector has been limited, one could argue that it equally faces problems with sustainable employability, albeit in different forms, such as more often related to burnouts. While a broadening of the scheme resulted in applications from other actors (such as municipalities), the largest share of the applications continue to be from O&O funds. Even if O&O funds are not the main applicant, they are often still involved as one of the partners. The underrepresentation of projects within the theme of labour mobility matches the finding in the literature that the mobility of employees between companies and sectors is hampered by various bottlenecks. The supported projects that are active in the theme labour mobility, and assessed in phase 3 of the evaluation, confirm this.

The 46 implemented projects used a wide variety of products to increase the sustainable employability of workers. Most often, campaigns, research / analysis, workshops, coaching and the development of policy plans were used. While some projects applied a wide range of instruments, others focused more on one or two specific interventions. Depending on the activity deployed, projects reached out to an average of 13 to 61 companies per activity, and an average of 203 to 621 workers per project. As a result, the scheme and projects managed to reach a considerable number of workers.

The actual participation figures of companies show that projects performed well in terms of meeting their outreach objectives, especially for a programme in which new products are also being tested. In more than half of the activities, the number of participants (companies and / or employees) was greater than or equal to the target. Less than 40% of the activities involved lower participation than planned. The main explanation provided was related to the difficulty to activate employers, as participation involves a significant investment of time. In the third phase of the evaluation, some specific bottlenecks were identified in reaching out to participants. Projects that aim to increase the mobility of employees between companies, for example, appear to encounter various problems, such as insufficient mutual trust among companies.

Mainstreaming the results achieved is crucial to further build on project experiences and outputs developed. Many participating companies already had established connections with the O&O fund or a branch organisation involved in the project. This means that participating companies already were frontrunners. At the outset this can offer a way to test or further develop new interventions. However, in the longer run, after the project is finished, it is important that also companies with less established relations will be reached, so that they benefit from additional developments in the field of sustainable employability as well. Such expansion is also important within companies, to avoid that the implementation of a project only mobilizes a

select-few, such as participants in a working group that played a central role in the project. In any case, it is important that the interventions are continued when the project is finished. The latter is the case in many participating companies. We will come back to this while presenting the effects.

## Effects

The ESF scheme Sustainable Employability for Regions and Sectors has been quite effective and offers a clear added value. The evaluation shows that the intended results have been achieved to a satisfactory degree, both from the perspective of the project leaders and the participating companies surveyed. According to project leaders and participating companies, the intended results of projects and interventions have been achieved to a considerable extent. Half (50%) of the projects fully achieved the results, or even reached beyond the initial objectives (according to the project leader). This is also the case for more than 60% for the participating companies. For another 30% (project leaders) and 24% (companies) the results have been achieved to a large extent, but not entirely. In addition, the ESF subsidy has a clear added value as a driver of new developments in the field of sustainable employability within sectors and regions. Many projects and participating companies indicate that without support from the ESF, the project and the pilot would not have been implemented, or would have continued in a slimmed-down and/or modified form. The majority of projects also indicate that the scheme is well aligned with their needs and that they appreciate the demand-driven approach of the scheme.

All projects have contributed to one or more of the following steps: a better understanding of the problem, increased knowledge and insights of the state of play (first order effect); increased awareness on sustainable employability (second order effect); determination of follow-up actions / policy (third order effect); up to and including the realisation of effects on the sustainable employability of workers (fourth order effect).

- **First order effect:** In many cases (about 80% of the projects according to the project leaders) the project contributes significantly to a better understanding of the problem and / or knowledge of effective interventions (based on knowledge and insights on the field of sustainable employability).
- **Second order effect:** Slightly more than half of the project leaders indicate that their project has contributed significantly to raising awareness of the importance of sustainable employability among employers (58%) and workers (52%). The majority of the participating companies interviewed indicate that they will continue to pay attention to sustainable employability after the project ended, and that they will continue the activities that have been initiated.
- **Third order effect:** A large proportion of project leaders also indicate that the project has led to third order effects such as determination of actions / policy (71%), while the share of project leaders indicating that actions are implemented (61%) and monitored (36%) is lower. Almost all project leaders also indicate that the sector / region will continue with the results of the project. Four fifths of the participating companies surveyed indicate that the project has lasting effects on company policies. The most common way (64%) is continuation of the policy intervention and/or activities. For around one third of the companies interviewed, the project has led to changes in their HR policy or their regular activities. In a small proportion of the companies (10%) follow-up activities have taken place, such as new projects or upscaling and expansion of the activities.
- **Fourth order effect:** effects on the sustainable employability of employees, such as a stronger labour market position of the workers, higher mobility and lower absenteeism - have occurred to a lesser extent (23% of the projects indicate that this is the case). Project leaders indicate that the project prepared the ground (by means of developed instruments and approaches) to achieve these effects in the long term. This partly depends on whether the developed products and instruments will be further rolled out. Companies are also reluctant to report effects on absenteeism and labour mobility. This is partly caused by the fact that companies often do not systematically monitor these indicators and that all kinds of other factors also influence these indicators. Companies interviewed more often report effects that may have a positive effect on absenteeism in the long term: more satisfied, more motivated staff, better cooperation, more autonomy in work, more awareness of the importance of sustainable employability.

Despite these predominantly positive results, project leaders indicate that securing and further disseminating project results is the greatest challenge and that too little emphasis is given to this in the project design (within the scheme, but also within sectors and participating companies). This limits the mainstreaming of developed products and services, also outside the participating organisations.

### *Process*

The Managing Authority (Uitvoering Voor Beleid (UVB)) plays an important role in the guidance and monitoring of the process at various stages. First of all, during the application process and during the assessment of applications. Subsequently, UVB plays an important role by monitoring projects (usually one monitoring visit takes place) and the financial settlement of the final invoice.

In principle, the structure of the scheme and the application and assessment procedures have a positive influence on the achievement of (sustainable) effects. The completeness test used by UVB and the question/answer round based on a letter have significant added value.

There seems to be room for improvement by putting more emphasis on the assessment criteria to (the commitment of) the various collaborating parties involved, and the actions aimed at recruiting organisations and workers. The evaluation shows that these elements in particular appear to have predictive value for the ultimate results of projects. This is also understandable because these are precisely the elements that are strongly reflected in the success and failure factors within the projects. It is also obvious to critically reflect on projects that build on previous projects and assess whether the new project is actually making the next step, for example with regard to the outreach, or making the following step in the chain toward sustainable employability.

During the implementation of the projects, UVB strongly focused on administrative requirements, and was less focused on the content, progress, possible bottlenecks and the realisation of the effects of the projects. Its substantive role is limited to checking the presence of products and some activities to facilitate the exchange of knowledge. Most projects received one monitoring visit from UVB. Project leaders are pleased about these, but also indicated that they would benefit from a substantive dialogue. Also, in the financial settlement and final declaration, attention is not paid to the contents and results of the project.

UVB recognizes that there are contact moments during the implementation of the projects, but that a substantive assessment of the products cannot be done. The assessment focuses on whether products are delivered as originally foreseen and whether they actually relate to sustainable employability. UVB has organized meetings that focused on the content, in addition to its administrative meetings, but enthusiasm for this turned out to be limited.

All kinds of factors play a role that contribute to a project's success, or lack thereof. Results were more limited in case the implementation of the project experienced difficulties in the recruitment of participants, awareness of the importance of sustainable employability was missing and in case insufficient mainstreaming of interventions or behavioural change took place, partly due to the short timespan of the project. A lack of time among workers and managers also leads to fewer effects. Positive contributors to effective projects are giving personal attention to staff and a good collaboration between all the actors involved (applicant, project coordinator, contracted experts, management, supervisors, and workers).

Chapter 7 formulates a number of recommendations for the government (including UVB), O&O funds and branch organisations, and companies, respectively.

An important footnote is that many results presented are based on the perceptions of those involved. Few 'hard' effect measurements are available. Such measurements at the end of the chain - the ultimate effects on the sustainable employability of workers - are more suitable for the long term and are therefore complicated given the short time period of projects. In addition, the findings based on the interviews among the participating companies may contain a (slightly) positive bias because the companies interviewed were suggested by the project leaders.



# 1 INLEIDING

*De ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren is gericht op het bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze regeling is in drie fasen geëvalueerd waarbij het bereik, de inhoud, de uitvoering en de effecten van de ESF-projecten onder de loep genomen zijn. Onderhavig rapport beschrijft in deel I de derde fase waarin de effecten bij de deelnemende bedrijven, ofwel de eindgebruikers bestudeerd zijn. Deel II van dit rapport presenteert de belangrijkste bevindingen van de algehele evaluatie, met name waar het de effecten betreft.*

## 1.1 ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN (DI R&S)

Het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid (DI) is één van de drie investeringsprioriteiten binnen het ESF-Programma 2014 - 2020. Binnen deze prioriteit zijn twee sub-regelingen 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 en regio's, vaak via O&O-fondsen.

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>2</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 duurzame inzetbaarheid:

**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 duurzame inzetbaarheid van werkenden. Aanvragers vragen aan arbeidsorganisaties in hun sector of regio aandacht voor het belang van duurzame inzetbaarheid, 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.

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.

<sup>2</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.

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 intersectoraal. Hierbij is een aantal faciliterende voorwaarden eveneens van belang, zoals betere transparantie en uniformering van vaardigheden, voorlichting over en begeleiding van mogelijke loopbaanstappen.

Een project in het kader van deze regeling richt zich expliciet op één of meer van deze drie thema's. Deze evaluatie heeft betrekking op de projecten uit het eerste aanvraagstadium.

## 1.2 HOOFDVRAGEN VAN DE EVALUATIE

De hoofdvragen van de algehele evaluatie zijn de volgende:

- a. Op welke wijze hebben binnen de ESF-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 projectaanvragen gestelde doelen, voor het thema Duurzame Inzetbaarheid bereikt?

Een overzicht met alle onderzoeksvragen is opgenomen in Bijlage I.

### *Evaluatie in drie fasen*

De gehele evaluatie is verdeeld over de volgende drie fasen:

1. In de eerste fase van de evaluatie lag het accent op de procesevaluatie van de aanvraagprocedure omdat projecten toen nog in een stadium verkeerden waarin nog betrekkelijk weinig te zeggen was over de effectiviteit. Tevens is een contextanalyse uitgevoerd: aan de hand van bestaande kennis is een kader geschetst van de aard van de problematiek van duurzame inzetbaarheid, en de stand van zaken en effectiviteit van bestaand beleid op dit terrein.<sup>3</sup>
2. In de tweede fase vond een tussentijdse evaluatie plaats waarbij naast de uitvoering en ondervonden knelpunten daarbij, uitgebreid is stil gestaan bij de beoogde en bereikte effecten. Hierin is veel aandacht besteed aan zowel de doelmatigheid als de doeltreffendheid van de regeling. Deze tussentijdse evaluatie is uitgevoerd na afloop van de projecten uit de eerste tranche. Deze tweede fase is afgerond en de rapportage daarover is beschikbaar.<sup>4</sup>
3. In de onderhavige derde fase wordt een effectevaluatie uitgevoerd met het doel om indicaties te verkrijgen van de effecten op wat langere termijn van de projecten. Hierin worden de eindgebruikers van de ESF-regeling ondervraagd. Het betreft dan vertegenwoordigers van bedrijven<sup>5</sup> die aan projecten van de regeling hebben deelgenomen. Tevens is dit de laatste fase van deze evaluatie; daarom wordt ook de totaalbalans opgemaakt waarin de bevindingen uit alle drie de fasen van de evaluatie betrokken worden. Onderhavige rapportage heeft betrekking op deze derde fase.

<sup>3</sup> Zie Arie Gelderblom, José Gravesteyn, Jaap de Koning, Thijs Driessen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool (Ockham-IPS) (2017), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam, voor de rapportage over de eerste fase van de evaluatie.

<sup>4</sup> Zie Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam, voor de rapportage over de tweede fase van de evaluatie.

<sup>5</sup> Dit is inclusief arbeidsorganisaties in de (semi-)publieke sector. Voor het gemak gebruiken we in dit rapport de term "bedrijven" voor alle arbeidsorganisaties in alle sectoren.

### 1.3 DEZE DERDE FASE EN SYNTHESE ALGEGHELE EVALUATIE

De derde fase van de evaluatie valt uiteen in het in beeld brengen van de middellange termijn effecten bij bedrijven, en het opstellen van een synthese van de algehele evaluatie (fase 1 t/m 3).

#### *Veldwerk derde fase*

Uit de evaluatie van de tweede fase kwam naar voren dat er van de 67 projectaanvragen uiteindelijk 46 projecten zijn uitgevoerd. In ongeveer gelijke mate zijn projecten afgevallen doordat deze werden afgewezen of waren teruggetrokken door de subsidieaanvrager. Om de effecten op langere termijn in beeld te brengen zijn in de derde fase van elf projecten via de projectleider contactgegevens van deelnemende bedrijven verkregen<sup>6</sup>; deze bedrijven kunnen aangeduid worden als de eindgebruikers van het gesubsidieerde project. In totaal zijn 42 bedrijven geïnterviewd die participeerden in elf projecten. Een overzicht hiervan is opgenomen in tabel 1.1. Deze tabel illustreert dat de 42 deelnemende bedrijven verdeeld zijn over projecten in verschillende sectoren. Voor een deel van de sectoren zijn bewust geen projecten geselecteerd omdat deze te veel geraakt zijn door de coronacrisis, welke alle aandacht vereist van bedrijven.

Omdat de projectleiders bij het aanleveren van de contactgegevens veelal een procedure wilden hanteren waarbij zij eerst zelf de bedrijven hebben benaderd met de vraag of de bedrijven meewilden werken aan het onderzoek, heeft dit mogelijk geleid tot een zekere bias in respondenten, in de zin dat zij gemiddeld naar verwachting (iets) positiever tegen het project aankijken.

**Tabel 1.1 Deelnemende projecten aan interviews fase 3 naar sector en aantal deelnemende bedrijven**

Sector	Aantal projecten	Aantal bedrijven (aantal per project en totaal per sector)
Landbouw, bosbouw en visserij	1	6
Industrie	1	3
Energiebedrijven, waterwinning en distributie, afvalbedrijven		
Bouwnijverheid	3	4 + 4 + 3 = 11
Groot- en detailhandel, reparatie van auto's	1	5
Vervoer en opslag		
Horeca		
Informatie en communicatie		
Financiële instellingen		
Verhuur van en handel in onroerend goed		
Specialistische zakelijke dienstverlening	2	5 + 4 = 9
Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening		
Openbaar bestuur	1	4
Onderwijs		
Zorg	2	3 <sup>a)</sup> + 1 = 4
Cultuur, sport, recreatie		
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>42</b>

<sup>a)</sup> Een van de instellingen bleek meer actief bij een zusterproject in hetzelfde programma.

Vervolgens zijn deze bedrijven in een telefonisch interview bevraagd op de volgende onderwerpen:

#### *Participatie aan het project*

1. Betrokkenheid bij het project.

<sup>6</sup> Vanwege het ontbreken van een overall databestand met contactgegevens van deelnemende bedrijven/organisaties was het niet mogelijk een enquête onder alle deelnemers af te nemen. Ervaringen uit eerder onderzoek van soortgelijke maatregelen leert bovendien dat de respons op on-line enquêtes onder bedrijven laag is (zie bijvoorbeeld: Ecorys, Evaluatie ESF-programma 2007-2013 actie E2-regeling, Rotterdam, 2015).

2. Doelen voor deelname aan het project.
3. De activiteiten waaraan is deelgenomen, of in het bedrijf zijn uitgevoerd.
4. Rol in het project en hoe de uitvoering van activiteiten heeft plaatsgevonden.
5. Knelpunten, belemmeringen en/of tegenslagen gedurende de uitvoering van het project.
6. De succes- en faalfactoren gebleken bij de aanpak.

#### *Gerealiseerde (blijvende) effecten en toekomstplannen*

7. De mate waarin de beoogde resultaten voor het bedrijf bereikt zijn.
8. De zichtbaarheid van deze resultaten in indicatoren als ziekteverzuim, functiemobiliteit, en/of op een andere wijze.
9. Het blijvende effect van het project ook na de projectperiode voor het bedrijf in termen van activiteiten, HR-beleid, en/of vervolgactiviteiten/vervolgprojecten. Of dat er geen vervolg aan gegeven is.
10. Het blijvende effect van het project ook na de projectperiode voor het bedrijf in termen van bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers en leidinggevendenden. Of dat deze bewustwording weer snel verdwenen is.
11. De mate van de impact van COVID-19 op de effecten van het project
12. De plannen van het bedrijf wat betreft het beleid rondom duurzame inzetbaarheid voor de nabije toekomst.

#### *Synthese algehele evaluatie*

Deze derde fase vormt de laatste fase van de gehele evaluatie van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, waarin naast de analyse van de langere termijn effecten een synthese opgesteld is. In deze synthese wordt gebruikgemaakt van de resultaten uit de eerste twee fasen van het onderzoek en het veldwerk in deze derde fase. In de synthese worden alle onderdelen van het onderzoek bij elkaar gebracht. Hiermee kunnen bedrijven en sectoren (en de overheid) hun voordeel doen als ze beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid verder willen ontwikkelen.

## **1.4 LEESWIJZER**

Dit rapport bestaat uit twee delen.

**Deel I** beschrijft voor elf van de uitgevoerde projecten, de doelen voor deelname en de (langere termijn) effecten zoals die zich voordoen bij een deel van de deelnemende bedrijven. Dit deel bestaat uit twee hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 2) geeft zicht op de participatie van de deelnemende bedrijven aan het project. Het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) gaat in op de gerealiseerde effecten wat betreft duurzame inzetbaarheid, en in hoeverre er na de afronding van het project sprake is van blijvende effecten.

**Deel II** bestaat uit een synthese van de algehele evaluatie (fase 1 t/m fase 3). Daarin bespreken we achtereenvolgens (1) de projecten, de daarin ondernomen activiteiten en het bereik (2) het soort effecten dat optreedt, alsmede de duurzaamheid van de effecten, (3) de proceselementen die van invloed zijn op de mate waarin effecten behaald worden<sup>7</sup>, en ten slotte (4) de leerpunten voor soortgelijke programma's als deze ESF-regeling. Aan elk van deze vier onderwerpen wordt een hoofdstuk (hoofdstukken 4-7) gewijd.

Aan het begin van dit rapport zijn de kernpunten en een samenvatting van deze evaluatie opgenomen.

---

<sup>7</sup> De doelmatigheid van de regeling is uitgebreid aan bod gekomen in het tweede fase rapport. Zie: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam.

DEEL I

LANGERE TERMIJN EFFECTEN BIJ DEELNEMERS AAN DE PROJECTEN

## 2 DEELNAME BEDRIJVEN AAN DE ESF-PROJECTEN

---

*Deelnemende bedrijven zijn vaak benaderd door een O&O-fonds of brancheorganisatie, of door een dergelijke organisatie gewezen op de mogelijkheid om aan een project gericht op duurzame inzetbaarheid mee te doen. Veel van deze bedrijven hebben reeds een duidelijke connectie met het O&O-fonds en/of de brancheorganisatie. Bedrijven geven meerdere doelen aan om mee te doen aan het project. Bedrijven hebben wel de intentie om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar ze hebben vaak geen helder plan en willen graag geholpen worden. Er is een grote diversiteit aan typen activiteiten, soms ook binnen eenzelfde project. Coaching, diverse soorten scans en bijeenkomsten komen relatief veel voor. Het succes van een project is sterk afhankelijk van een goed samenspel van alle betrokken actoren: (externe) uitvoerenden, bedrijfsleiding, leidinggevend en medewerkers. Bij medewerkers en leidinggevend is bewustwording van essentieel belang om verdere stappen op duurzame inzetbaarheid te kunnen maken.*

### 2.1 BETROKKENHEID EN DOEL VOOR DEELNAME VAN BEDRIJVEN

#### *Betrokkenheid deelnemende bedrijven*

De projectaanvragen zijn veelal door O&O-fondsen en brancheorganisaties geregeld waardoor deze organisaties ook vaak inhoudelijk betrokken zijn bij de projecten. Veel deelnemende bedrijven geven aan dat ze benaderd zijn door een O&O-fonds, brancheorganisatie, of sectorale organisatie voor bedrijfsgezondheidszorg, om aan de projecten en/of pilots deel te nemen. Ook zien we dat veel bedrijven al op verscheidene manieren goede connecties hadden met de genoemde organisaties op sectorniveau door eerdere projecten, ziekteverzuimverzekeringen of HR-hulp. Hierdoor waren de lijntjes kort om deze bedrijven te benaderen voor deelname. Dit houdt wel een zeker risico in dat bij dergelijke projecten vooral de *usual suspects* deelnemen en dat juist een groep die nog weinig met het onderwerp bezig is en die minder contacten hebben met de O&O-fondsen en brancheorganisaties, buiten het project vallen. Voor een pilot is dit een begrijpelijke procedure, maar hiermee wordt wel het belang van bredere verspreiding van de resultaten van het project (“*mainstreaming*”), onderstreept.

Veel deelnemende organisaties wilden voordat ze benaderd werden, wel verder komen met duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, en in sommige gevallen waren ze ook actief op zoek naar wat ze er mee moesten. Zo zijn er bijvoorbeeld soms interne werkgroepen die de inzet op duurzame inzetbaarheid stimuleren. Ook noemen een aantal bedrijven dat de drijfveer vanuit de directie kwam die het onderwerp serieus neemt, bijvoorbeeld door een vergrijzend personeelsbestand.

#### *Doelen van de deelnemende bedrijven*

Tabel 2.1 laat de verschillende doelen voor deelname door de bedrijven aan de projecten zien; hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk. Wat opvalt is dat veel bedrijven aangeven met meerdere doelen deel te nemen aan de projecten. In de gesprekken komt naar voren dat veel bedrijven inzien dat er iets moet gebeuren op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, maar nog geen heldere idee hebben van wat ze precies kunnen en moeten doen. Ze hebben veelal geen hele heldere visie van wat ze willen bereiken met de projecten. Of zoals een van de projectleiders aangeeft: *‘Bedrijven hebben wel de intentie om met opleidingsbeleid en duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar ze hebben geen plan en willen graag geholpen worden.’*

Bijna twee derde van de geïnterviewde, deelnemende bedrijven heeft meegedaan om de bewustwording van de medewerkers te vergroten. Bedrijven realiseren zich dat al het beleid begint met bewustwording van de medewerkers. Essentieel is dat medewerkers het nut zien om aandacht aan duurzame inzetbaarheid te

besteden. Bij een derde van de bedrijven was de deelname (ook) gericht op de verhoging van de bewustwording onder leidinggevendenden.

**Tabel 2.1 Doelen voor deelname door de bedrijven aan de projecten (N=42)**

Doelen voor deelname	Percentage (%)
Actualiseren van inzichten en kennis op het gebied van duurzame inzetbaarheid	55
Creëren van bewustwording onder leidinggevende	31
Creëren van bewustwording onder medewerkers	64
Bepaling van geschikte acties en beleid binnen het bedrijf	43
Uitvoering van beleid en acties binnen het bedrijf, namelijk ...	19
Ontwikkelen van nieuwe instrumenten rond duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf, namelijk ...	21
Realisatie van effecten (bijv. arbeidsmarktperspectief versterkt, hogere mobiliteit, lager ziekteverzuim)	60
Anders, namelijk ...	7

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

Het realiseren van daadwerkelijke effecten, en/of het actualiseren van inzichten en kennis op het gebied van duurzame inzetbaarheid was bij de meerderheid van de deelnemende bedrijven (mede) een doel. Bij de realisatie van daadwerkelijke effecten hebben diverse bedrijven te maken met een hoog ziekteverzuim of een vergrijzend personeelsbestand waarbij een deel van de oudere werknemers in hun huidige functie tegen problemen oploopt. De bedrijven hopen via het project hierin (op termijn) daadwerkelijk resultaten te boeken.

**Box 2.1 Voorbeeld van een interventie voor het bepalen van de geschikte acties of het geschikte beleid**

Bij een project in de zakelijke dienstverlening vonden series van een vijftal workshopachtige sessies plaats waarbij een middag werd georganiseerd om samen te komen met mensen vanuit verschillende organisaties uit de sector die geïnteresseerd waren in het thema duurzame inzetbaarheid. In een groep voor zo'n serie workshops zaten zo'n zes vertegenwoordigers uit de branche, allemaal met een andere achtergrond en uit verschillende geledingen van de bedrijven, zoals een meer startende jonge werknemer, iemand met affiniteit met HR en een bedrijfseigenaar en een vertegenwoordiger van de brancheorganisatie en de werknemersorganisaties. Daarnaast waren er externen die geacht werden een frisse blik binnen te brengen.

In de gesprekken werd beluisterd hoe men te werk ging in de bedrijven en werden een aantal opties voorgelegd. Hierbij werd gebrainstormd over de vraag hoe je de beste omgeving kunt creëren voor je werknemers in een veranderende sector en hoe je ze scherp kunt houden met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling. Behalve dat deze sessies ideeën opleveren voor de deelnemende bedrijven, zijn ze ook voor de sector als geheel belangrijk om met het oog op de toekomst ideeën op te doen rond bijvoorbeeld functie-indelingen.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021.*

Bij minder dan de helft was de deelname erop gericht om te bepalen welke acties en welk beleid geschikt zouden zijn voor het bedrijf. Deze bedrijven bevonden zich dus nog in de oriënterende fase van de uitvoering, terwijl het belang van duurzame inzetbaarheid al wel op de agenda stond. Zie box 2.1 voor een voorbeeld.

Enkele doelen zijn in veel mindere mate genoemd, maar wel nader toegelicht. Bij het doel 'Uitvoering van beleid en acties binnen het bedrijf, namelijk ...' betreft het veelal bedrijven die in het kader van het project verschillende pilots hebben uitgevoerd, of dat er al verscheidene tools waren ontwikkeld die nog geïmplementeerd moesten worden. Ook kwam een enkele keer voor dat het deelnemende bedrijf een specifiek onderdeel in een bepaald proces wilde verbeteren.

Bij het doel 'Ontwikkelen van nieuwe instrumenten rond duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf, namelijk ...' kwamen deelnemende bedrijven uit twee projecten naar voren. Een project van de levensmiddelenindustrie heeft onder andere het pilot-spel 'Serious game' - een spel waarbij deelnemers door middel van speldynamiek gestimuleerd en uitgedaagd worden om te reflecteren op hun eigen duurzame inzetbaarheid - en een zelfscan ontwikkeld. Een project in de schoonmaakbranche heeft een systeem ontwikkeld om personeel binnen en buiten het bedrijf uit te kunnen wisselen, en daarnaast werd een enkele keer het ontwikkelen van een visiehandboek of het ontwikkelen van een pilot of training benoemd.

Ook geven een paar bedrijven aan dat ze nog een ander doel hadden. Twee bedrijven wilden met het meedoen aan het ESF-project een al bestaande interventie verbeteren; het ging in deze gevallen om het verbeteren van een tool rondom functionerings-/ontwikkelingsgesprekken. In een ander geval gaf een organisatie aan dat het doel was om de weg die ze al hadden ingeslagen voort te zetten.

## 2.2 DEELNAME AAN EN UITVOERING VAN ACTIVITEITEN

### *Activiteiten bij de deelnemende bedrijven*

De deelnemende bedrijven die geïnterviewd zijn hebben aan verschillende activiteiten deelgenomen. Dat ligt uiteraard in het verlengde van de diverse soorten activiteiten die in de uitgevoerde ESF-projecten ingezet zijn om de beoogde doelen te bereiken (zie hoofdstuk 4). Bij sommige projecten waren de activiteiten vooral gericht op het management en HR-adviseurs, zoals bij het ontwikkelen van visiehandboeken. Terwijl bij andere projecten de medewerker veel centraler stond, met het uitvoeren van vitaliteitsscans, coaching, trainingen en workshops. Sommige projecten zetten een breed arsenaal aan instrumenten in, terwijl andere zich meer op 1 of 2 interventies concentreren.

De 42 geïnterviewde bedrijven gelieerd aan elf verschillende ESF-projecten hebben het meest aan de volgende activiteiten deelgenomen:

- (1) Coaching (coaching/advies voor leidinggevenden/HR-adviseurs of persoonlijke coaching voor medewerkers).
- (2) DI-Scan/healthcheck, etc.
- (3) Workshops/teamsessies/trainingen.

Daarnaast hebben drie tot acht bedrijven aan de volgende activiteiten deelgenomen:

- Campagnes.
- E-learning.
- Klankbordgroep.
- Pilots rondom samenwerking van uitwisseling van personeel.

### **Box 2.2 Voorbeelden van activiteiten bij de deelnemende bedrijven**

#### **Persoonlijke coaching**

Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie hebben individuele coachingstrajecten plaatsgevonden. Medewerkers konden gedurende 3 maanden, met 6 individuele gesprekken, werken aan hun persoonlijke vitaliteitsdoelstellingen. Tijdens de individuele coachingstrajecten stellen deelnemers, met de coach, persoonlijke doelstellingen op die periodiek worden geëvalueerd. Dit kunnen doelen zijn op het gebied van afvallen, geluksbeleving, kwaliteit van leven, etc..

#### **Adviseur**

Eerdere ervaringen in een sector hebben geleerd dat bedrijven niet zozeer op geld zitten te wachten maar op advies. Adviseurs moeten helpen om een plan te maken om een 'ontwikkelings-cultuur' te creëren bij bedrijven, om bedrijven op het goede spoor te zetten. Wat er geleerd is, is dat het niet zo zeer om het "kaal" aanbieden van subsidies gaat. Wat veel effectiever lijkt te werken is het koppelen van adviseurs en bedrijven om zo de bedrijven op het goede spoor te zetten.

Uit de gesprekken met bedrijven komt naar voren dat de inzet van een adviseur wordt gewaardeerd. De invulling van deze adviestaak is wel verschillend. Bij een bedrijf is dit bijvoorbeeld meer gericht op het goed in kaart brengen van bedrijfsprocessen en verantwoordelijkheden en in overleg met medewerkers kijkt waar verbeteringen mogelijk zijn. Bij een ander bedrijf lag de nadruk meer op het verder ontwikkelen van ontwikkelingsgesprekken en bij een ander bedrijf werd ook daadwerkelijk assistentie verleend bij gesprekken met medewerkers. Som heeft de adviseur ook een rol om de toepassing van een ontwikkelde tool voor personeelsbeleid de sector voor bedrijven te vergemakkelijken.

#### **Scan**

Bij een scan in een deelsector van de bouw zijn medewerkers opgezocht op de werklocatie. Er zijn busjes gehuurd met daarin loopbaancoaches, die vervolgens op locatie met medewerkers gesprekken voerden. In dit gesprek ging het



vooral over hoe het met de medewerker ging, hoe men de medewerker kan helpen, of de medewerker blij was met de bijscholingsmogelijkheden maar ook de vraag of de medewerker mogelijk bang was voor fysieke klachten. De resultaten van deze gesprekken zijn teruggenomen naar de sector. Vanuit het project is geprobeerd om de medewerker zelf contact te laten opnemen met de werkgever over de uitkomsten van het gesprek op individueel niveau. Bij een bedrijf heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat voor een oudere werknemer met fysieke klachten gebruik gemaakt is van faciliteit op sectorniveau om deze te bemiddelen naar een andere baan.

### **Teamsessies**

Binnen een branche in de detailhandel zijn winkels met de subsidie ondersteund met teamsessies. Doel van deze sessies was om het winkelteam (zowel medewerkers als leidinggevende samen) te coachen en actief in gesprek te gaan over motivatie, vitaliteit en eigenaarschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, en hoe ze kunnen inspelen op veranderingen in hun omgeving (producten; consumentengedrag en benodigde competenties).

### **Trainingen en workshops**

Bij verschillende bedrijven hebben trainingen en workshops plaatsgevonden. Zo zijn bij een zorginstelling pilots uitgevoerd van twee trainingen. Eén was gericht op 'fysieke weerbaarheid' en de ander op 'omgaan met agressie'.

Binnen een project in de levensmiddelenindustrie hebben verschillende workshops plaatsgevonden. Voorbeelden zijn workshops 'energie en dagindeling', 'slaap', 'voeding en beweging', en 'omgaan met druk'. De workshops werden voorafgegaan door een kick-off om medewerkers te informeren en enthousiasmeren over het project en een intake bestaande uit een vragenlijst, een Health Check, een persoonlijk consult en het bepalen van een doelstelling.

De workshops werden uitgevoerd door een externe professional. Onder andere kwamen energiemonitoring en herstelmechanismen van het lichaam aan bod, en daarnaast werd er aandacht besteed aan hoe voeding, slaap en bewegen samenhangen. Aanvullend werd er aandacht besteed aan psychische aspecten, zoals werkdruk. Na elke workshop volgde een coachingsgesprek. Hiermee werden deelnemers geactiveerd doordat ze inzicht kregen in hoe ze in de praktijk aan de slag konden met het verbeteren van hun eigen vitaliteit & gezondheid. De workshops werden afgerond met een hermeting (vergelijkbaar met de intake).

### **Klankbordgroep/ambassadeurs in publieke sector**

Een onderdeel van een project in de publieke sector was een klankbordgroep waar deelnemers vanuit verschillende organisaties uit de sector aan konden deelnemen. De leden waren vaak afkomstig van organisaties die binnen de sector op dit gebied als een koploper kunnen worden gezien. De groep fungeerde met name als klankbord om een campagne in de sector goed vorm te geven, zodat deze aansloot op de behoeften binnen de organisaties.

Deelnemers aan deze klankbordgroep waren vervolgens ambassadeurs om DI-beleid in de eigen regio verder te brengen. De ambassadeurs speelden een belangrijke rol bij de organisatie en uitvoering van een aantal regiobijeenkomsten. Zij fungeerden als gastorganisatie waar de bijeenkomst plaatsvond. Daarnaast zorgden de ambassadeurs voor het uitnodigen van collega-organisaties in hun regio. De bijeenkomst werd begeleid door een medewerker van het O&O-fonds. Deze bijeenkomst was bedoeld voor alle medewerkers in die organisaties die verantwoordelijk zijn voor de vitaliteit van hun collega's, HR-professionals & Arbo coördinatoren. Per bijeenkomst was er plek voor 12 deelnemers. Tijdens deze workshop ontdekt een organisatie waar zij staat met vitaliteit. Dit gebeurt aan de hand van zeven organisatorische succesfactoren. De deelnemers gingen aan de slag met praktische opdrachten en bepaalden wat de volgende stappen kunnen zijn.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### **Deelname door medewerkers**

De mate waarin medewerkers bij de verschillende activiteiten betrokken waren toont een wisselend beeld. Enerzijds zijn er activiteiten waarbij de deelname van medewerkers hoog was en anderzijds zijn er activiteiten en pilots geweest waar relatief weinig medewerkers aan meededen.

Bij verschillende vitaliteitsscans was de deelname van medewerkers relatief hoog. Respondenten geven aan dat hier verschillende redenen voor zijn. Zo geeft een project aan dat de medewerkers benaderd zijn voor een vitaliteitsscan op de werklocatie om zo deelname te verhogen. Ook een project in de landbouw heeft ingezet op een hoge deelname aan de vitaliteitscan. Een van de deelnemende bedrijven heeft daartoe computers ter beschikking gesteld om de scan onder werktijd in te kunnen vullen.

De meeste van de uitgevoerde persoonlijke vitaliteitsscans vonden overwegend anoniem en buiten de organisatie om plaats. Ook de verschillende vormen van persoonlijke coaching van medewerkers vonden veelal buiten de organisatie om plaats. Het belang van anonimiteit wordt door een aantal respondenten benadrukt om te zorgen dat de medewerkers zich vrij kunnen uiten over zichzelf, het werk en de organisatie. Uit de gesprekken met bedrijven blijkt dat de mate van terugkoppeling van (geanonimiseerde) resultaten hiervan naar de bedrijfsleiding verschillend is geweest. Er zijn diverse respondenten die weinig weten van de resultaten, terwijl bij anderen wel een terugrapportage heeft plaatsgevonden. Bij een bedrijf werd bijvoorbeeld duidelijk dat medewerkers zich niet altijd gehoord voelen door leidinggevend en dat dit meer aandacht behoeft.

Er zijn 3 typen interventies die (soms) minder deelnemers kenden:

1. Projecten gericht op arbeidsmobiliteit. Faciliteren van mobiliteit, zeker over bedrijfsgrenzen heen blijkt de nodige knelpunten te kennen (zie Box 2.3 als voorbeeld). Het blijkt lastig om bedrijven hiervoor te werven. Bedrijven die personeel uitwisselen moeten elkaar voldoende vertrouwen. De medewerking van een bedrijf stopt bovendien snel als er interne of externe veranderingen plaatsvinden.
2. Een project specifiek gericht op leidinggevend, omdat deze groep moeilijk te bereiken bleek. Het project omvatte een leiderschapstraject. De doelgroep had echter vaak niet voldoende tijd en om die reden zijn veel trainingen in het kader van dit traject afgezegd. Managers blijken een lastige groep om op een vast tijdstip bij elkaar te brengen. Bij een geïnterviewd bedrijf speelde ook dat door een aantal organisatiewijzigingen een cluster managers een andere functie kreeg. Hierdoor zijn de trainingen rondom leiderschap niet uitgevoerd op het moment dat ze gepland stonden.
3. Met een klankbordgroep of werkgroep wordt vaak alleen een “voorhoede” binnen een sector of een bedrijf bereikt. Respondenten gaven regelmatig aan dat ze hard moesten trekken om het beleid en de bewustwording rondom duurzame inzetbaarheid breder uit te zetten in de sector en/of het bedrijf.

### **Box 2.3 Mobiliteit over bedrijfsgrenzen stimuleren**

In een pilot rondom arbeidsmobiliteit is het de gedachte om werkenden, voordat ze uitvallen, gedurende een tijdelijke en vooraf afgestemde periode te bemiddelen naar andere werkzaamheden in een ander bedrijf, binnen of buiten de sector (intra- en/of intersectorale mobiliteit). Werknemer, huidige en ‘nieuwe’ werkgever participeren in de pilot: werknemer ervaart het effect van ander werk (al dan niet met een aangepaste belasting), de huidige werkgever biedt terugkeergarantie en de ‘nieuwe’ werkgever accepteert het tijdelijke karakter en biedt actieve begeleiding. Dit betreft een deelactiviteit binnen meerdere interventies van een project die worden toegepast.

Slechts een beperkt aantal bedrijven zijn hiermee aan de slag gegaan. Dit onderdeel blijkt een lastige activiteit. Er moeten drempels worden overwonnen omdat er een zeker wantrouwen bestaat ten opzichte van (potentiële) concurrenten om hierin samen te werken. Daarom is uiteindelijk gekozen om bedrijven uit verschillende sub-branches aan elkaar te koppelen. Op het moment dat de bedrijven hier daadwerkelijk mee aan de slag wilden gaan liepen ze tegen twee problemen aan. (1) Een krappe arbeidsmarkt. (2) Minder happy directies. Vervolgens kwam de Coronacrisis en kwam het helemaal stil te staan. Bestuurlijk gezien is er zeker wel interesse voor het voortzetten van dit initiatief.

Een specifiek knelpunt dat een deelnemend bedrijf noemt, was dat bij het andere bedrijf waarmee de uitwisseling zou plaatsvinden een nieuwe locatie werd geopend, waardoor de uitwisseling minder prioriteit kreeg. Daarna volgde corona. Het deelnemende bedrijf dat wij gesproken hebben wil graag hier voortzetting aan geven omdat men inziet dat werknemers soms vastlopen in dezelfde functie en dat tijdige functiewisseling hier een belangrijk preventief instrument kan zijn.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

## **2.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN**

De hierboven genoemde knelpunten zien we ook bij de succes- en faalfactoren die de geïnterviewde bedrijven aangeven. Hierbij is het mogelijk dat bij het ene bedrijf een factor juist heeft bijgedragen aan het succes, omdat dit bijvoorbeeld een randvoorwaarde was die goed was ingevuld, terwijl bij een ander bedrijf dezelfde factor juist een faalfactor is gebleken.

Een analyse van de factoren en elementen die genoemd zijn, laat zien dat de volgende twee succesfactoren veel werden benoemd door de geïnterviewden:

- (1) Het inzetten van een externe partij bij de uitvoering van interventies. Vaak is dit een O&O-fonds, een brancheorganisatie, of een sectorale bedrijfsgezondheidsdienst, maar soms ook een andere professionele externe organisatie. De inzet van deze partijen betekent voor bedrijven professionele uitvoering en advisering op dit terrein die men intern onvoldoende in huis heeft. Voor medewerkers betekende de inzet van een externe organisatie ook dat men zich vrijer kan uitspreken over problemen en wensen.
- (2) De manier waarop de leidinggevenden ondersteuning bieden bij de activiteiten. Als het beleid en de interventies niet gedragen worden door leidinggevenden is de kans op slagen veel kleiner. Belangrijk is dat leidinggevenden een “open” klimaat faciliteren waarin wensen, problemen en ideeën van medewerkers voldoende aandacht krijgen.

De volgende succesfactoren worden door een aantal bedrijven benoemd:

- Bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers. Zolang deze bewustwording niet aanwezig is, zijn volgende stappen in de beleidsketen van duurzame inzetbaarheid heel moeilijk te maken.
- De goede samenwerking tussen verschillende betrokken partijen (O&O-fonds/brancheorganisatie, externe uitvoerende partij, bedrijfsleiding).
- Het betrekken van medewerkers op een laagdrempelige manier.

Deze factoren illustreren dat het succes van een project sterk afhankelijk is van een goed samenspel van alle betrokken actoren: O&O-fonds/brancheorganisatie, (externe) uitvoerenden, bedrijfsleiding, leidinggevenden en medewerkers.

#### **Box 2.4 Voorbeelden van geïdentificeerde succesfactoren binnen enkele projecten**

##### **Project voor BBL-leerlingen in deelsector van de bouw: belang van externe professionele uitvoering**

Een voorbeeld van het succes van een externe (professionele) partij is bij een project in de deelsector van de bouw. Dit betreft een driedaagse training voor BBL-leerlingen. In de training waren de eigen gezondheid en sociale vaardigheden belangrijk. Daarnaast besteedde de cursus aandacht aan de vraag waarom er gekozen is voor het eigen vak en waar men over vijf jaar wilde staan. Een van de achterliggende doelen is om de leerlingen op lange termijn voor de sector, die met tekorten kampt, te kunnen behouden.

Aanvankelijk was de bedoeling dat de training door de instructeurs van de BBL-opleiding zou worden gegeven (“Train the trainer”), maar uiteindelijk bleek uitvoering door een professionele organisatie toch beter te werken. De respondenten geven aan dat de cursusleiders veel ervaring en expertise hadden waardoor ze goed met de doelgroep (BBL-leerlingen) overweg konden en het thema goed in hun vingers hadden. Bovendien betekende een buitenstaander dat de leerlingen ook meer “open” durfden zijn.

##### **Project in de industrie: De betrokkenheid van het management**

Een voorbeeld van het succes van de betrokkenheid van het management is bij een project in de industrie. Het betreft een vitaliteitsprogramma dat ingezet is op drie locaties bij een van de deelnemende bedrijven. Het programma bestond uit een *kick-off* waar de nadruk lag op het uitleggen, informeren en enthousiasmeren. Vervolgens vond er een *intake* plaats met onder andere een Healthcheck. Na een aantal workshops (met als onderwerpen slaap, voeding en beweging, omgaan met druk & energie en dagindeling) en coachingsgesprekken werd een *outtake* gedaan met dezelfde onderdelen als bij de *intake*.

De deelnemende vestigingen waren vrij om te kiezen hoe zij het traject wilden uitvoeren. Bij iedere vestiging waren meer aanmeldingen dan dat er ruimte was, wat een teken is voor succes. Dit succes wordt deels ook toegeschreven aan de aanwezigheid van het management bij de *kick-off* fase van het traject. Zoals de respondent aangeeft vergrootte dit het draagvlak en het vertrouwen van medewerkers in het traject omdat ze zien dat het belangrijk gevonden wordt en dat het MT er ook daadwerkelijk achter staat.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

Een aantal geïnterviewden geven ook aan faalfactoren te hebben ondervonden. Dit betreft voor een deel dezelfde factoren als de succesfactoren. Een deel van de bedrijven vindt bijvoorbeeld de bewustwording zodanig goed ontwikkeld dat dit een succesfactor is, terwijl andere bedrijven dit nog tekort vinden schieten om verder te kunnen komen. Ditzelfde geldt voor de rol van de leidinggevende, die soms een succesfactor, maar bij andere bedrijven nog een faalfactor is. Bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden en/of medewerkers is de meest benoemde faalfactor. Hierdoor is er minder draagvlak binnen de organisatie om stappen te kunnen maken op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast worden enkele andere faalfactoren genoemd:

- Terughoudendheid van medewerkers.
- De te grote omvang van groepen (werkgroepen of workshops) wat als minder productief gezien wordt.
- Het aantal bureaucratische handelingen. Dit betreft de administratieve werkzaamheden voor deelname aan het ESF-project.
- De 'waan van de dag'. Duurzame inzetbaarheid is typisch een onderwerp dat meer gericht is op de lange termijn.

### 3 GEREALISEERDE EFFECTEN BINNEN BEDRIJVEN EN TOEKOMSTPLANNEN

*De ESF-regeling DI R&S is behoorlijk doeltreffend. Bij ruim 60% van de ondervraagde deelnemende bedrijven beoordeelt men de resultaten gelijk of zelfs groter dan beoogd, terwijl een beperkt aantal deelnemende bedrijven aangeeft dat de resultaten maar deels zijn behaald. Er is ook sprake van additionaliteit omdat veel deelnemende bedrijven zonder het ESF-project de betreffende activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid anders niet hadden ondernomen.*

*De meeste bedrijven maken melding van verbeterde bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid (vaakst genoemd), gevolgd door implementatie en verankering van geteste interventies in regulier beleid, kennisvergroting en uiteindelijk gedragsverandering (minst vaak genoemd). De overgrote meerderheid (81%) van de ondervraagde deelnemende bedrijven geeft aan dat er na de afronding van het project sprake is van blijvende effecten, met name door middel van continuering van de beleidsinterventies/activiteiten.*

*Een kwart van de ondervraagden ziet concreet een positieve impact op het ziekteverzuim of de arbeidsmobiliteit, al erkent men vaak dat het effect van het project moeilijk te onderscheiden is van andere factoren. Veel vaker meldt men effecten die op termijn wellicht een positief effect op het ziekteverzuim zullen hebben: meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, betere samenwerking, en meer autonomie van werken.*

#### 3.1 MATE WAARIN DE BEOOGDE RESULTATEN BEREIKT ZIJN

Aan de deelnemende bedrijven van de projecten is gevraagd in hoeverre de beoogde resultaten naar hun mening zijn behaald (zie tabel 3.1).

**Tabel 3.1 Beoordeling van bedrijven of beoogde resultaten zijn behaald, in percentages (N=42)**

Blijvend effect	Percentage (%)
De beoogde resultaten zijn groter dan vooraf was beoogd	10%
De beoogde resultaten zijn behaald	52%
De beoogde resultaten zijn voor het grootste deel gehaald, maar niet helemaal	24%
De beoogde resultaten zijn deels wel, deels niet behaald	7%
De beoogde resultaten zijn maar in beperkte mate behaald	0%
Anders, namelijk moeilijk te bepalen	7%

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

Iets meer dan de helft van de respondenten (52%) geeft aan dat de beoogde resultaten zijn behaald. Er is ook een aantal respondenten (10%) dat aangeeft dat de resultaten groter zijn dan vooraf beoogd. Deze deelnemende bedrijven bevinden zich grotendeels in een project in de landbouw waar de interventie in een aantal gevallen een cultuurverandering heeft bewerkstelligd in de deelnemende organisaties. Respondenten spreken dat duurzame inzetbaarheid nu is ingebed in de bedrijfscultuur en het HR-beleid (zie box 3.1). In deze gevallen heeft de ESF-interventie als katalysator gewerkt voor nieuw initiatieven en toenemende ambitie van de organisatie. In een enkel geval worden positieve resultaten verklaard, omdat deelnemende bedrijven aangeven dat ze geen heldere doelen hadden geformuleerd ex ante, waardoor een positief resultaat vanzelfsprekend de verwachtingen overtreft.

### Box 3.1 Gunstige resultaten bij project in de landbouw

Eén van de projecten die eruit springt qua resultaten is een project in de landbouw. Deelnemende bedrijven aan het project onderhouden veelal een nauwe band met de sectorale organisatie voor de bedrijfsgezondheidszorg die gericht is op verbetering van duurzame inzetbaarheid en in dit geval de projectleiding bekleedt. Het project omvat een breed assortiment aan activiteiten, waaronder preventieve mobiliteit, workshops, bedrijfs-/vitaliteitsscans en coachingsgesprekken. Deelnemende bedrijven nemen niet altijd aan alle activiteiten deel. Dit geldt zeker voor preventieve mobiliteit, dat meer een pilot van uitwisseling van personeel tussen een beperkt aantal bedrijven omvatte.

Waarom diverse bedrijven zo positief oordelen over de resultaten heeft meerdere redenen:

- In vrijwel alle gesprekken komt de toegenomen bewustwording terug. Dit is in deze sector juist zo belangrijk omdat medewerkers niet snel met hun problemen naar voren treden en ook leidinggevendend daar meer oog voor moeten krijgen. Een voorbeeld dat genoemd wordt dat de bewustwording heeft geholpen is dat na een workshop allerlei “producten” met ideeën vanuit de workshop in een bedrijf zijn opgehangen en veel gesprekken hebben opgeleverd.
- Diverse respondenten noemen tastbare blijvende effecten. Zo heeft een bedrijf de teamstructuren aangepast, zodat binnen teams meer diversiteit ontstaat. Andere voorbeelden zijn zogenaamde *Flowerpower* gesprekken waarbij er gekeken wordt naar persoonlijke doelstellingen van medewerkers en er een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) wordt opgesteld, en *verwarmingsbuisgesprekken* die op werkplaatsen plaatsvindt om in gesprek te gaan over persoonlijke ontwikkeling. Ook noemt een van de respondenten de inzet van *Hello Fysio*, een online forum waar medewerkers met beginnende klachten zelf kunnen kijken wat voor een oefeningen ze kunnen doen om die te verminderen.

Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021

Alles overziende is door 62% van de ondervraagde deelnemende bedrijven het bereikte resultaat groter of gelijk aan de beoogde resultaten. Dit is een goed resultaat, dat wel moet worden beoordeeld in het licht van het feit dat deelnemende bedrijven verschillende doelen en ambities nastreefden en dat de steekproef niet geheel representatief is, aangezien bedrijven met positieve ervaringen met het project en een goede connectie met de (organisatie van) de projectleider eerder geneigd zullen zijn om mee te werken aan het onderzoek.

Doelen die directer op de interventie liggen, zoals het identificeren van problemen en het creëren van bewustwording van het belang van DI, liggen makkelijker in het bereik (eerste en tweede orde effecten), terwijl doelen gerelateerd aan de uitvoering/ inbedding van beleid/ acties (derde orde) en het realiseren van effecten (vierde orde) vaak lastiger zijn te bereiken. Dit wordt bevestigd door aanvullende analyses op de respons van deelnemende bedrijven, die laat zien dat een positieve correlatie (0,32; significant op 95%) bestaat tussen de mate waarin de beoogde resultaten bereikt zijn en het doel ‘creëren van bewustwording onder medewerkers’. Hiernaast kan een rol spelen dat bewustwording een zodanige voorwaarde is voor andere effecten, dat als dit niet als (neven)doel is meegenomen, ook andere doelen minder goed verwezenlijkt kunnen worden.

Een kwart geeft aan dat de beoogde resultaten voor het grootste deel zijn bereikt. Een klein deel (7%) is van mening dat de resultaten die beoogd waren, deels wel en deels niet behaald zijn. Geen van de ondervraagden gaf aan dat de resultaten maar in beperkte mate zijn gerealiseerd. Indien we vragen naar de redenen voor het (deels) niet behalen van de doelen had dit vaak te maken met kritiek op de vormgeving van de interventie die niet helemaal passend is voor de medewerkers of dat de te testen interventie verder niet is uitgerold. In sommige gevallen waren de ambities te hoog gegrepen. In deze gevallen geven deelnemende bedrijven ook aan dat, ondanks dat de doelen deels niet zijn gehaald, belangrijke leerervaringen zijn opgedaan (zie box 3.2).

**Box 3.2 Te ambitieuze doelstelling voor regionale samenwerking bedrijven in een dienstverlenende sector, maar belangrijke leereffecten**

Het doel van het ESF-project was om samenwerking tussen bedrijven in een dienstverlenende sector in de regio te bevorderen om onderlinge uitwisseling van medewerkers mogelijk te maken. Het project richtte zich op urenuitbreiding van medewerkers met een klein parttime dienstverband en/of meerdere dienstverbanden bij meerdere werkgevers. De pilot maakt het voor bedrijven mogelijk om van elkaars medewerkers gebruik te maken zonder dat daarbij de arbeidsovereenkomst van de medewerker zelf bij de eigen organisatie verandert.

De deelnemende bedrijven geven aan dat het idee van het project met uitwisseling van personeel goed is, maar ook dat de aannames in het project te positief waren. Het bleek in de praktijk zelfs lastig om binnen hun eigen bedrijf (tussen units en objectleiders) uitwisseling tot stand te laten komen, laat staan tussen (concurrerende) bedrijven. Als gevolg hiervan hebben ze besloten om eerst met de interne uitwisseling tussen units/ afdelingen binnen het bedrijf te beginnen, hieruit lessen te trekken en dan pas de uitwisseling met andere bedrijven te entameren.

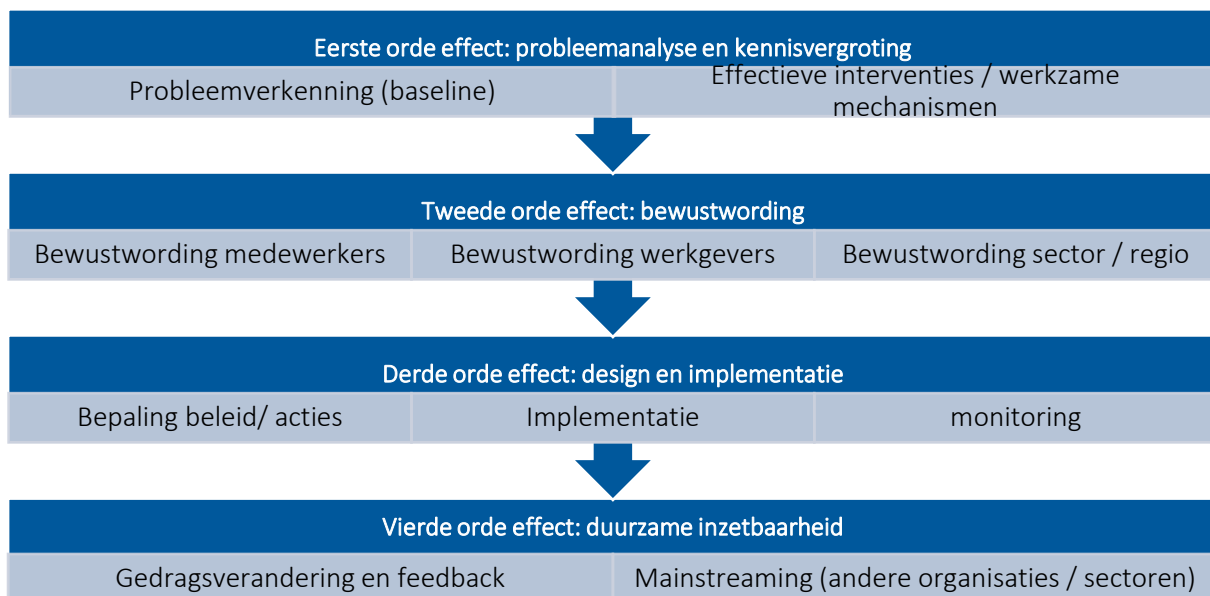
De resultaten van de interne pilot bij een bedrijf worden als succesvol beschouwd. Ondanks dat de samenwerking tussen bedrijven niet van de grond is gekomen is de winst van het project dat bedrijven met elkaar in gesprek zijn gegaan over dit onderwerp. Daarnaast zijn er formulieren/ overeenkomsten ontwikkeld om de samenwerking te faciliteren en is er meer inzicht in hoe de samenwerking vorm zou moeten krijgen. Een respondent is van mening dat ze aan het voorportaal staan van verandering. De arbeidsmarkt wordt flexibeler en er is behoefte om vraag en aanbod beter te *matchen*. Belangrijkste winst is het ontstaan van vertrouwen en de toename van samenwerkingsbereidheid.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

**3.2 EFFECTEN IN DE BELEIDSKETEN**

Het doel van de ESF-regeling DI R&S is om door middel van gesubsidieerde activiteiten bedrijven - en uiteindelijk werkenden - een stap verder te laten komen in de keten van probleemanalyse (bijv. actualiseren van kennis en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid), vergroten van bewustwording (onder leidinggevend en/of medewerkers), bepaling van acties/beleid (aanpassingen HRM beleid; etc.), implementatie en monitoring van acties/ beleid, tot en met de realisatie van duurzame inzetbaarheid voor individuele medewerkers en verdere verspreiding van methoden en technieken. Zie figuur 3.1 met de genoemde resultaatgebieden en verschillende orde effecten.

**Figuur 3.1 Resultaatgebieden binnen deelnemende organisaties aan ESF-projecten**



*Bron: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam*

In de volgende (sub)paragrafen gaan we verder in hoe de hierboven genoemde orde effecten gesignaleerd worden bij deelnemende bedrijven van ESF-projecten. Zoals eerder aangegeven is dit mede afhankelijk van de

specifieke doelstellingen van ieder project en individuele deelnemende bedrijven (niet alle projecten en daarmee deelnemende bedrijven adresseren alle type effecten in hun projectdoelstellingen). Zo kan een deelnemend bedrijf als voornaamste doel hebben om meer inzicht te verkrijgen in de problematiek (eerste orde effect), terwijl andere deelnemende bedrijven beogen om met concrete interventies te experimenteren in hun bedrijf en daarmee het gedrag van leidinggevend en/of medewerkers te beïnvloeden (derde en vierde orde effect).

### 3.2.1 Eerste orde effecten: probleemanalyse en kennisvergroting

De meerderheid van de deelnemende bedrijven geeft aan dat het project heeft bijgedragen aan meer kennis en inzicht op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen hun bedrijf en onder hun medewerkers. Grofweg vond dit op de volgende manieren plaats:

- het uitvoeren van een onderzoek om de actuele situatie van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers in kaart te brengen, vaak met behulp van een DI-scan die ontwikkeld is in het kader van het ESF-project en is afgenomen onder medewerkers van het bedrijf.
- het organiseren van een training/ workshop onder medewerkers en leidinggevend met beoogde leeruitkomsten onder deelnemers.
- Het organiseren van een interventie waarvan deelnemende bedrijven hebben geleerd.
- Het faciliteren van collectief leren tussen bedrijven hoe DI-beleid vorm te geven.

Het moeten worden vermeld dat de bovengenoemde activiteiten veelal verder doorwerken op de andere resultaatgebieden (bewustwording, beleid/acties en gedragsverandering), maar de primaire functie van deze activiteiten is om beter zicht te krijgen op het probleem en meer kennis over het onderwerp. DI-scans en trainingen/workshops hadden voornamelijk tot doel om medewerkers van deelnemende bedrijven meer kennis te geven van hun huidige situatie, maar ook handvatten hoe zij kunnen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Het piloten van interventies binnen deelnemende organisaties en het faciliteren van collectief leren tussen deelnemende bedrijven hadden vaak tot doel om organisaties kennis en inzicht te geven over de werkzaamheid van interventies. Uit interviews komt naar voren dat de mogelijkheden voor collectief leren tussen deelnemende organisaties binnen veel ESF-projecten onvoldoende is benut. Een aantal respondenten sprak de wens uit dat ze graag meer hadden willen weten wat uit de pilots bij andere bedrijven is gekomen.

Enkele voorbeelden hoe de interventie heeft geleid tot meer kennis en inzichten is in de box hieronder beschreven.

#### Box 3.3 Voorbeeld van bedrijven waarvan het ESF-project heeft bijgedragen aan meer kennis en inzicht in DI

##### Terugkoppeling van vitaliteitsscan aan werkgever: een Eyeopener!

Deelnemende bedrijven geven verschillende voorbeelden van hoe de geaggregeerde uitkomsten van een vitaliteitsscan onder hun medewerkers tot nieuwe inzichten heeft geleid.

Eén van de geïnterviewde bedrijven in de landbouwsector kreeg als terugkoppeling een overzichtsrapport met grafieken/tabellen en een aantal speerpunten. Wat de respondent opviel was dat voornamelijk de jongeren veel stress en werkdruk ervoeren. Dit werd ervaren als een *Eyeopener*. Kleine dingen, zoals een telefoon beantwoorden onder het werk kunnen al voor stress zorgen. Ook de leefstijl was een verrassende uitkomst. Weinig sporten, roken, alcohol drinken en slecht eten was iets wat in eerste instantie niet ingeschat werd als risicofactor onder medewerkers, maar bleek dit toch te zijn. Naar aanleiding van de input vanuit de vitaliteitsscan en de groeps gesprekken is er een plan van aanpak opgesteld om er mee aan de slag te kunnen gaan.

Een ander bedrijf in de procesindustrie geeft aan dat ze meer inzicht hebben gekregen in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers in een bepaalde afdeling en daarmee een aantal uitdagingen boven tafel zijn gehaald. Uit het onderzoek onder medewerker ('workability index') blijkt dat veel 55+ geen plezier meer hebben in het werk. Veel van deze mensen begonnen al te werken op hun achttiende levensjaar en zijn nu al 30 jaar werkzaam voor het bedrijf (en al jaren in dezelfde functie van procesoperator). De vraag is hoe je gaat zorgen dat deze mensen regie gaan nemen over hun loopbaan. Deels heeft het ESF-project met coachingstrajecten wat kunnen doen voor deze groep, maar een dergelijke ondersteuningsstructuur dient volgens de respondent opgeschaald te worden (systematische groeps gesprekken en loopbaangesprekken met deze groep).



### **Toegenomen kennis van medewerkers aan workshops over DI gerelateerde onderwerpen**

Bij één van de geïnterviewde bedrijven in de procesindustrie hebben meerdere workshops plaatsgevonden over verschillende onderwerpen (energie en dagindeling; slaap; voeding en beweging; en omgaan met druk) met aanvullende coaching gesprekken. Tevens heeft er een 0-meting bij de intake plaatsgevonden en een nameting tijdens de outtake. De respondent gaf aan dat de voor- en nameting laten zien dat de kennis over DI aspecten omhoog is gegaan. Zo ligt het kennisniveau over energiemangement hoger op één van hun locaties door de introductie van de workshop. De verwachting is dat het kennisniveau alleen maar zal toenemen aangezien deze workshops nu zijn opgenomen in het reguliere aanbod van het bedrijf en nieuwe medewerkers ook deze workshop gaat volgen.

### **Collectief leren tussen bedrijven in sector in zakelijke dienstverlening**

Volgens één van het geïnterviewde bedrijven in de sector die deelgenomen heeft aan het ESF-project was het doel van het project vooral om een beeld te schetsen van wat duurzame inzetbaarheid en vitaliteit kan betekenen voor de medewerkers binnen de bedrijven. Volgens de respondent was het succes geweest dat er in een hele brede zin en zonder vaste uitkomsten kon worden gediscussieerd met andere bedrijven. Volgens de respondent heeft het project invloed gehad op de manier waarop je naar de verschillende mogelijkheden gaat kijken. Wat zou passen bij ons bedrijf?

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

## **3.2.2 Tweede orde effecten: bewustwording**

Het verhogen van het bewustzijn over duurzame inzetbaarheid is door een groot deel van de projecten aangepakt. Doorgaans wordt de vergroting in bewustzijn toegeschreven aan één of meerdere activiteiten binnen het project, waarbij met name verwezen wordt naar interventies zoals pilots, vitaliteitsworkshops, (individuele) coachingstrajecten, alsook door het uitvoeren van ontwikkelde 'scans' (zie ook de beschrijving over het eerste orde effect: probleemanalyse en kennisvergroting). De meerderheid van de geïnterviewde deelnemende bedrijven geeft dan ook aan na het project blijvend aandacht te hebben voor duurzame inzetbaarheid en de ingezette lijn te zullen voortzetten.

### **Box 3.4 Voorbeeld van bedrijven waarvan het ESF-project heeft bijgedragen aan meer bewustzijn**

#### **Medewerkers zijn zich bewuster van gezond eten**

De respondent van één van deelnemende bedrijven in de procesindustrie ziet zelf ook positieve ontwikkelingen in de organisatie. Mensen zijn over het algemeen bewuster over gezond eten en medewerkers geven aan dat ze wat hebben aan de verschillende interventies (dit is breder dan ESF aangezien er een heel programma is). De respondent geeft aan dat ze recent een 'stappen challenge' hebben uitgezet wat een mooie combinatie is van fun, competitie, en gezondheid. Hier krijgen ze positieve reacties op en deelname is hoog.

#### **Meer bewustzijn voor duurzame inzetbaarheid door het afnemen van vragenlijsten en coachingsgesprekken**

Bij een deelsector in de bouw is een DI-scan onder deelnemende bedrijven ingezet met aanvullende coachingsgesprekken met medewerkers. Medewerkers zijn bevraagd over hun inzetbaarheid en vitaliteit, maar ook over hoe ze zich voelen binnen de organisatie. Dit is bij sommige bedrijven uiteindelijk teruggekoppeld naar de bedrijfsleiding. Eén van de deelnemende bedrijven geeft aan dat naar aanleiding van de scan en gesprekken met een extern adviseur, het inzicht is gekomen dat sommige medewerkers toch echt op een andere plek zouden moeten gaan werken om ze vitaal te houden. Als gevolg van dit inzicht zijn verschillende medewerkers herplaatst (vierde orde effect). Een ander positief neveneffect is dat het binnen de organisatie geen taboe meer is om over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te praten. Er is een cultuurverandering opgetreden als gevolg van het project. Respondent geeft aan dat de medewerkers de coachingsgesprekken als zeer waardevol hebben beschouwd, waarin ze zich gehoord voelden. Ook de werkgever is door het ESF-project bewuster geworden van het thema. De mate van terugkoppeling van de uitkomsten van de scan naar het bedrijf zelf verschilt overigens wel tussen de bedrijven die wij gesproken hebben.

Ook in de landbouwsector rapporteren deelnemende bedrijven dat op basis van de vitaliteitsscan en coachingsgesprekken, medewerkers bewuster zijn over hun gezondheid. Eén van de geïnterviewde bedrijven zegt dat zijn medewerkers bewuster bezig zijn met hun gezondheid. Zo wordt er volgens hem ook tijdens de pauzes, of bij het koffieapparaat, gepraat over sporten en de gezonde leefstijl. Een groot deel van de medewerkers hoor je nu over twee of drie keer per week sporten en dat ze dit ook bewust doen omdat het gezond is. Men geeft ook aan dat het aantal fysieke klachten minder lijkt te zijn geworden, wat de directe aanleiding was dat ze hebben deelgenomen aan het ESF-project.

### Empoweren van medewerkers in de agrarische sector middels coaching

Binnen een agrarisch bedrijf is de vitaliteitsscan bedrijfsbreed ingezet met opvolgende coachingsgesprekken. Deze scan is twee keer uitgevoerd, dit met het idee dat er gekeken kon worden naar de ontwikkelingen, oftewel de verschillen over tijd. Een van de deelnemende bedrijven geeft aan dat de interventies hebben bijgedragen aan een groter bewustzijn van hun medewerkers over hun eigen rol in het creëren van een positieve werkomgeving. Eén van de deelnemende bedrijven merkt op dat n.a.v. het project leidinggevenden en medewerkers zelf actiever bezig zijn met wat ze zelf kunnen doen, maar ook wat de organisatie voor hen kan betekenen.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### 3.2.3 Derde orde effecten: beleidsactie

De overgrote meerderheid (81%) van de ondervraagde deelnemende bedrijven geeft aan dat er na de afronding van het project sprake is van blijvende effecten. Bij 1 op de 5 bedrijven is dus geen sprake van blijvende effecten of vervolgactiviteiten. Zie tabel 3.2 voor een overzicht. De meeste voorkomende wijze (64%) waarop het project tot een blijvend effect leidt, is continuering van de beleidsinterventie en/of activiteiten. Bij een derde van de deelnemende bedrijven heeft het project geleid tot aanpassing in het HR-beleid of van de reguliere werkzaamheden. Bij een klein deel van de deelnemende bedrijven (10%) vinden vervolgactiviteiten plaats zoals nieuwe projecten, of opschaling en uitbreiding van de activiteiten.

**Tabel 3.2 Blijvende effecten in het beleid bij de geïnterviewde bedrijven, in percentages**

Blijvend effect	Percentage (%)
Vervolg/continuering	81%
In de vorm van (meerdere antwoorden mogelijk)	
- Continuering van beleidsinterventies/activiteiten	64%
- Aanpassing in HR-beleid en reguliere werkzaamheden	33%
- Vervolgactiviteiten/vervolgprojecten (nieuwe projecten, opschalen, uitbreiding)	10%
Geen vervolg	19%

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

De vraag is of er vaker sprake is van blijvende effecten in het beleid als de beoogde resultaten van het project (meer dan) behaald zijn. Nadere analyse van de respons laat zien dat er inderdaad sprake is van een correlatie tussen beide variabelen (correlatiecoëfficiënt van 0,31; significant op 90%).

#### *Continuering van interventies*

De meerderheid van geïnterviewde bedrijven die aangeven dat er een blijvend effect is, geven aan dat de (geteste) interventie is gecontinueerd in hun organisatie en dat de aanpak vanuit eigen middelen wordt betaald. Dit varieert van het opnemen van een training of een workshop in het opleidingsaanbod, het blijvend benutten van coachingsmogelijkheden, of het integreren van een vitaliteits- of DI-scan in de HR-cyclus.

### Box 3.5 Voorbeelden van bedrijven waar interventies zijn gecontinueerd

#### Het opnemen van een uitgevoerde training in het reguliere trainingsaanbod

Eén van de geïnterviewde instellingen in de zorgsector is erg te spreken over de trainingen en met name de training over hoe om te gaan met agressie, aangezien hier veel animo voor was. Hij vertelt dat de uitgevoerde trainingen nu worden aangeboden in het regulier aanbod op hun leerplatform. Hij zegt dat de trainingen nog veel worden aangevraagd. De training 'omgaan met agressie' geven ze nu 30 keer per jaar, terwijl de training 'fysieke weerbaarheid' 1 tot 2 keer per jaar wordt gegeven. Dit betekent dat ongeveer 300 medewerkers per jaar de training volgen. Het ESF-project was volgens hem ideaal om de training te testen en kwam op het juiste moment.

Een ander voorbeeld is een training over duurzame inzetbaarheid die getest is bij een bedrijfsvakschool voor BBL-leerlingen voor een functie in de bouw. Tijdens deze training lag de nadruk vooral bij duurzame inzetbaarheid in de brede zin, inclusief communicatie en ondernemerschap. Vragen die aan de orde kwamen waren: hoe sta je in het leven? Wat is je mentale gezondheid? Wat is je mate van drugsgebruik? Wat is een burn-out en hoe voorkom je dit? Hoe voorkom je ziekte dagen? Hoe meet je je BMI? De training is uitgevoerd in het eerste jaar van niveau 2 en er zijn positieve ervaring mee opgedaan. Omdat de financiering wegviel, hadden respondenten echter moeite om hier continuering aan te geven. Een respondent geeft aan dat voor het moment delen van de cursus zijn geïntegreerd met een al bestaande cursus voor derdejaars over effectief communiceren (met extra nadruk op het belang van duurzame inzetbaarheid).

#### DI-scan is opgenomen in het reguliere duurzame inzetbaarheid instrumentarium

Binnen een ESF-project voor de procesindustrie zijn 2 instrumenten ontwikkeld. Ten eerste, een 'serious game' waarin deelnemers aan de hand van een spel gestimuleerd en uitgedaagd om te reflecteren op hun duurzame inzetbaarheid. Ten tweede, de (S)ken jezelf!, een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst die alle type medewerkers in de procesindustrie (van laag tot hoog opgeleid) inzicht geeft in hun vitaliteit, vaardigheden en wendbaarheid. De evaluatie van beide pilots waren zeer positief van beide instrumenten en zijn beide opgenomen als onderdeel van het vaste instrumentarium van de brancheorganisatie. De (S)ken jezelf tool is beschikbaar voor alle bedrijven die aangesloten zijn bij de CAO. Daarnaast is (S)ken jezelf! nu geïntegreerd bij verschillende bedrijven als regulier instrument. Bij één van deze bedrijven wordt het instrument gebruikt door 30-40% van het personeel, zonder dat dit verplicht was of uitgebreide promotie is gedaan. Het is volgens de respondent een bruikbare tool om individuele DI-budgetten gericht in te zetten. De serious game wordt ook gezien als waardevol instrument om mensen inzicht te geven in hun duurzame inzetbaarheid, maar de game is niet verder uitgerold vanwege COVID-19. Een bordspel vereist fysieke nabijheid van medespelers en dit is niet mogelijk op dit moment. Wellicht kan dit instrument in de toekomst worden gebruikt.

#### Het inbedden van een digitale tool ter ondersteuning van functioneringsgesprekken

In een pilot bij een bedrijf in de techniek is een digitale tool ingepast als een format voor functioneringsgesprekken. Dit betreft een online hulpmiddel voor het in kaart brengen van functies, functioneren en ontwikkelen. De respondent geeft aan dat hiermee positieve ervaring is opgedaan aangezien deze tool medewerkers en leidinggevenden handvatten geven om structuur en inhoud te geven aan het functionerings- of ontwikkelgesprek. Juist door het stellen van meer open vragen bij de functioneringsgesprekken, was er meer ruimte voor dialoog en kwam daarmee er ook het thema duurzame inzetbaarheid meer aan bod. De tool wordt nog steeds gebruikt aangezien het een basis legt voor de kwaliteit van gesprekken.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### Aanpassing HR-beleid

In andere gevallen heeft het ESF-project direct geleid tot aanpassingen van HR-beleid. In sommige gevallen heeft ESF hiermee bijgedragen aan het introduceren van DI-beleid (veelal in kleinere bedrijven die nog weinig doen met duurzame inzetbaarheid) en in andere gevallen heeft ESF een bedrage geleverd aan het versterken en verrijken van bestaand DI-beleid, veelal in grotere organisaties (door aanvullende modules en instrumenten hieraan te koppelen). Ook zijn er voorbeelden van overlegstructuren die zijn opgezet ten tijde van het ESF-project die nog steeds bestaan en een rol hebben in het aanjagen van duurzame inzetbaarheid in de organisatie.

### Box 3.6 Voorbeeld van bedrijven waar pilots hebben geleid aanpassing in HR-beleid

#### **Integreren van lessen in regulier HR-beleid bij deelnemende bedrijven uit de procesindustrie**

In een ESF-project binnen de procesindustrie zijn twee voorbeelden te vinden waarin de interventie heeft geleid tot concrete aanpassingen in HR-beleid.

In één van de deelnemende bedrijven heeft het 'Boest-programma', dat door ESF is gefinancierd, een impuls gegeven aan hun eigen vitaliteitsprogramma dat sinds 2015 loopt. Het bedrijf geeft aan dat in hun eerste vitaliteitsprogramma veel aandacht was voor de fysieke pijler (gezondheid) en dat de pilot het mogelijk heeft gemaakt om de mentale aspecten van het programma verder te ontwikkelen (zoals gerelateerd aan werkstress). Hiermee gaan ze nu verder dan de oorspronkelijke BRAVO thema's gericht op Beweging, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Ook het coachingselement (1 op 1) is een toegevoegde waarde, wat nog niet in hun regulier aanbod zat. Coaches spelen een belangrijke rol in het versterken van de eigen verantwoordelijkheid. De jaarlijkse vrijwillige health check was al onderdeel van het beleid. Op basis van het ESF-project is de vragenlijst voor de intake verder ontwikkeld en aangepast en losgekoppeld van de health check (PMO) omdat het meer elementen bevat.

In een ander bedrijf in de procesindustrie heeft het ESF-project het mogelijk gemaakt om verder te kijken dan alleen de traditionele health check. Het gaat volgens het bedrijf erom dat de health checks worden gebruikt om een dialoog aan te gaan met je medewerkers. Er is positieve ervaring opgedaan met de integrale benadering en de behoefte van medewerkers centraler te stellen bij de intake (en niet die van de bedrijfsarts/ Arbodienst). Daarnaast is met behulp van ESF een follow up gekoppeld aan de healthcheck, door middel van het aanbieden van een aantal leefstijl modules/workshops, maar ook coachingstrajecten. Het bedrijf geeft aan dat ze doorgaan met het inhuren van een leefstijlcoach voor een dagdeel in de week. Dit werkt volgens haar beter dan aanbodgestuurd werken (zoals fruit beschikbaar stellen).

#### **Introduceren van ontwikkelgesprekken in een branche in de zakelijke dienstverlening**

Eén van de deelnemende bedrijven van het ESF-project in de zakelijke dienstverlening heeft, met behulp van het ESF-project, ontwikkelgesprekken geïntroduceerd die op dit moment onderdeel zijn van hun regulier HR-beleid. Deze gesprekken vinden ieder 3 maanden met medewerkers plaats (Q-gesprekken) en duren ongeveer een uur waarbij er onder andere besproken wordt waar je als medewerker tegenaan loopt of op welk gebied je stappen aan het maken bent. Het idee is dat als je frequenter en op een ongedwongen manier met elkaar praat er sneller interessante dingen uit deze gesprekken komen. Het bedrijf geeft aan dat er een andere sfeer hangt in het bedrijf sinds er frequenter Q-gesprekken worden gevoerd. Door er echt mee aan de slag te gaan zie je dat er meer plezier bij de medewerkers is omdat ze ook voelen dat ze gezien worden. Er wordt nu ook meer gedaan rondom deze Q-gesprekken dan voor het ESF-project. De grote veranderingen zijn dat er meer het gesprek aan wordt gegaan en dat er intern ook gestimuleerd wordt om het een en ander uit te proberen (variatie aan taken).

#### **Inzetten op taakrotatie in de landbouwsector**

Eén van de deelnemende bedrijven van een project in de agrarische sector geeft aan dat er naar aanleiding van het ESF-project is ingezet op de taakrotatie. Voorheen was die altijd heel vrijblijvend waardoor het eigenlijk vrij weinig voorkwam dat er echt gerouleerd werd van werkplek en plek in het productieproces. De respondent geeft aan dat tegenwoordig medewerkers zelf aangeven als ze vinden dat ze te lang op dezelfde werkplek zijn. Binnen hun bedrijf hebben ze ook hun eigen chiropractor die aangeeft dat rouleren een positieve invloed kan hebben en ook hoe je dit moet aanpakken.

#### **Werkgroep inzetbaarheid is duurzaam verankerd in het bedrijf**

Binnen één van de zorgbedrijven die hebben deelgenomen aan het ESF-project is de werkgroep inzetbaarheid, die tijdens het project is opgezet, nog steeds relevant. Er zijn nog steeds allerlei casussen en zaken die van belang zijn rondom duurzame inzetbaarheid die besproken worden binnen deze werkgroep. Ook zitten er een aantal deelnemers van de werkgroep in de ondernemingsraad. Zo kan er altijd bekeken worden en gespard worden over waar en hoe er behoefte is aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021

### *Vervolgactiviteiten/ projecten (nieuwe projecten, opschalen, uitbreiding)*

Verschillende bedrijven geven aan dat er na de ESF-interventie verschillende vervolgactiviteiten zijn ondernomen om het initiatief op te schalen.

#### **Box 3.7 Voorbeeld van bedrijven die vervolgacties ondernemen op basis van het ESF-project**

##### **Opschalen van de pilot in de dienstverlening**

Na een succesvolle regionale ESF-pilot in Limburg om personeel uit te wisselen tussen units binnen hun bedrijf, is de pilot verder in drie andere regio's uitgerold (fase 2 van het project). Het bedrijf wilde hiermee medewerkers de mogelijkheid bieden om extra uren te werken op momenten die hen passen, de interne mobiliteit vergroten, minder afhankelijk zijn van uitzendinzet, maar ook de netto zoektijd terugdringen voor het afstemmen van vraag en aanbod. Ondanks dat het bedrijf veel heeft geïnvesteerd om hier een succes van te maken was deze tweede fase niet succesvol, met een beperkt aantal gerealiseerde matches (respectievelijk 0, 3 en 10 matches). Ondanks dat er diverse mogelijkheden in de regio's werden aangeboden voor medewerkers om meer te werken, bleek het moeilijk om medewerkers te motiveren en te overtuigen tot deelname. Ook waren rayonmanagement en districtsmanagers onvoldoende bereid om hun personeel te delen. Aangezien hiermee de kosten niet opwegen tegen de baten heeft het bedrijf besloten om het project niet voort te zetten. Interessant is om te melden dat juist de COVID-10 crisis het bedrijf noodzaakt om medewerkers te plaatsen bij andere onderdelen van het bedrijf (van hotelsector naar zorgsector), wat niet altijd even makkelijk gaat (medewerkers met kleine uren contracten zijn niet altijd bereid om veel te reizen).

##### **Verder uitrollen van ontwikkelde instrumenten in de sector**

Een respondent geeft aan dat ze de ontwikkelde instrumenten verder willen uitrollen in de sector. Ze willen sessies organiseren op locatie om vertegenwoordigers van bedrijven te trainen hoe ze de ontwikkelde tools kunnen gebruiken ('train de trainer'). Deze personen kunnen vervolgens mensen intern ook weer trainen. Dit is op dit moment nog niet gebeurd vanwege de COVID-19 situatie.

##### **Het benutten van vervolgproject om verder te komen binnen de organisatie**

Binnen een publieke organisatie kan men gebruik maken van een ESF-vervolgproject. Dit is met name benut om met behulp van een coach een werkgroep verder op te zetten. Vanuit deze werkgroep zijn verschillende activiteiten georganiseerd om het eigen personeel breder te bereiken, zoals een sportweek met onder meer een aantal sessies die nauw gerelateerd waren aan mindfulness en een workshop over hoe je brein werkt. De werkgroep heeft ook veel aandacht voor werk – privé afstemming, waarvan de urgentie in de huidige thuiswerksituatie alleen maar groter is geworden. De vraag is nu hoe ze met dit thema het gesprek aan kunnen gaan met de medewerkers en welke activiteiten daarbij passen.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### **3.2.4 Vierde orde effecten: duurzame inzetbaarheid van medewerkers**

#### *Effecten voor individuele medewerkers*

Effecten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan het einde van de keten bestaan uit daadwerkelijke gedragseffecten, wat tot uitdrukking komt in bijvoorbeeld een toegenomen arbeidsmobiliteit en een lager ziekteverzuim.

Effecten op ziekteverzuimcijfers en arbeidsmobiliteit zijn moeilijk meetbaar binnen de looptijd van het project. Werkelijk gedragsverandering heeft vaak tijd nodig. Bovendien zijn veel bedrijven terughoudend om de projecten te verbinden aan dergelijke resultaten. Slechts een aantal van de geïnterviewde deelnemende bedrijven koppelt concrete effecten als een dalend ziekteverzuim (5 bedrijven) of een hogere arbeidsmobiliteit (6 bedrijven) als zichtbaar gevolg aan het project. Veelal gaat het om percepties die zijn gebaseerd op trends in cijfers of veranderingen in het gedrag of bewustzijn waaruit men de conclusie trekt dat dit zich wel moet vertalen in dit soort effecten. In veel gevallen wordt het ziekteverzuim niet gemeten of is het afzonderlijke effect van het project op de mate van ziekteverzuim niet te meten. Ziekteverzuim kent immers diverse oorzaken.

Veel vaker meldt men effecten die op termijn wellicht een positief effect op het ziekteverzuim zullen hebben: meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, betere samenwerking, en meer autonomie van werken. Dit soort elementen kunnen als versterking van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschouwd worden, die op termijn wellicht ook een gunstig effect zullen hebben op ziekteverzuim en arbeidsmarktpositie.

### **Box 3.8 Voorbeelden van bedrijven waar het project in verband wordt gebracht met een (mogelijk) lager ziekteverzuim**

#### **Minder ziekteverzuim door project in sector van de bouw (“zachte” meting van effecten via percepties)**

In dit ESF-project zijn medewerkers op locatie benaderd om in gesprek te gaan over hun eigen vitaliteit en inzetbaarheid. Eén van de deelnemende bedrijven geeft aan dat vitaliteit voor dit project eigenlijk een ondergeschoven kindje was. Toch zien ze ook dat er sinds dit traject minder ziekteverzuim is, medewerkers bewuster zijn geworden wat betreft de eigen gezondheid.

#### **Meer aandacht voor gezondheid (via voor- en nameting met behulp van een Healthcheck)**

Slechts bij een zeer gering aantal bedrijven en/of projecten is een enigszins “harde” meting uitgevoerd van effecten. Eén van de voorbeelden hiervan was het benutten van een Healthcheck met een voor- en nameting bij een project in de industrie. Uit deze meting bij een bedrijf blijkt dat de situatie van de deelnemers met 25% is verbeterd na een pilot. Mensen zijn over het algemeen bewuster over het belang van gezond eten. Impact van de interventie op ziekteverzuim is lastig te meten. Medewerkers werken al 30 jaar en eten vaak ook al 30 jaar ongezond. Dat zie je niet binnen 1-2 jaar terug maar pas op langere termijn.

#### **Project in publieke sector**

Een project in de publieke sector was sterk gericht op bewustwording. In een organisatie is dit opgepikt middels een werkgroep, ondersteund door een coach. Deze werkgroep probeert het thema bij alle geleidingen onder de aandacht te brengen middels diverse activiteiten, zoals workshops en berichten op het Intranet. Volgens de respondent van deze deelnemende organisatie is het ziekteverzuim gedaald, maar of dit te maken heeft met het project is lastig te zeggen. Het project heeft tijd nodig gehad op gang te komen en daardoor is de kans klein op nu al een groot effect. Wat wel echt te zien is, is dat medewerkers sneller aan de bel trekken en dat de leidinggevenden hier ook meer op gebrand zijn. Ook is er een coach vanuit de Arbodienst waar je met vragen over je eigen vitaliteit terecht kan, alleen die wordt dan weer vrij weinig gebruikt. Oftewel medewerkers trekken sneller aan de bel maar nog niet zo snel en duidelijk zoals men zou willen. Dit heeft volgens de respondent ook gewoon tijd nodig.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### **Effecten op teamniveau**

Enkele projecten rapporteren ook effecten op team- en organisatieniveau, zoals winkels in een bepaalde branche van de detailhandel.

### **Box 3.9 Voorbeeld van bedrijven in detailhandel die concrete resultaten zien op teamniveau**

#### **Verbetering van de dialoog en werksfeer op de werkvloer in winkelbranche**

Binnen deze branche zijn winkels ondersteund met teamsessies en coachingssessies. Doel van deze sessies was om het winkelteam te coachen en actief in gesprek te gaan over motivatie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, en hoe ze kunnen inspelen op verandering in hun omgeving (producten; consumentengedrag en benodigde competenties).

Interviews met winkeleigenaren laten zien dat deze teamsessies veelal een positieve impact hebben gehad op het functioneren van het winkelteam en de communicatie tussen winkelpersoneel en hun leidinggevende (die voor de interventie vaak te wensen overliet, waardoor ervaringen en verwachtingen niet voldoende naar elkaar werden uitgesproken). In enkele gevallen hebben deze sessies personeel het inzicht heeft gegeven dat het tijd was om een andere baan te zoeken. Eén van de respondenten refereert aan het feit dat als gevolg van de interventie de spanning is verdwenen onder het winkelpersoneel en dat nu sprake is van een goede werksfeer in het team en meer duidelijkheid over wat van het winkelpersoneel wordt verwacht. Door middel van de sessies voelden ze zich gehoord, maar is ook duidelijk geworden dat als er een beslissing is genomen medewerkers zich daaraan houden.

Eén van de winkels geeft aan dat er nu ook een betere dialoog wordt gevoerd met medewerkers en zienswijze en ervaringen worden sneller uitgesproken. Door deze dialoog zijn medewerkers ook opener over hun

ontwikkelingsbehoefte. Dit vertaalt zich in dat winkelpersoneel meer tevreden is en met klanten meedenken. De respondent ziet ook dat de winkel beter op orde is (schappen zijn beter gespiegeld en voorraad is beter op orde). Het personeel werkt meer autonoom en verdeelt de taken. Eén van de respondenten geeft aan dat met behulp van de teamsessies betere afspraken zijn gemaakt over werkplanning om piekbelasting in de winkel op te vangen in wederzijds belang.

Andere geïnterviewde winkels geven aan dat de teamsessies hebben bijgedragen aan veranderingsprocessen binnen hun winkel (zoals het introduceren van nieuwe winkelformules door het overstappen van de winkel naar een andere keten; overname van een keten; en ontwikkeling naar een winkel met meer luxeproducten) en weerstand onder het winkelpersoneel over dergelijke veranderingsprocessen heeft overwonnen.

Er is consensus dat de team- en individuele sessies vanuit het ESF-project een proces heeft gefaciliteerd die de eigenaren zelf niet in gang had kunnen brengen, of anders heel veel energie had gekost om een oplossing te vinden. De winkels zijn kleine organisaties en hebben geen HR-afdeling om de hierboven beschreven processen te faciliteren. Door deze positieve resultaten heeft de brancheorganisatie besloten om deze sessies in het reguliere aanbod aan dienstverlening op te nemen. Hiermee heeft de ESF tevens bijgedragen aan de versterking van de capaciteit van deze brancheorganisatie.

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

### 3.3 IMPACT VAN COVID-19 OP DE EFFECTEN

Bij ruim twee derde van de geïnterviewde deelnemende bedrijven heeft de uitbraak van COVID-19, en de daardoor ingestelde veiligheidsmaatregelen door de overheid, gevolgen gehad op de verdere ontwikkeling van het beleid rondom duurzame inzetbaarheid.

Het meest genoemd is dat door COVID-19 voorziene cursussen, trainingen, scholing of andere activiteiten geen doorgang konden vinden, uitgesteld zijn, of deels in een andere vorm online zijn doorgegaan (met een lager bereik). Daarnaast waren grote personeelsbijeenkomsten en andere bijeenkomsten niet mogelijk, zijn functioneringsgesprekken uitgesteld, en vonden er minder sociale activiteiten plaats. Daardoor was het lastiger het personeel te bereiken en was minder interactie mogelijk. Ook werd melding gemaakt dat de sportscholen dicht waren waardoor medewerkers minder zijn gaan sporten. Bedrijven maken melding van de uitdagingen van het thuiswerken en de mentale aspecten daarvan, maar ook minder bewegen. Eén van de respondent geeft aan dat er op dit moment minder vraag is naar loopbaanadvies.

Een deelnemer meldde dat het bedrijf financieel een minder goede tijd doormaakte waardoor medewerkers uit angst voor het verlies van hun baan minder open waren. Een ander deelnemend bedrijf is zo hard geraakt door COVID-19 dat afscheid moest worden genomen van een groot aantal medewerkers. In een winkelbranche werd juist meer omzet gemeld. Interviews in een winkelbranche laten zien dat COVID-19 juist tot drukte in de winkel leidt met toenemende vraag naar bepaalde gezondheidsproducten. Daarnaast zijn in de winkel de nodige aanpassingen gedaan (looppaden; spatschermen; desinfectiemiddelen).

Er worden ook enkele positieve gevolgen van COVID-19 genoemd, zoals dat het plan om medewerkers hun eigen uren in te laten plannen ineens werkelijkheid werd, dat het project meteen bruikbaar was om de nu noodzakelijke interne mobiliteit te verhogen, en dat de aandacht voor vitaliteit en gezondheid toegenomen is. Ook laten interviews zien dat ervaring met een ESF-pilot rond mobiliteit bruikbaar was bij het intern herplaatsen van medewerkers naar andere opdrachtgevers. Eén van de respondenten geeft aan dat de personen die hebben deelgenomen aan de pilot, zich flexibeler opstellen in het oppakken van ander werk en makkelijk te herplaatsen zijn.

DEEL II

SYNTHESE ALGEGHELE EVALUATIE



## 4 DE PROJECTEN EN ONDERNOMEN ACTIVITEITEN

*In het eerste aanvraagtijdvak van de regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren zijn 46 van de 67 ingediende projectaanvragen doorgestaan. De uiteindelijk goedgekeurde subsidies omvatten ongeveer de helft van het oorspronkelijk beschikbare budget. Dit budget is doorgeschoven naar volgende tranches.*

*Een belangrijke oorzaak voor de onderrealisatie van het beschikbare budget is dat de totale oorspronkelijke projectaanvragen amper gelijk waren aan het beschikbare budget. De projecten worden voornamelijk aangevraagd door O&O-fondsen en ook zoals beoogd door werkgeversorganisaties, maar veel minder vaak door regio's. Projecten hadden betrekking op alle drie de onderscheiden thema's, waarbij de meerderheid het thema 'bevorderen van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap, en betrokkenheid van werkenden en employability' betrof en minder vaak het thema arbeidsmobiliteit. De aanvragen waren verdeeld over verschillende sectoren waarbij de vertegenwoordiging van dienstensectoren achterbleef, en de fysieke sectoren industrie en bouw juist oververtegenwoordigd waren.*

*In de 46 gerealiseerde projecten is gebruikgemaakt van een grote variëteit aan producten om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten, waarbij campagnes, onderzoek/analyse, workshops, coaching en beleidsplannen relatief vaak zijn ingezet. Afhankelijk van de ingezette activiteit, zijn in de projecten per activiteit gemiddeld 13 tot 61 bedrijven bereikt, en in het verlengde daarvan gemiddeld 203 tot 621 medewerkers. Bij een kleine 40% van de activiteiten was de deelname lager dan gepland; bij circa 20% juist hoger. Al met al zijn grote groepen medewerkers bij de projecten betrokken geweest.*

### 4.1 KENMERKEN VAN DE PROJECTEN

#### *Aantal projecten en benutting budget*

In het eerste aanvraagtijdvak van de regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren zijn 67 projectaanvragen ingediend. Daarvan zijn er uiteindelijk 46 uitgevoerd. In ongeveer gelijke mate zijn projecten afgevallen doordat deze zijn afgewezen (10 projecten) of teruggetrokken (11 projecten). Onder de teruggetrokken projecten bevinden zich zeven projecten die pas teruggetrokken zijn na de subsidieverlening. Bij een deel betrof het financieringsproblemen, het andere deel liep tegen praktische uitvoeringsaspecten aan.

De uiteindelijk goedgekeurde subsidies omvatten ongeveer de helft van het oorspronkelijk beschikbare budget. Een belangrijke oorzaak voor de onderrealisatie van het beschikbare budget is dat de totale oorspronkelijke projectaanvragen amper gelijk waren aan het beschikbare budget, waardoor elke projectuitval en budgetvermindering door projectafwijzing, terugtrekking, lagere kosten en kortingen in de einddeclaratie de uiteindelijke feitelijk goedgekeurde subsidie kleiner maakt dan het budget. Het restant van het budget is doorgeschoven naar volgende tranches van de regeling.

#### *Aanvrager*

De meerderheid van de projecten is aangevraagd door O&O-fondsen, gevolgd door werkgeversorganisaties. In veel mindere mate zijn projecten door gemeenten ingediend. Bij de toekenning is deze verdeling overeind gebleven. De uitbreiding van de regeling dat naast O&O-fondsen ook andere partijen een voorstel konden indienen, heeft dus inderdaad geleid tot een klein deel andere aanvragers.

#### *Thema*

Zoals gezegd kunnen de projecten betrekking hebben op één of meer van de drie thema's die in deze ESF-regeling worden onderscheiden. De meerderheid van de aangevraagde en toegekende projecten had betrekking op het thema 'Bevorderen van goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability'. Daaropvolgend had een behoorlijk deel betrekking op het thema

‘Bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken’. Minder vaak zijn projecten ingediend die het derde thema ‘Stimuleren van arbeidsmobiliteit van werkenden, waaronder regionale en intersectorale arbeidsmobiliteit’ betreffen.

### Doelgroep

Verreweg de meeste projecten richtten zich niet exclusief op een specifieke doelgroep. De projecten waren gericht op alle werkenden in de sector/regio. Daarnaast was er in projecten ook (in onderdelen) aandacht voor specifieke doelgroepen. Indien dat het geval was, waren deze relatief vaak op ouderen, gevolgd door zzp'ers en/of laaggeschoolden gericht.

### Sectoren

Tabel 4.1 geeft de verdeling van projecten naar sectoren. Opvallend is dat sectoren met veel problemen rondom fysieke eisen in het werk sterk vertegenwoordigd zijn. De oververtegenwoordiging van de bouwnijverheid en industriële sectoren is groot, zeker als men bedenkt dat het niet altijd dergelijke sectoren zijn die slecht scoren op duurzame inzetbaarheid. Sectoren als de bouw en industrie vertegenwoordigen samen maar een beperkt deel van de werkgelegenheid (respectievelijk 4,7% en 10,8%<sup>8</sup>). Dat het aandeel van de handel in de projecten groot is, is meer conform het aandeel in de werkgelegenheid (15%). In andere meer dienstverlenende sectoren die ook een belangrijk en groeiend gewicht hebben in de werkgelegenheid spelen andere problemen met Duurzame Inzetbaarheid, zoals een groeiende problematiek van ‘burn-out’. Dergelijke sectoren zijn echter relatief minder vertegenwoordigd.

**Tabel 4.1** Projecten naar sector

Sector	Ingediend	Afgewezen	Ingetrokken	Uitgevoerd
Landbouw, bosbouw en visserij	2			2
Industrie	10	2	1	7
Energiebedrijven, waterwinning en distributie, afvalbedrijven	2	2		0
Bouwnijverheid	11		3	8
Groot- en detailhandel, reparatie van auto's	10		2	8
Vervoer en opslag	4		1	3
Horeca	0			0
Informatie en communicatie	0			0
Financiële instellingen	0			0
Verhuur van en handel in onroerend goed	3	3		0
Onderzoek, advisering en overige specialistische zakelijke dienstverlening	1			1
Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening	6			6
Openbaar bestuur	3		1	2
Onderwijs	0			0
Zorg	6	1		5
Cultuur, sport, recreatie	5		2	3
Overige dienstverlening (o.a. schoonheidsverzorging)	1	1		0
Combinatie van veel sectoren	3	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>67</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>46</b>

*Noot: sommige projecten omvatten ook een aanpalende sector; dan is een keuze gemaakt voor de belangrijkste sector. Als het een grote diversiteit aan sectoren omvat is gekozen voor de categorie ‘combinatie van sectoren’.*

<sup>8</sup> Statline CBS, gegevens voor december 2019. Dit is het aandeel in termen van arbeidsvolume. In termen van banen is het aandeel voor deze sectoren lager.

De tabel laat zien dat afgewezen en ingetrokken projecten een zekere spreiding kennen over sectoren. Wel resteert slechts 1 project dat een heel breed (regionaal) bereik van sectoren kent.

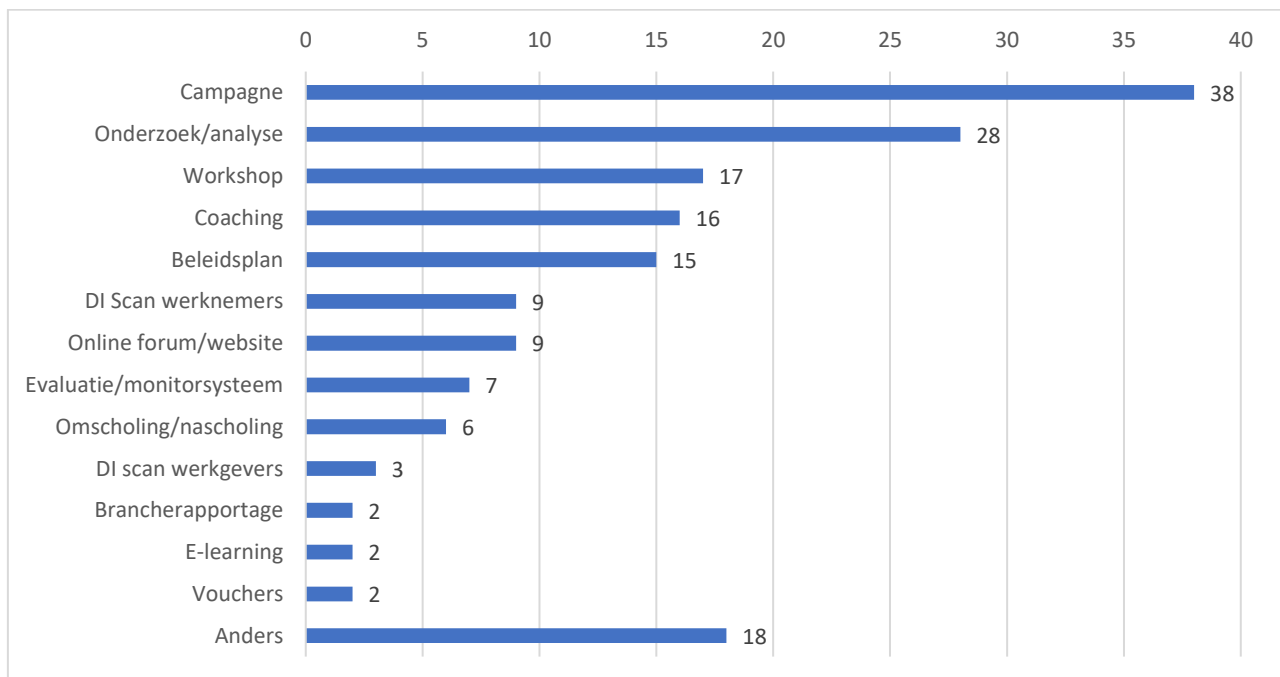
### Beoogde resultaten op middellange termijn

De projecten beoogden op de middellange termijn vooral een verbeterde duurzame inzetbaarheid van de werkenden. Daarnaast richten veel projecten zich erop dat een beleidsverandering of -aanpassing optreedt in het HRM en/of dat de kennis en inzichten van de sector op het gebied van duurzame inzetbaarheid geactualiseerd en geoptimaliseerd wordt.

## 4.2 REALISATIE PRODUCTEN, EN BEREIK VAN BEDRIJVEN EN WERKENDEN

In de 46 gerealiseerde ESF-projecten wordt gebruikgemaakt van een grote variëteit aan producten: zie figuur 4.1. Campagnes zijn daarbij bijna standaard. Ook onderzoek/analyse komt veel voor, gevolgd door workshops, coaching en beleidsplannen. Brancherapportages, e-learning, een duurzame Inzetbaarheidsscan voor werkgevers en vouchers worden ieder in 2-3 projecten ingezet. Daarnaast zijn nog regelmatig andere producten ontwikkeld en gebruikt zoals een stoplichtkaart, een handboek met best practices, snuffelstages en diverse soorten pilots die lastiger in te delen waren, soms ook omdat dit combinaties van producten betrof.

**Figuur 4.1 Type gerealiseerde producten in de 46 uitgevoerde ESF-projecten, meerdere antwoorden mogelijk, in aantallen**



Bron: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam

### Mate van realisatie en bereik

In vrijwel alle gevallen zijn de beoogde producten gerealiseerd. De mate waarin de producten aan de verwachtingen van de aanvragers/projectleiders voldoet, varieert. Op basis van de gesprekken met projectleiders, voldoet 62% van de gerealiseerde producten geheel en 25% grotendeels aan de verwachtingen. In de overige 13% varieert dit van beperkt (11%) tot niet (2%).

Dat producten niet geheel voldoen, hangt vaak samen met een tegenvallend bereik van deelnemende bedrijven. Bij een kleine 40% van de activiteiten is sprake van een lagere deelname dan gepland. Daar staat

tegenover dat bij ongeveer 20% van de activiteiten de deelname hoger is dan gepland. Per saldo betekent dit een redelijk goede realisatiegraad voor een programma waarin ook nieuwe producten worden uitgetest.

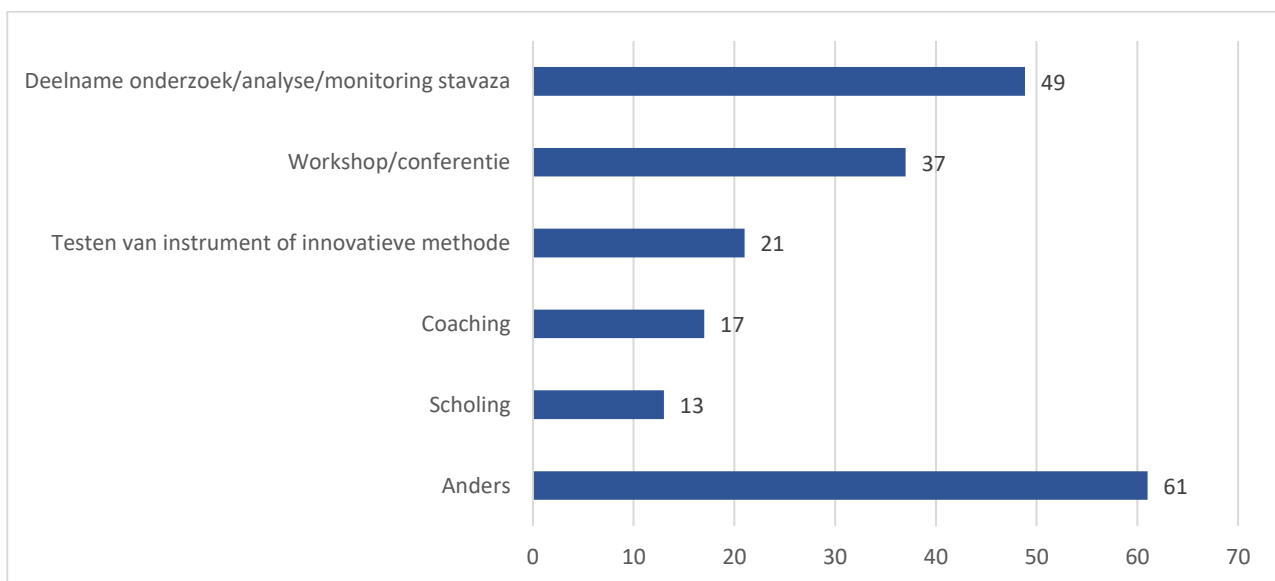
Bij iets meer dan de helft van deze activiteiten is wat betreft dit bereik het vooraf gestelde doel behaald of meer dan behaald. Bij ruim een derde van de activiteiten is het uiteindelijke bereik lager dan oorspronkelijk gepland. Genoemde redenen voor het niet bereiken van het vooraf beoogde aantal bedrijven/organisaties variëren. De voornaamste genoemde reden was dat het lastig is om werkgevers te activeren, aangezien deelname gepaard gaat met een significante tijdsinvestering. Daarnaast geven projecten de volgende redenen aan:

- De administratieve belasting wordt door bedrijven als te hoog ervaren.
- Bedrijven (en voornamelijk MKB-bedrijven) zien het belang niet om deel te nemen ('we zijn toch al goed bezig'; 'wat levert dit ons op?'; 'bij ons is geen probleem').
- In enkele gevallen geven respondenten aan dat hun sector behoudend is en niet voldoende openstaat voor nieuwe aanpakken en experimenten. Daarnaast zijn bedrijven niet altijd klaar voor een experiment.

#### Aantallen bereikte bedrijven en medewerkers

Figuur 4.2 geeft zicht op het gemiddelde aantal bereikte bedrijven per ingezette activiteit. Het blijkt dat bij onderzoeken/analyses en monitoring gemiddeld relatief veel (49) bedrijven betrokken waren (bijvoorbeeld als deelnemende bedrijven in een onderzoek). Ook met workshops/conferenties hebben gemiddeld vrij veel bedrijven (37) meegedaan. Een relatief grote deelname aan deze twee soorten activiteiten ligt gegeven de aard van de activiteiten ook voor de hand. Ook het gemiddeld aantal deelnemende bedrijven in de categorie 'anders' is behoorlijk groot (61); dit betreft activiteiten als het informeren van bedrijven en de inzet van campagnes.

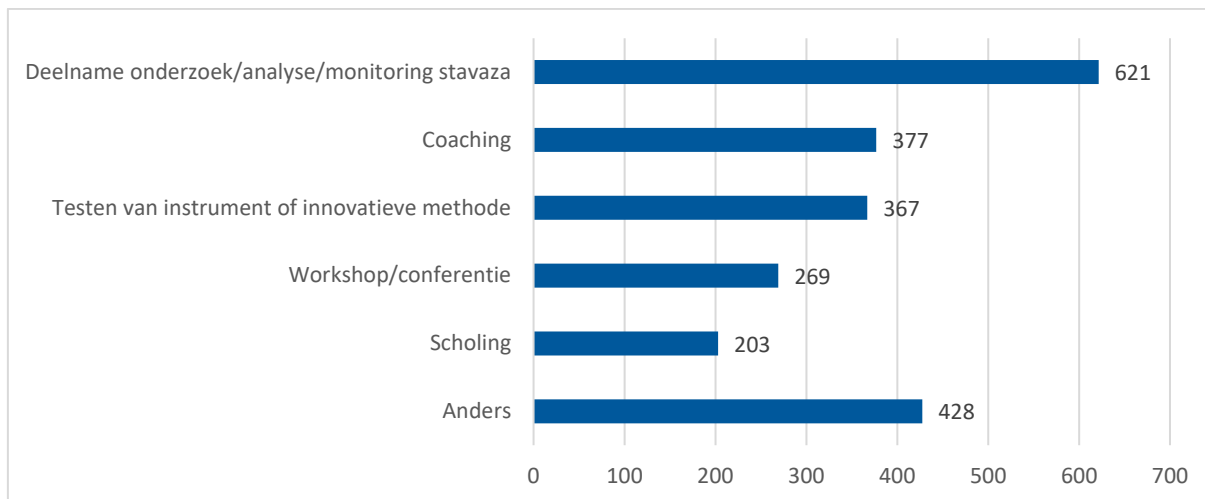
**Figuur 4.2 Gemiddeld aantal bereikte bedrijven per ingezette activiteit, in aantallen**



*Bron: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam*

Het gemiddeld aantal betrokken medewerkers per uitgevoerde activiteit in de ESF-projecten is opgenomen in figuur 4.3. Met de onderzoeken/analyses/monitoring en de categorie 'anders' worden gemiddeld relatief veel medewerkers bereikt. Met activiteiten als het testen van een instrument of een innovatieve methode, en met scholing, coaching en workshops/conferenties worden ook behoorlijke aantallen medewerkers bereikt.

**Figuur 4.3 Gemiddeld aantal bereikte medewerkers per ingezette activiteit, in aantallen**



*Bron: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam*

## 5 EFFECTEVALUATIE

*Dit hoofdstuk onderscheidt effecten op twee niveaus: project- en bedrijfsniveau. Effecten op projectniveau zijn vastgesteld na afloop van het project, terwijl anderhalf jaar later een selectie van deelnemende bedrijven is bevraagd over hun ervaringen met het ESF-project en de (middel)lange termijneffecten daarvan op hun organisatie en medewerkers.*

*De regeling DI R&S is behoorlijk effectief en kent additionaliteit. Uit de evaluatie blijkt dat de beoogde resultaten zowel in de ogen van de projectleiders als ondervraagde deelnemende bedrijven in behoorlijke mate zijn gerealiseerd. Alle projecten hebben in meer of mindere mate een stap gezet in de beleidsketen van probleemanalyse door meer kennis en inzicht; vergroting van bewustwording; bepaling van vervolgacties/beleid; tot en met effecten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Ook wordt geconstateerd dat deze stappen op duurzame inzetbaarheid in de deelnemende bedrijven zonder de ESF-regeling niet gezet zouden zijn. Dit wordt zowel erkend door projectleiders die het belang van de subsidie onderstrepen om deze activiteiten te ontwikkelen, als de deelnemende bedrijven die het belang van de projectactiviteiten onderstrepen om zelf verder te komen.*

*Onder de ondervraagde deelnemende bedrijven geeft vier vijfde aan dat het ESF blijvende effecten in het beleid heeft. De meeste voorkomende wijze (64%) waarop het project tot een blijvend effect bij deelnemende bedrijven leidt, is continuering van de beleidsinterventie en/of activiteiten.*

*Projecten en bedrijven rapporteren in mindere mate over effecten op de duurzame inzetbaarheid van individuele medewerkers, zoals verbetering in arbeidsmarktperspectief, arbeidsmobiliteit of lager ziekteverzuim. Wel worden veelvuldig effecten gemeld zoals meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, en betere samenwerking, wat op termijn mogelijk leidt tot minder ziekteverzuim en een versterking van het arbeidsmarktperspectief.*

*Ondanks deze overwegend positieve resultaten geven projectleiders aan dat borging en verdere verspreiding van projectresultaten de grootste uitdaging is en dat hier in het projectdesign te weinig rekening mee is gehouden. Dit beperkt de verdere verdieping en verbreding van de implementatie van ontwikkelde producten en diensten, ook buiten de deelnemende organisaties.*

### 5.1 REALISATIE VAN BEOOGDE RESULTATEN

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven heeft een project in het kader van de regeling DI R&S tot doel om blijvend aandacht te genereren voor duurzame inzetbaarheid, door sectorale structuren op te bouwen, 'goede praktijken' te identificeren (door bijvoorbeeld het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid, monitoring, communicatie en voorlichting, en pilots) ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Resultaten worden bereikt op het gebied van gezond, veilig en vitaal werken; goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability; en arbeidsmobiliteit van werkenden.

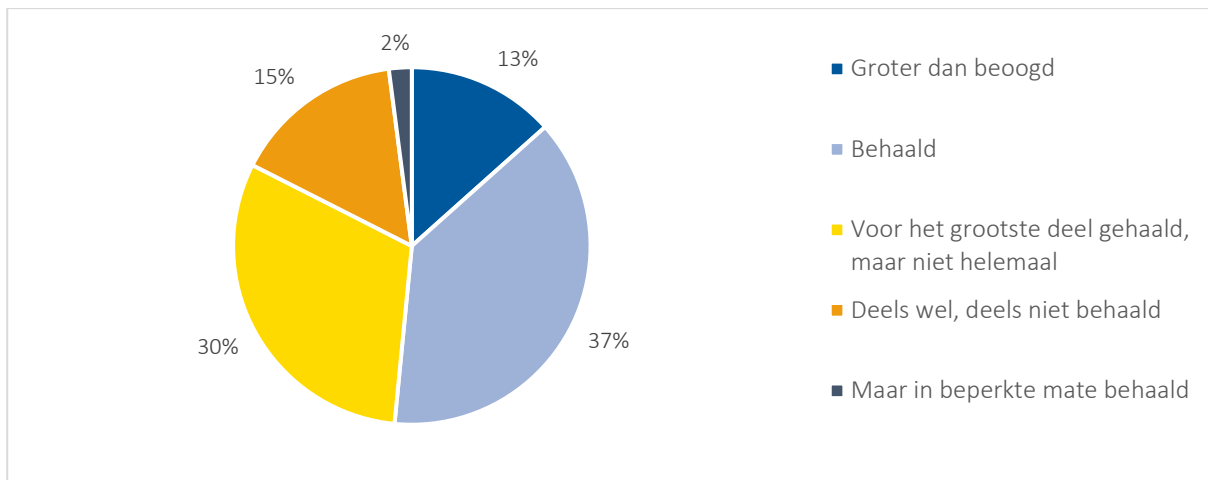
Dit hoofdstuk onderscheidt effecten op twee niveaus: project- en bedrijfsniveau. Effecten op projectniveau zijn vastgesteld na afloop van het project (fase 2 van de evaluatie). Anderhalf jaar later is een selectie van deelnemende bedrijven bevraagd over hun ervaringen met deelname aan het ESF-project en de (middel)lange termijneffecten daarvan op hun organisatie en medewerkers (fase 3 van de evaluatie).

#### *Doelbereik van projecten*

Projectleiders van ESF-projecten geven een overwegend positieve beoordeling van de projecten met betrekking tot het behalen van de vooraf beoogde resultaten (figuur 5.1). Ongeveer de helft van de projectleiders geeft aan dat de resultaten (volledig) behaald zijn, of groter waren dan vooraf beoogd was. Voor

de overige gevallen zijn de vooraf beoogde resultaten doorgaans voor het grootste deel behaald (30%) en voor 15% was dit deels het geval. Voor slechts één project zijn de resultaten in beperkte mate behaald.

**Figuur 5.1** Mate waarin beoogde resultaten behaald zijn volgens projectleiders (fase 2) (n=46)



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

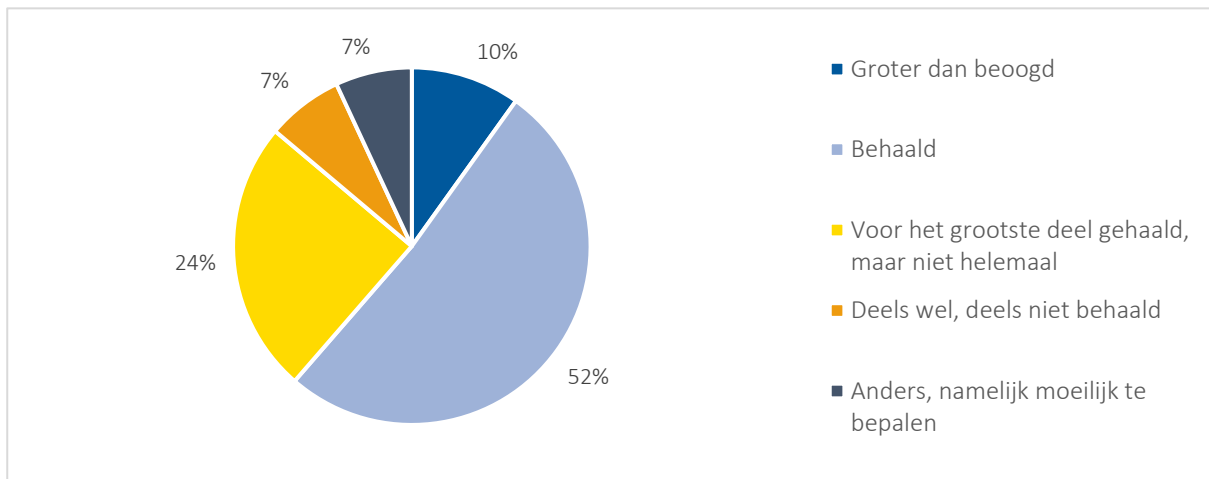
De positieve resultaten hebben doorgaans betrekking op deelname-aspecten, zoals de opkomst/deelname aan activiteiten (in termen van aantal personen), of het totaal aantal trajecten dat gestart is binnen een activiteit (in het bijzonder m.b.t. tot coaching en pilots). Bij de projecten waarbij de resultaten voor het (grootste) deels zijn behaald kwam naar voren dat men doorgaans tevreden was met wat behaald is, maar praktisch gezien had men verder willen komen met het project, of waren de aantallen (deelnemers/bereik) uiteindelijk lager dan beoogd. Ook wordt door de projectleiders aangegeven dat het soms lastig is een gedragsverandering te bewerkstelligen, en dat voor het creëren van bewustzijn een continue inspanning nodig is om te voorkomen dat het gecreëerde bewustzijn wegebt. Voor slechts één project is aangegeven dat de beoogde resultaten maar in beperkte mate behaald zijn.<sup>9</sup>

#### Doelbereik onder deelnemende bedrijven

Ook de geïnterviewde deelnemende bedrijven binnen de ESF-projecten in fase 3 van de evaluatie, 2 jaar na beëindiging van het project, zijn overwegend positief over de behaalde resultaten (figuur 5.2). Ruim 60% geeft aan dat de resultaten gelijk of zelfs groter zijn dan beoogd, terwijl een beperkt aantal deelnemende bedrijven aangeeft dat de resultaten maar deels zijn behaald (zie figuur 5.2). Geen van de ondervraagden geeft aan dat de resultaten maar in beperkte mate zijn gerealiseerd wat duidt dat ESF bij alle deelnemende organisaties iets heeft bewerkstelligd. Dit is een goed resultaat, dat wel moet worden beoordeeld in het licht van dat deelnemende bedrijven verschillende doelen en ambities nastreefden en dat de steekproef niet geheel representatief is, aangezien bedrijven met een positieve grondhouding richting duurzame inzetbaarheid, eerder geneigd zijn om mee te werken aan het onderzoek.

<sup>9</sup> In dit project werd beoogd tien e-learning modules te ontwikkelen. Hiervan zijn er uiteindelijk drie ontwikkeld, omdat het vaststellen van de thema's en de daarbij horende content meer tijd in beslag nam dan vooraf ingeschat. Bovendien bleek het noodzakelijk eerst een basisinfrastructuur (ICT) op te zetten, waarop de e-learning programma's (*microlearning*) konden draaien.

Figuur 5.2. Mate waarin beoogde resultaten zijn behaald volgens deelnemende bedrijven (fase 3) (N=42)



Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021

## 5.2 OVERZICHT VAN TYPE EFFECTEN

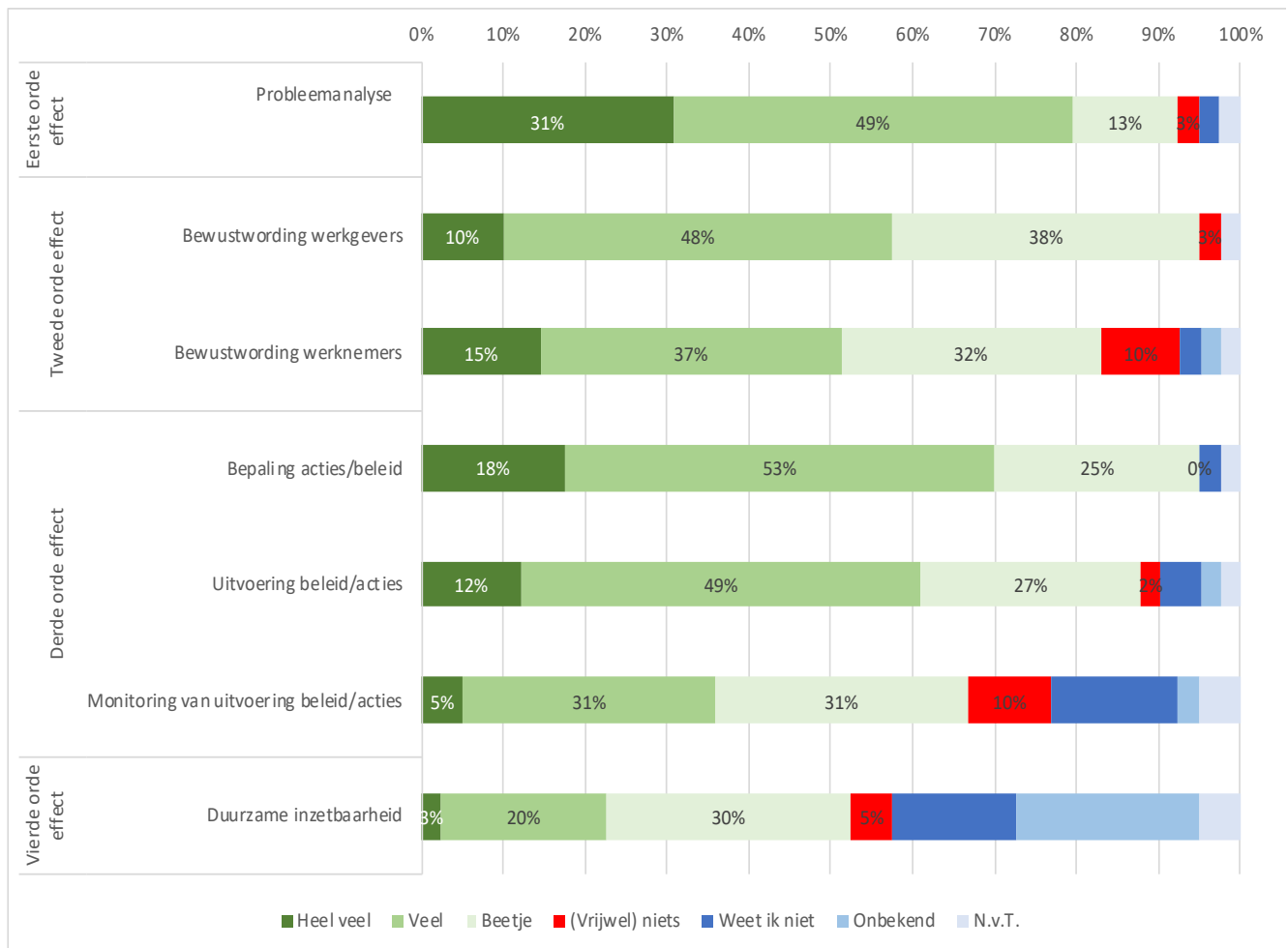
### Effecten op projectniveau

Figuur 5.3 hieronder geeft een overzicht van (de mate van) gerealiseerde effecten, volgens de geïnterviewde projectleiders in fase 2 van de evaluatie (1 jaar na beëindiging van het ESF-project<sup>10</sup>). Hieruit blijkt dat in veel gevallen (ongeveer 80% van de projecten) het project in een belangrijke mate bijdraagt aan **eerste orde effecten**, bestaande uit een beter begrip van het probleem en/ of kennis van effectieve interventies (aan de hand van kennis en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid). Daarnaast geeft iets meer dan de helft van de projectleiders aan dat hun project in hoge mate heeft bijgedragen aan **tweede orde effecten** zoals het vergroten van bewustwording onder werkgevers (58%) en medewerkers (52%). Verder geeft een groot aandeel van de projectleiders ook aan dat het project in een belangrijke mate heeft geleid tot **derde orde effecten** zoals bepaling van acties/beleid (71%), terwijl het aandeel van de projectleiders dat aangeeft dat de voorgenomen acties zijn uitgevoerd (61%) en gemonitord (36%) lager ligt. Tot slot, geven projectleiders aan dat **vierde orde effecten** met betrekking duurzame inzetbaarheid, zoals een versterkt arbeidsmarktperspectief van de werkenden; een hogere mobiliteit, en een lager ziekteverzuim - zich in mindere mate hebben voorgedaan (23% van de projecten geeft aan dat dit het geval is). Deze effecten zullen volgens de projectleiders niet binnen de korte doorlooptijd van het project, maar pas op langere termijn zichtbaar worden.

<sup>10</sup> Soms is dit korter omdat aan projecten uitstel is verleend.



**Figuur 5.3 Beoordeling van de mate waarin gerealiseerde effecten zijn behaald (%)<sup>11</sup>**



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

### Effecten op deelnemende bedrijven

De meeste bedrijven maken melding van verbeterde bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid, gevolgd door implementatie en verankering van geteste interventies in regulier beleid, kennisvergroting en uiteindelijk gedragsverandering. Een kwart van de ondervraagden ziet concreet een positieve impact op het ziekteverzuim of de arbeidsmobiliteit, al erkent men vaak dat het effect van het project moeilijk te onderscheiden is van andere factoren. Veel vaker meldt men effecten die op termijn wellicht een positief effect op het ziekteverzuim zullen hebben: meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, betere samenwerking, en meer autonomie van werken.

Hieronder gaan we dieper in op deze effecten, gerangschikt aan de hand van de verschillende schakels in de keten, zoals die hierboven al benoemd zijn (“orde-effecten”).

#### 5.2.1 Eerste orde effect: kennis van het probleem

Zoals in figuur 5.2 gepresenteerd, geeft een groot aantal projecten aan dat het project heeft bijgedragen aan meer kennis en inzicht op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Grofweg vond dit op twee manieren plaats,

<sup>11</sup> De mate waarin projecten scoren op de hierboven genoemde effecten is mede afhankelijk van de specifieke doelstellingen van ieder project (niet alle projecten adresseren alle type effecten in hun projectdoelstellingen). Zo kan een project als voornaamste doel hebben om meer inzicht te verkrijgen in de problematiek (eerste orde effect), terwijl een ander project beoogd om concrete interventies te piloten in bedrijven en daarmee het gedrag van werkgevers en werknemers te beïnvloeden (derde en vierde orde effect). Als gevolg hiervan scoort het project dan ook op deze type effecten.

namelijk door het uitvoeren van een verkennend onderzoek, het organiseren van trainingen en workshops en door het uittesten van (nieuwe) interventies.

De eerste variant heeft betrekking op het uitvoeren van een onderzoek om de actuele situatie in kaart te brengen (arbeidsmarktonderzoek) en een analyse op welk vlak van duurzame inzetbaarheid er ruimte voor verbetering was. Vaak omvatte dit vragenlijsten onder werkgevers, medewerkers en leidinggevendenden. De uitkomsten van deze onderzoeken werden vaak gebruikt om het probleem te agenderen of concrete vervolgacties te formuleren. Onderzoek heeft ook plaatsgevonden op medewerkersniveau. DI- of vitaliteitscans onder medewerkers hadden voornamelijk tot doel om werkgevers en medewerkers van deelnemende bedrijven meer kennis te geven van hun huidige situatie, maar ook handvatten hoe zij kunnen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Diverse deelnemende bedrijven geven aan dat de geaggregeerde uitkomsten van een scan onder hun medewerkers tot nieuwe inzichten heeft geleid en meer specifiek over de situatie van bepaalde doelgroepen. Bij andere bedrijven waar dergelijke scans hebben plaatsgevonden heeft minder terugkoppeling plaatsgevonden.

De tweede variant was het uitvoeren van een training/ workshop onder medewerkers en leidinggevendenden met beoogde leeruitkomsten onder deelnemers. Bij enkele deelnemende bedrijven heeft er een voor- en nameting plaatsgevonden die laten zien dat de kennis over duurzame inzetbaarheid aspecten is vergroot.

De derde variant is dat het project nieuwe kennis heeft gegenereerd door het ontwikkelen en testen van nieuwe methodes (tijdens pilots) om vervolgens de beschrijvingen van de ontwikkelde methodes met de geleerde lessen terug te leggen aan werkgevers in hun sector/ regio. In verschillende projecten komen beide varianten voor (verkennend onderzoek in combinatie met pilots bij bedrijven). Ook zijn er voorbeelden waarbij een website of digitaal platform (portal) is opgezet – met het voornaamste doel werkgevers en medewerkers te informeren over thema's binnen duurzame inzetbaarheid - waarbij doorgaans ook genavigeerd kan worden naar producten die zijn getest/ontwikkeld in het project (zoals enquêtes en zelfscans).

Het moet worden vermeld dat de bovengenoemde activiteiten veelal verder doorwerken op de andere resultaatgebieden (bewustwording, beleid/acties en gedragsverandering), maar de primaire functie van deze activiteiten is om beter zicht te krijgen op het probleem en meer kennis over het onderwerp.

### 5.2.2 Tweede orde effect: verhogen van bewustwording

Het verhogen van de bewustwording voor duurzame inzetbaarheid is door een groot deel van de projecten aangepakt - en in vrijwel al deze projecten zijn de resultaten positief bevonden. Doorgaans wordt de vergroting in bewustzijn toegeschreven aan één of meerdere activiteiten binnen het project, waarbij met name verwezen wordt naar interventies zoals pilots, vitaliteitsworkshops, (individuele) coachingstrajecten, alsook door het uitvoeren van ontwikkelde 'scans'. Pilotprojecten zijn een goede manier om bewustwording te creëren en volgens respondenten in veel gevallen effectiever dan algemene communicatie omdat het actiegericht is. Verschillende projecten rapporteren dat deelnemende bedrijven aan pilots, na het project blijvend aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid en de ingezette lijn zullen voortzetten. Dit geldt echter niet voor alle bedrijven, zoals verwoord door één van de DI-adviseurs betrokken bij een regionaal project. Zijn inschatting was dat ongeveer 60% over gaat tot de orde van de dag na de interventie, terwijl 40% van de pilotbedrijven gerichte follow-up acties plant. Daarnaast is bij de pilots maar een beperkt aantal bedrijven betrokken en dit zijn vaak de bedrijven die al een positieve grondhouding hebben richting duurzame inzetbaarheid. De uitdaging is het bereik van deze pilots te vergroten. Duurzame inzetbaarheid vraagt daarom volgens respondenten om blijvende agendering en acties op sectorniveau.

Daarnaast wordt veelal vermeld dat er een begin is gemaakt van een beweging/cultuuromslag binnen de deelnemende organisatie(s)<sup>12</sup>, dan wel dat het project een impuls heeft gegeven aan de betrokkenheid, actiebereidheid en/of samenwerking van betrokken partijen rondom het thema duurzame inzetbaarheid.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Van 'hoe we het altijd hebben gedaan' naar 'wat hebben we met elkaar nodig, om duurzame inzetbaarheid in de toekomst (met elkaar) te bereiken'.

<sup>13</sup> Van/tussen betrokkenen – zowel werkgevers/leidinggevendenden als werknemers; maar ook binnen/tussen organisaties op meer algemeen niveau.

Dit werd met name duidelijk in fase 3 van de evaluatie waarin deelnemende bedrijven van ESF-projecten zijn geïnterviewd 1,5-2 jaar na afronding van het ESF-project<sup>14</sup>. Deelnemende bedrijven geven aan dat de combinatie van vragenlijsten en coachingsgesprekken een effectief instrument is om medewerkers bewuster te maken van hun vitaliteit en loopbaanperspectieven. Ook rapporteren deelnemende bedrijven positieve neveneffecten dat binnen hun organisatie het geen taboe meer is om over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te praten. Er is volgens hen een cultuurverandering opgetreden als gevolg van het project.

Veel projecten geven aan dat het meer tijd kost om de bewustwording sector breed te verankeren. Eén van de respondenten gaf aan dat de 32 uur ondersteuning voor bedrijven die met de subsidie geboden werd, krap is om een werkelijke verandering te bewerkstelligen, maar het is ook belangrijk dat bedrijven zelf eigenaarschap creëren. ESF kan alleen een zetje in de rug geven en niet de problemen overnemen van een bedrijf. Diverse projecten geven aan dat veel bedrijven en werkenden nog niet met duurzame inzetbaarheid bezig zijn en dat duurzame verandering alleen bewerkstelligd kan worden door blijvend te werken aan duurzame inzetbaarheid (en zich niet moet beperken tot een éénmalige actie, zoals binnen het ESF-project).

Wat opvalt is dat binnen verschillende projecten weinig kennisdeling heeft plaatsgevonden tussen pilotbedrijven (veelal omdat hier geen ruimte voor was binnen de projectopzet), terwijl verschillende projectleiders aangeven daar wel behoefte aan te hebben. Deze behoefte werd bevestigd in de interviews met deelnemende organisaties in fase 3 van de evaluatie.

### 5.2.3 Derde orde effect: vervolgacties, implementatie en monitoring

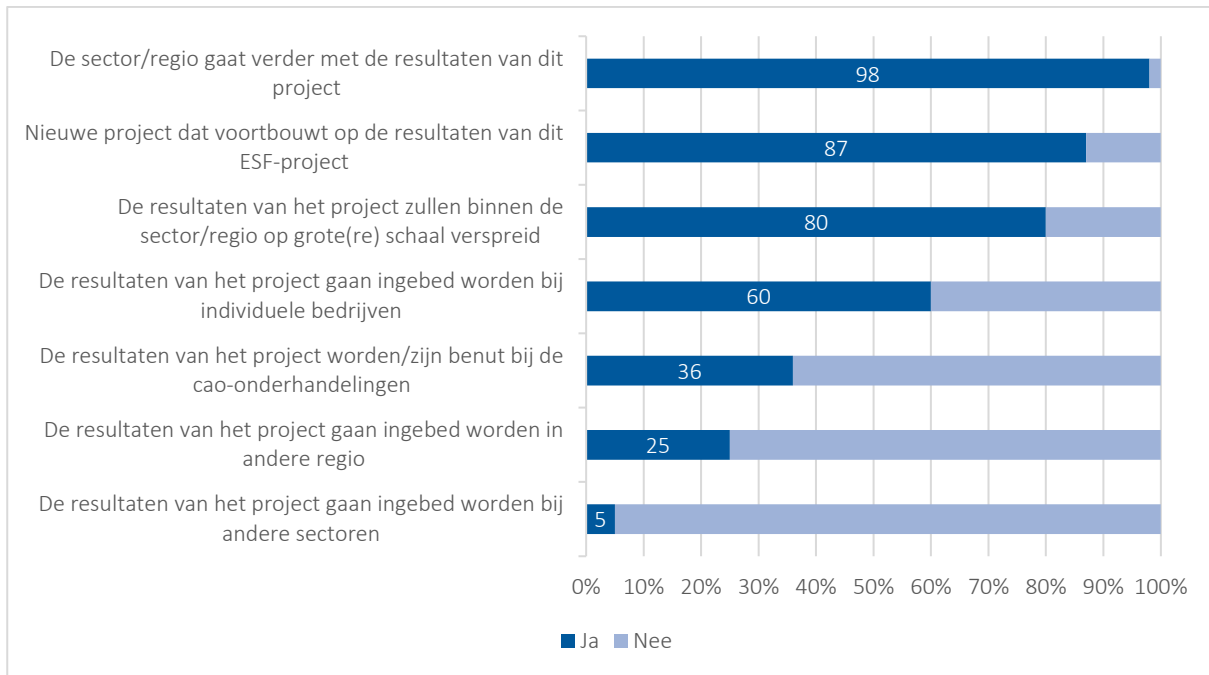
#### *Effecten op projectniveau*

Figuur 5.4 laat zien dat bijna alle projecten aangeven dat de sector/regio verder gaat met de resultaten van het project (98% van de ondervraagde projecten geeft dit aan). Dit gebeurt op verschillende manieren. Een grote meerderheid (87%) geeft aan dat het project wordt voortgezet in een nieuw project dat voortbouwt op de resultaten van het project en dat de resultaten van het project binnen de sector en regio worden verspreid (80%). Daarnaast geeft ongeveer 60% van de projecten aan dat de resultaten van het project worden ingebed bij individuele bedrijven en 36% geeft aan dat de resultaten worden of zijn benut bij de cao-onderhandelingen. Echter, slechts een beperkt aantal projecten geeft aan dat de resultaten worden ingebed in andere regio's (25%) of sectoren (5%). Alles bij elkaar geeft dit een positief beeld van de doorwerking van ondersteunde projecten; de doelstelling van de regeling om blijvende aandacht te genereren voor duurzame inzetbaarheid wordt behaald. Ook worden sectorale structuren opgebouwd en goede praktijken verder verspreid.

---

<sup>14</sup> Soms is dit korter omdat aan projecten uitstel is verleend.

Figuur 5.4 Hoe gaat de sector/regio verder met de resultaten van dit project? (%)



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Veel van de ontwikkelde instrumenten en tools zijn uiteindelijk opgenomen in het regulier aanbod aan DI instrumenten van sector en brancheorganisaties. Een concreet voorbeeld hiervan is een branche in de detailhandel waar het ESF-project verschillende teamsessies en individuele coaching sessies bij winkels heeft ondersteund. Er is positieve ervaring opgedaan met deze sessies en als gevolg hiervan zijn deze sessies onderdeel geworden van het reguliere aanbod aan DI instrumenten van de brancheorganisatie. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van een bewustwordingsspel en DI-scan voor de zuivelindustrie, die nu beide onderdeel zijn van het DI instrumentarium van de brancheorganisatie. De (S)ken jezelf tool was vanaf februari 2020 beschikbaar voor alle bedrijven die aangesloten zijn bij de CAO.

Daarnaast maken projectleiders melding dat nieuwe pilots worden opgestart n.a.v. het ESF-project om geïdentificeerde problemen te adresseren. Verschillende projecten zijn ook bezig de ontwikkelde producten en tools verder uit te rollen en het bereik daarvan te vergroten. Zo geeft één van de respondenten aan dat “Er een gat overbrugd moet worden tussen de innoverende koplopers en de grote middengroep.” Hiertoe wordt onder meer gebruik gemaakt van een digitale omgeving die meerdere tools biedt en waarmee ook contacten met adviseurs kunnen worden gelegd. Ook bij een project in de publieke sector is een vervolgproject via ESF ontwikkeld om de feitelijke implementatie bij organisaties te versterken, via onder meer de ontwikkeling van extra tools. Zelfde ervaringen zijn opgedaan met een ESF-project over werkplekieren in de techniek. De belangrijkste resultaten zijn gepubliceerd op een online platform, maar de uitdaging is nu om ervoor te zorgen dat het platform meer wordt gebruikt door bedrijven. Hier spelen medewerkers van de opleidingsfondsen een grote rol in, waar in een vervolgproject, gefinancierd door het ESF, nader aandacht aan wordt besteed. Veelal zijn de vervolgvactiteiten met een nieuw ESF-project ondersteund.

Verschillende respondenten geven daarom aan dat borging van projectresultaten de grootste uitdaging is en dat hier in het projectdesign te weinig rekening mee is gehouden. Daarnaast is het voor bedrijven lastig om tijd vrij te maken om extra te investeren in duurzame inzetbaarheid (zeker in tijden van economische opgang maakt dat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid op de achtergrond verdwijnt). Projectleiders geven ook aan dat zonder verdere support de kans groot is dat werkgevers overgaan tot de orde van de dag. Om gedragsverandering te bewerkstelligen is follow-up nodig. De borging van projectresultaten zou volgens deze respondenten dan ook integraal in de regeling en projectdesign moeten worden opgenomen. Desondanks zijn er verschillende voorbeelden te noemen van werkgevers die de ervaringen en lessen van de pilot hebben

verankerd in regulier beleid. Vervolgprojecten en steun vanuit het O&O-fonds en de branche speelt daarbij vaak wel een belangrijke rol.

Tot slot, in een kleine minderheid van de projecten zijn/worden de resultaten gebruikt in de cao-onderhandelingen en in sommige gevallen zijn deze al verankerd in de cao. Verschillende projecten hebben belangrijke input geleverd aan de cao-onderhandelingen door het belang van duurzame inzetbaarheid te agenderen en/of projectresultaten te integreren. Projecten maken melding van verschillende effecten, zoals het opnemen in de cao dat iedere werkgever jaarlijks met de werknemer in gesprek moet over duurzame inzetbaarheid, of dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk onderdeel van de cao is geworden. Andere projecten hebben de resultaten verankerd in hun sectorale aanpak en werkplannen voor de komende tijd.

### *Effecten op deelnemende bedrijven*

Naast het duurzaam verankeren van projectresultaten op sectorniveau, is er ook sprake van duurzame verankering van interventies bij de deelnemende bedrijven. Van de in fase 3 geïnterviewde organisaties blijkt dat de overgrote meerderheid (81%) van de ondervraagde deelnemende bedrijven aangeeft dat er na de afronding van het project sprake is van blijvende effecten in het beleid (Zie tabel 5.1 voor een overzicht). Bij 1 op de 5 bedrijven is dus geen sprake van blijvende effecten of vervolgactiviteiten. De meeste voorkomende wijze (64%) waarop het project tot een blijvend effect leidt, is continuering van de beleidsinterventies/activiteiten. Bij een derde van de deelnemende bedrijven heeft het project geleid tot aanpassing in het HR-beleid of van de reguliere werkzaamheden. Bij een klein deel van de deelnemende bedrijven (10%) vinden vervolgactiviteiten plaats zoals nieuwe projecten, of opschaling en uitbreiding van de activiteiten.

**Tabel 5.1 Blijvende effecten in het beleid bij de geïnterviewde bedrijven (%)**

Blijvend effect	Percentage (%)
Vervolg/continuering	81%
In de vorm van (meerdere antwoorden mogelijk)	
- Continuering van beleidsinterventies/activiteiten	64%
- Aanpassing in HR-beleid en reguliere werkzaamheden	33%
- Vervolgactiviteiten/vervolgprojecten (nieuwe projecten, opschalen, uitbreiding)	10%
Geen vervolg	19%
Totaal	100%

*Bron: Interviews met deelnemende bedrijven door SEOR en Ockham-IPS, eind 2020/begin 2021*

De interviews met deelnemende bedrijven aan ESF-projecten laten verschillende voorbeelden zien van vervolgactiviteiten, zoals het inbedden van geteste trainingen en workshops in het regulier duurzame inzetbaarheid aanbod, of het opnemen van de geteste DI-scan en ontwikkelgesprekken in de HR-cyclus.

#### **5.2.4 Vierde orde effect: effecten op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers**

##### *Effecten op projectniveau*

Projectleiders geven aan dat effecten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zoals een hogere mobiliteit, versterkt arbeidsmarktperspectief, en een lager ziekteverzuim in hun sector - zich in mindere mate hebben voorgedaan. Deze effecten zullen volgens de projectleiders niet binnen de korte doorlooptijd van het project, maar pas op langere termijn zichtbaar worden. Respondenten geven aan dat het project wel een basis heeft gelegd (door middel van ontwikkelde en geschetste instrumenten en aanpakken) om op termijn deze effecten te bewerkstelligen. Dit is mede afhankelijk van het verder uitrollen van de ontwikkelde producten en instrumenten.

Wel rapporteren veel projecten positieve ontwikkelingen ten aanzien van gerelateerde indicatoren die dichterbij de interventie zitten, zoals toegenomen medewerkerstevredenheid, gezondheid, fitheid, of kennis en

vaardigheden (zie ook overige orde effecten), die op termijn mogelijk bijdragen aan een lager ziekteverzuim en versterkt arbeidsmarktperspectief.

Enkele projecten rapporteren ook effecten op teamniveau. Dit zit voornamelijk in een verbeterde dialoog met en tussen medewerkers en het versterken van eigen regie van medewerkers.

### *Effecten op deelnemende bedrijven*

Slechts een aantal van de geïnterviewde deelnemende bedrijven koppelt concrete effecten als een dalend ziekteverzuim (5 bedrijven) of een hogere arbeidsmobiliteit (6 bedrijven) als zichtbaar gevolg aan het project. Veelal gaat het om percepties die zijn gebaseerd op trends in cijfers of veranderingen in het gedrag of bewustzijn waaruit men de conclusie trekt dat dit zich wel moet vertalen in dit soort effecten. In veel gevallen wordt het ziekteverzuim niet gemeten of is het afzonderlijke effect van het project op de mate van ziekteverzuim niet te meten. Ziekteverzuim kent immers diverse oorzaken.

Veel vaker meldt men effecten die op termijn wellicht een positief effect op het ziekteverzuim zullen hebben: meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, betere samenwerking, en meer autonomie van werken. Dit soort elementen kunnen als versterking van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschouwd worden, die op termijn wellicht ook een positief effect zullen hebben op ziekteverzuim en de arbeidsmarktpositie van deze medewerkers.

Ook binnen bedrijven komen voorbeelden naar voren van effecten op teamniveau. Hierbij leidt een verbeterde dialoog en werksfeer op de werkvloer tot een beter functioneren van het team.

## **5.3 ADDITIONALITEIT VAN ESF**

Veel projecten en deelnemende bedrijven geven aan dat zonder ondersteuning vanuit het ESF het project en de pilot niet tot uitvoer zou zijn gekomen. Zonder de ESF-subsidie zou het plan ofwel (waarschijnlijk) niet (14 van 54 gestarte projecten in fase 1) ofwel in afgeslankte en/of gewijzigde vorm (27) zijn doorgegaan. Bij slechts drie projecten zou het project zonder subsidie in ongewijzigde vorm zijn doorgegaan. Deze scores zijn een duidelijke aanwijzing van de toegevoegde waarde van het programma voor de totstandkoming van de projecten.

Projecten geven ook aan dat regeling goed aansluit bij hun behoeften. Alleen een minderheid van de aanvragers is kritischer en geeft aan dat de regeling 'niet goed, niet slecht' aansluit bij het oorspronkelijk projectidee. In deze gevallen hebben projecten ten tijde van de aanvraag aanpassingen gedaan in hun projectdesign.

Projecten waarderen 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. Ook de beoordelingscriteria worden over het algemeen als positief beoordeeld. 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 medewerkers in het design en implementatie van het project, communicatieactiviteiten en evaluatieactiviteiten. Deze aspecten hadden anders niet dezelfde aandacht gekregen.

Zonder de subsidie zouden ook de activiteiten bij de deelnemende bedrijven vaak niet hebben plaatsgevonden. Deelnemende bedrijven erkennen het belang van de projectactiviteiten om zelf verder te komen. Hiermee heeft de ESF-subsidie een duidelijke toegevoegde waarde als aanjager van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

## 6 PROCES-EVALUATIE IN RELATIE TOT DE EFFECTEN

*Hoe beïnvloeden de verschillende processen de mate waarin de projectresultaten bereikt zijn?<sup>15</sup> Van de opzet van de regeling en de aanvraag- en beoordelingsprocedure gaan in beginsel een positieve invloed uit op het bereiken van (duurzame) effecten. De daarbij door UVB gehanteerde volledigheidstoets en vraag/antwoordronde aan de hand van de vragenbrief hebben een belangrijke toegevoegde waarde. Er lijkt ruimte voor verbetering door in de criteria meer aandacht te besteden aan de onderlinge commitment van betrokken partijen en de deelnamebereidheid van bedrijven en werkenden. Tijdens de projectuitvoering vindt vanuit UVB vrijwel geen inhoudelijk overleg over voortgang en knelpunten met de projectleiders plaats; van meer aandacht voor kennisuitwisseling van mogelijke acties om in te kunnen spelen op de knelpunten zou mogelijk een positief effect op het bereiken van resultaten uitgaan.*

*De meeste projectleiders geven zelf aan dat het doel van het project bereikt of deels bereikt is. Minder resultaat is behaald als in de uitvoering van de projecten sprake was van lastige werving en minder bereik van deelnemers, minder bewustwording, onvoldoende verankering of gedragsverandering, mede door de te kort ervaren tijdspanne van het project. Ook gebrek aan tijd bij medewerkers en leidinggevenden leidt tot minder effecten. Positieve bijdragen aan het effect leveren het geven van persoonlijke aandacht aan medewerkers en een goed samenwerkingsverband binnen het project.*

### 6.1 OPZET, AANVRAAG- EN BEOORDELINGSPROCES, EN AANSTURING DOOR UVB

#### *Opzet regeling*

De gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid in de regeling is breed. In het verlengde hiervan is een breed scala aan interventies mogelijk, die gelieerd zijn aan de drie thema's die in de regeling onderscheiden worden. In praktijk wordt in de projecten dan ook een divers palet aan activiteiten ingezet (zie hoofdstuk 4).

In het eerste faserapport wordt door het evaluatieteam geconstateerd dat gezien de stand van zaken van duurzame inzetbaarheid en de kennis hierover de regeling een logische structuur kent. Bewustwording van het probleem bij met name medewerkers en managers is een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast wordt het logisch geacht dat ook verdere stappen in de interventieketen gefaciliteerd worden, zoals bepaling van acties/beleid en implementatie. Bestaande lacunes in kennis over interventies onderstrepen ook de rol van onderzoek, monitoring en evaluatie waarvoor in de regeling ruimte is ingeruimd.

De opzet van de regeling wordt door de aanvragers positief beoordeeld. De meeste aanvragers van de toegekende projecten vinden dat de regeling goed aansluit bij hun oorspronkelijk projectdesign; een kleine minderheid geeft aan dat de regeling niet goed maar ook niet slecht aansluit.

De opzet van de regeling is zowel in theorie als in praktijk dus goed te noemen. Van de opzet van de regeling gaat in potentie dus een positieve invloed op het bereiken van effecten uit.

#### *Aanvraag- en beoordelingsproces*

Alle ontvangen subsidieaanvragen zijn beoordeeld aan de hand van twintig criteria die betrekking hebben op de probleemanalyse, het plan van aanpak, het bereik en de mate van verankering. De beoordelingscriteria zijn zodanig ingericht dat indieners worden gestimuleerd om bestaande kennis over interventies te benutten en

<sup>15</sup> In deze synthese worden alleen die aspecten van de processen besproken die van invloed zijn op de mate waarin effecten bereikt worden. De doelmatigheid van de regeling is in het tweede fase rapport uitgebreid aan bod gekomen. Zie: Arie Gelderblom, Yvonne Prince, Esther Verbruggen (allen SEOR), Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl (beide van Ockham-IPS) (2020), Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, SEOR, Rotterdam.

succes- en faalfactoren gestructureerd in het plan in te brengen, en expliciet na te denken over de activiteiten, het bereik en de langere termijn verankering van de beoogde effecten.

In de projecten moet terecht een keuze gemaakt worden voor bepaalde interventies en activiteiten die rekening houden met wat al bekend is over het functioneren hiervan en mogelijke succes- en faalfactoren hierbij. Hiermee wordt afgedwongen dat in de projectaanvragen door indieners en vervolgens beoordelaars bestaande inzichten benut respectievelijk getoetst worden, waarmee de slaagkans alsmede de realisatie van de beoogde effecten van de projecten vergroot worden.

De beoordelingscriteria die betrekking hebben op de betrokkenheid van medewerkers en borging bij actoren vragen terecht aandacht voor de randvoorwaarden voor succes. Van belang is namelijk niet alleen welke interventies worden gekozen, maar zeker ook hoe deze worden uitgewerkt en vormgegeven. Uit de literatuur blijkt dat de volgende aspecten daarbij van belang zijn: (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 aspecten vergroot de kansen dat behaalde resultaten meer structureel worden geborgd. 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 dagelijkse activiteiten.

Bij het indienen van de aanvragen hebben de indieners slechts in enkele gevallen hun projectvoorstel aan moeten passen omdat 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 medewerkers, communicatie en evaluatie. Zonder deze criteria zouden meerdere projecten niet, of in mindere mate, aandacht hebben besteed aan deze elementen. De aanvragers vinden de criteria logisch gekozen en de criteria geven houvast om de beleidstheorie en de beoogde effecten te doordenken. Een aantal aanvragers vindt de criteria echter veelomvattend en complex. Met name meer toelichting op het 'gelijke kansen/anti-discriminatie criterium' is gewenst, bijvoorbeeld door middel van concrete voorbeelden. Meer in het algemeen is voor de aanvragers onvoldoende duidelijk hoe de verschillende criteria meetellen in de beoordeling, en wanneer een criterium de score 0, 1 of 2 krijgt.

Er is algemene waardering voor de volledigheidstoets en vragenbrief. In veel gevallen is er nog aanvullend telefonisch contact geweest tussen UVB en de aanvrager. De antwoorden op de vragenbrief hebben ertoe geleid dat de projectvoorstellen zijn aangescherpt, en de eindscore is opgehoogd waardoor veel projecten boven de minimale drempel zijn getild. Sterke verbetering was te zien op de scores van criteria D3 (overdraagbaarheid), C1 (bereik werkenden), B7 (gelijke kansen), B3 (inzet werkzame/ effectieve methoden) en D4 (evaluatie), hoewel in de eindbeoordeling een aantal van deze aspecten (B3, B7 en D4) nog steeds relatief lager scoren dan de meeste andere aspecten.

De twintig criteria in de aanvraag- en beoordelingsprocedure, en de daarbij gehanteerde volledigheidstoets en vraag/antwoordronde aan de hand van de vragenbrief dwingen in praktijk dus af dat (uiteindelijk) aan alle relevante aspecten in de projectaanvragen voldoende aandacht wordt besteed. De aanvraag- en beoordelingsprocedure hebben in potentie dus een positieve invloed op het bereiken van (duurzame) effecten.

### *Voorspellende waarde van de beoordelingsscores*

Nu we naast de beoordeling in de aanvraagfase, tevens beschikken over meer informatie over hoe de projecten zijn verlopen, kunnen we nagaan in hoeverre de beoordelingsscores bij de aanvraag daadwerkelijk een voorspellende waarde hebben voor het verdere verloop van de projecten. Hiertoe koppelen we de (totaal)scores van de beoordeling aan de kans dat het project teruggetrokken wordt en aan de perceptie van de projectleider in fase 2 hoe goed het project is verlopen. In beide gevallen is er geen significante samenhang. De beoordelingsscores hebben achteraf gezien dus maar een beperkte voorspellende waarde gehad voor het verloop van de projecten.



De projectleiders geven aan dat het resultaat sterk bepaald wordt door de deelname. Tevens is de samenwerking tussen de verschillende actoren cruciaal bij de succes- en faalfactoren (zie paragraaf 6.2). Als dergelijke factoren rondom deelname en samenwerking tussen actoren achteraf zo'n belangrijke rol spelen, komen deze dan voldoende terug in de onderliggende elementen van de beoordelingscore vooraf? Dergelijke criteria zijn niet sterk vertegenwoordigd. Het dichtste in de buurt komen criterium C1 (bereik werkenden) en C2 (bereik stakeholders). Criteria C1 en C2 zijn de enige twee criteria van hoofdgroep C. De combinatie van scores op deze criteria heeft als enige van de 4 hoofdgroepen binnen de beoordelingscriteria een significante correlatie met de indicator voor de resultaten (0,31; significant op 95%). Ook is er een correlatie van dit cluster C met de kans dat het project tussentijds wordt teruggetrokken (-0,29; significantie op 95%).

Het gewicht van dit cluster C in het geheel van beoordelingscriteria is echter beperkt<sup>16</sup>. Het bovenstaande wijst erop dat de criteria nog eens kritisch bekeken kunnen worden op voldoende aandacht en gewicht voor dit cluster.

### *Tussentijds aansturing door UVB*

Tijdens de uitvoering van de projecten is de aansturing door UVB sterk gericht op de controle van de administratieve vereisten, en minder gericht op de inhoud, voortgang, eventuele knelpunten en de realisatie van effecten van de projecten. De inhoudelijke kant beperkt zich tot controle van de aanwezigheid van producten, en enkele activiteiten om uitwisseling van kennis te faciliteren. De meeste projecten hebben één monitorgesprek met UVB gekend, waarover de projectleiders wel te spreken zijn maar aangeven toch een inhoudelijk gesprek te missen. Ook bij de financiële afwikkeling ofwel de einddeclaratie mist men aandacht voor de inhoud en bereikte resultaten van het project.

UVB geeft aan dit te herkennen, dat er wel de nodige contactmomenten tijdens de uitvoering van de projecten zijn maar dat een inhoudelijke beoordeling van de producten niet gegeven kan worden. De beoordeling richt zich op de beschikbaarheid van de producten en of deze daadwerkelijk op duurzame inzetbaarheid betrekking hebben. Wel heeft UVB naast administratieve ook inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd maar daarvoor bleek de animo gering.

Inhoudelijk overleg over de ervaren knelpunten en meer aandacht voor kennisuitwisseling van mogelijke acties om in te kunnen spelen op deze knelpunten zouden mogelijk een positief effect op het bereiken van resultaten hebben.

## **6.2 PROCES OP PROJECTNIVEAU**

Zodra de projecten in uitvoering zijn genomen, is het van belang dat de beoogde activiteiten tot stand komen en de beoogde doelgroepen worden bereikt, alvorens effecten vastgesteld kunnen worden. De kwaliteit van dit proces bespreken we hieronder.

### *Doelbereik*

In de meerderheid van de projecten is in de ogen van de projectleiders het vooraf beoogde doel van de deelname aan het project bereikt of deels bereikt, zoals het totaal aantal trajecten dat gestart is binnen een activiteit, of het bereik van de doelgroep van het project. Desondanks is er volgens de projectleiders nog wel werk te verzetten omdat bijvoorbeeld een specifieke groep minder is 'meegekregen', of omdat er een vervolgpriject wordt voorzien waarin verdere inbedding plaats moet vinden. In de gevallen waarbij het doelbereik niet helemaal is behaald, komt dit doordat de aantallen in termen van de deelname van bedrijven en/of medewerkers wat lager uitvielen dan gehoopt. Projectleiders geven aan dat het soms moeilijk was om voldoende deelnemers te bereiken. Andere signalen betreffen de volgende aspecten: (1) de doelstellingen

---

<sup>16</sup> De complete set van beoordelingscriteria is terug te vinden in artikel B22 van de regeling (pagina 5 van de Staatscourant 2016 nr. 24721): <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2016-24721.pdf>.

waren oorspronkelijk te breed en te ambitieus; (2) er is minder bewustwording teweeggebracht dan voorzien; (3) de korte projectduur maakte het moeilijk om verankering van projectresultaten en gedragsverandering te bewerkstelligen; en (4) de doelen zijn niet goed meetbaar.

Als een project minder bereik, of een minder breed bereik gerealiseerd heeft dan men van plan was, zal dit in de regel leiden tot de realisatie van minder effecten dan beoogd, alhoewel een intensiever bereik van een kleinere doelgroep ook juist tot meer effecten kan leiden. Daar waar gewezen wordt op het realiseren van minder bewustwording, onvoldoende verankering en gedragsverandering binnen de duur van het project, heeft dit uiteraard direct invloed op de mate waarin de beoogde effecten tot stand komen.

### *Succes- en faalfactoren*

Er blijken in praktijk diverse succesfactoren een rol te spelen bij het welslagen van een project. De volgende twee succesfactoren worden (in verschillende bewoordingen) door de projectleiders het vaakst genoemd en kunnen als werkende mechanismen van de projecten gezien worden:

- Het geven van persoonlijke aandacht aan de medewerkers die bij de projecten betrokken worden, zodat de mens centraal gezet wordt.
- Een goed werkend samenwerkingsverband waarin het project opgepakt en uitgevoerd wordt (regio-aanpak, (inter)sectorale aanpak of samenwerking tussen bedrijven).

Anderzijds dienen zich bij de uitvoering van de projecten ook verschillende faalfactoren aan. De meest genoemde knelpunten zijn:

- Gebrek aan tijd bij medewerkers en leidinggevenden.
- Tegenvallende deelname, en daarmee gepaard gaande intensieve en lastige werving van deelnemers.
- Te korte doorlooptijd van de ESF-projecten.

Om de eerste twee knelpunten zo goed als mogelijk op te lossen wordt ingezet op communicatieactiviteiten, intensivering van de campagne, of het onderstrepen van het belang van het project waardoor duurzame inzetbaarheid en het project hoger op de agenda bij zowel werkgevers als medewerkers komt te staan. Tevens zijn soms derden ingezet of fysieke bezoeken aan bedrijven georganiseerd om het bereik onder bedrijven of medewerkers te verbeteren. Het toepassen van dergelijke activiteiten betekent overigens lang niet altijd dat de beoogde resultaten alsnog volledig worden behaald.

Het moge duidelijk zijn dat bovengenoemde twee succesfactoren positief bijdragen aan het bereiken van effecten in de projecten, en dat van de drie gesignaleerde faalfactoren een negatieve invloed uitgaat. De faalfactoren ofwel ervaren knelpunten hebben er bij ongeveer de helft van de projecten toe geleid dat de beoogde resultaten uiteindelijk niet of niet volledig zijn gerealiseerd.

## **6.3 PROCES BIJ DE DEELNEMENDE BEDRIJVEN**

Het proces dat heeft plaatsgevonden bij de deelnemende bedrijven heeft uiteraard ook invloed op de mate waarin effecten bereikt worden.

### *Stappen in de beleidsketen*

De ondervraagde deelnemende bedrijven hebben in meer of mindere mate een stap gezet in de beleidsketen van probleemanalyse door meer kennis en inzicht (eerste orde); vergroting van bewustwording (tweede orde); bepaling van vervolgacties/beleid (derde orde); tot en met de realisatie van effecten bij de medewerkers (vierde orde). Vier op de vijf deelnemers meldt na afronding van het project dat er sprake is van blijvende effecten in het bedrijfsbeleid (derde orde effect); het meest voorkomend is continuering van de beleidsinterventies/activiteiten. Wat betreft de realisatie van effecten op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers (vierde orde effect) wordt melding gemaakt van meer tevreden, gemotiveerder en bewuster personeel, en betere samenwerking wat op termijn mogelijk leidt tot minder ziekteverzuim en een betere arbeidsmarktpositie. In mindere mate worden reeds concrete effecten op arbeidsmobiliteit of lager ziekteverzuim aangegeven.

### *Rol O&O-fondsen en brancheorganisaties*

Wel geldt dat bij deze vervolgactiviteiten de O&O-fondsen en brancheorganisaties vaak nog een belangrijke rol spelen. Bedrijven benutten bijvoorbeeld nog steeds een infrastructuur van coaches van de sector of benutten (digitale) instrumenten die vanuit de sector ter beschikking zijn gesteld of zijn geresulteerd uit het project. Bedrijven onderstrepen ook naar de toekomst toe het belang van duurzame inzetbaarheid, maar blijven bij het vervolg dus ook sterk leunen op impulsen vanuit de sector.

### *Succesfactoren*

In de interviews met bedrijven komt, net als bij de projectleiders, de samenwerking tussen verschillende actoren als de cruciale succesfactor naar voren. Hierbij zijn de actoren: uitvoerder – bedrijfsleiding – leidinggevenden - medewerkers – (en soms, bij mobiliteit: collega-bedrijven). Bij de uitvoerder wordt het belang van een externe professionele partij onderstreept. Dit kan iemand van het O&O-fonds/brancheorganisatie zelf zijn. Bedrijven waarderen een dergelijke samenwerking omdat men op dit terrein vaak onvoldoende kennis in huis heeft om verder te komen. En voor de medewerkers is bij een externe partij, behalve de expertise, ook belangrijk dat deze vertrouwelijkheid kan garanderen. Medewerkers kunnen terughoudend zijn om eventuele knelpunten binnen het bedrijf zelf ter sprake te brengen.

Een andere succesfactor die sterk met deze samenwerking tussen actoren verband houdt, is de bewustwording bij zowel medewerkers als leidinggevenden van het belang van het onderwerp. Hier ligt de basis om verdere stappen te kunnen maken. In lijn hiermee is de bevinding dat als een project (mede) gericht was op het creëren van bewustwording van medewerkers, daarvan een licht positieve invloed op het bereiken van resultaten uitgaat.

## 7 HOE BEDRIJVEN EN MEDEWERKERS HELPEN BIJ DUURZAME INZETBAARHEID

---

*Op basis van deze evaluatie kunnen lessen getrokken worden voor de verschillende partijen die een rol spelen in de ESF-projecten Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren. Het betreft zowel de overheid, de O&O-fondsen en brancheorganisaties, als de bedrijven. Hoe kan duurzame inzetbaarheid zo goed mogelijk gestimuleerd worden? Subsidieverlening en kennisverspreiding zijn van belang om een thema als duurzame inzetbaarheid op de agenda te krijgen. Positieve effecten gaan uit van aandacht voor een goedwerkend samenwerkingsverband, concrete acties gericht op de deelnamebereidheid van bedrijven, uitvoering en/of ondersteuning door een professionele organisatie, bewustwording van leidinggevenden en medewerkers, en de medewerkers in 'kleine' concrete interventies centraal zetten. Onder het motto: 'Samen stap voor stap zetten richting een bedrijfscultuur waarin aandacht voor duurzame inzetbaarheid gedragen wordt en ingebed is'.*

Hieronder worden een aantal aandachtspunten op een rij gezet om bedrijven en medewerkers te helpen bij duurzame inzetbaarheid. Deze aandachtspunten hebben zowel betrekking op de rol van de overheid, de rol van O&O-fondsen en brancheorganisaties, als bedrijven zelf.

### *Rol overheid en Uitvoering van Beleid*

- De ESF-subsidie heeft een duidelijke toegevoegde waarde als aanjager van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van DI binnen sectoren en regio's. Behoud daarom subsidies om lastige thema's zoals duurzame inzetbaarheid die een lange adem vragen, op de agenda van bedrijven te krijgen en te houden. De intermediaire rol zoals die door brancheorganisaties en O&O-fondsen wordt vervuld, is daarbij cruciaal. Om te veel afhankelijkheid van subsidies te voorkomen, en commitment van de diverse benodigde partijen te verkrijgen, lijkt het gewenst de eis van cofinanciering te behouden.
- Stuur waar nodig (en mogelijk) in de regeling om een evenwichtig bereik van aanvragers te hebben over sectoren en regio's. De ondervertegenwoordiging van sectoren uit de dienstverlening is een aandachtspunt voor de toekomst, omdat een problematiek die meer met de 'psychische' eisen te maken heeft als 'burn-out', toeneemt. Dit kan door de mogelijkheden van de subsidieregeling gericht te communiceren naar deze sectoren.
- Versterk de regionale en cross-sectorale dimensie. Er zijn relatief weinig aanvragen ingediend vanuit de regio's en samenwerkingsverbanden tussen meerdere sectoren. Het versterken van regionale en cross-sectorale dimensies is belangrijk gezien het belang van het stimuleren van intersectorale mobiliteit, maar ook om beter aan te sluiten op bestaande structuren in de 35 arbeidsmarktregio's. Ook hier verdient het de aanbeveling de mogelijkheden voor regionale en cross-sectorale projecten beter te communiceren. Een andere overweging is om het co-financieringspercentage voor regionale en cross-sectorale project naar beneden te brengen, aangezien cross-sectorale aanvragen in hun aard complexer zijn en veel afstemming vereisen.
- Geef in de beoordelingscriteria meer gewicht aan de kracht van de voorgestelde samenwerkingsverbanden en de wijze waarop de deelnamebereidheid van bedrijven en werknemersvertegenwoordigingen in de beoogde projecten wordt bevorderd.
- Overweeg 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 bijvoorbeeld een aantal maanden de tijd om hun plan verder uit te werken. In de oude EQUAL-regeling was 5 procent van de totale ESF-bedrag van de regeling toegekend als voorbereidingssubsidie. Het voordeel van deze voorbereidingssubsidie is dat het aanvragers de tijd geeft om hun projectidee verder uit te werken in gezamenlijkheid met hun samenwerkingspartners, waarmee het projectdesign aan kwaliteit kan winnen en de kans op impact wordt vergroot. Het geeft ook ruimte om bedrijven en medewerkers beter te betrekken in het projectdesign (zie eerder punt). 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, of cross-sectorale aanvragen die in hun aard complexer zijn en veel

afstemming nodig hebben). De optie dient door SZW nader te worden verkend in termen van kosten en baten en implementatie.

- Wanneer projectvoorstellen voortbouwen op een eerder project, beoordeel het project dan zeker ook op de mate waarin binnen het vervolgproject een stap verder wordt gemaakt, zowel inhoudelijk, als in het bereik.
- Neem als eis in de projectaanvraag en beoordelingscriteria op dat er in de projecten een effectmeting (bijvoorbeeld met een 0- en 1-meting en een controlegroep) plaatsvindt. Neem in de meting ook de tevredenheid mee van de medewerkers over de resultaten van het project. Stel hier ook advisering en een apart stuk financiering voor beschikbaar.
- Zorg voor meer ruimte binnen de projecten voor verankering en verspreiding van projectresultaten. Dit kan door het verlengen van de doorlooptijd van projecten, explicieter te sturen op het belang hiervan, alsook door aanvragers te adviseren een vervolgaanvraag in te dienen in de volgende aanvraagronde om verder te werken aan *'mainstreaming'* van projectresultaten. Aandachtspunt hierbij is niet alleen de verdere verspreiding binnen de sector, maar ook tussen sectoren en in de regio. Nadrukkelijk (bewezen) goede praktijken op programmaniveau 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'*). Daarnaast is het van belang om kennis over de mogelijke vormgeving van het beleid, de mogelijke interventies/activiteiten die plaats kunnen vinden, en de effectiviteit ervan verder te verspreiden (zowel naar (met name kleinere) bedrijven, brancheorganisaties en O&O-fondsen).
- Vind een goede balans in de aansturing door UVB op controle van de administratieve vereisten en aandacht voor inhoud, voortgang, eventuele knelpunten en de realisatie van effecten van de projecten.
- Stimuleer uitwisseling van ervaringen tussen projecten (op programmaniveau), deelnemende bedrijven en deelnemende medewerkers (op projectniveau). Een overweging is om projecten te clusteren rond gemeenschappelijke thema's of aanpakken. Dit maakt dat projecten informatie en ervaringen uitwisselen tussen soortgelijke projecten en dit verhoogt het potentieel voor toegevoegde waarde van de kennistransfer. Het is hierbij ook een overweging om een cluster van projecten te koppelen aan een medewerker van UVB en/of beleidsdirectie, die tot taak heeft de uitwisseling van kennis, en contextualiseren daarvan, te faciliteren (naar voorbeeld van de ESF-subsidieregeling ESF-EQUAL 2004). Dit versterkt het lerend vermogen en impact op programmaniveau.

### *Rol O&O-fondsen en brancheorganisaties*

- Behoud als O&O-fonds en/of brancheorganisatie de rol van aanjager van het thema duurzame inzetbaarheid, niet alleen als projectaanvrager, projectleider en adviseur, maar juist ook als externe professionele organisatie die intervenueert in het project zelf. Of huur een extern specialistisch bedrijf in die tegelijkertijd de vertrouwelijkheid voor medewerkers kan garanderen.
- Besteed bij de projectaanvraag specifiek aandacht aan het samenwerkingsverband waarin alle relevante actoren met hun specifieke rollen vastgelegd worden, en probeer zo concreet mogelijk in te gaan op de deelnamebereidheid door bedrijven en formuleer acties om in de praktijk voldoende deelname voor elkaar te krijgen (benader ze persoonlijk, mail en bel hen, of ga op werkbezoek).
- Denk na over het bereiken van minder bekende bedrijven en/of die minder bezig zijn met duurzame inzetbaarheid, en over opschaling naar meer bedrijven na de pilots of de ontwikkeling van producten. Een manier om dit te doen is om de *'good practices'* bij bedrijven met de goede relaties actief uit te venten naar de rest van de sector. Brancheorganisaties en vakbonden kunnen hierbij een ondersteunende rol spelen richting hun leden. Een andere manier die in enkele projecten naar voren kwam is om de drempel te verlagen door activiteiten op locatie aan te bieden.
- Laat bewustwording voor duurzame inzetbaarheid onder leidinggevend en medewerkers specifiek onderdeel van het project uitmaken. De kans op succes en het laten beklijven van de resultaten in de bedrijven neemt daarmee toe.
- Betrek medewerkers bij de formulering en nadere invulling van het project. Daarmee is de kans ook groter dat dit aansluit op hun situatie en behoeften.

- Zet in op gecombineerde interventies in plaats van geïsoleerde interventies zonder follow up. Er is positieve ervaring opgedaan met interventies waar DI-scans en health checks werden opgevolgd door coachingsessies, gerichte workshops, training, en nameting.
- Zorg ervoor dat in de projecten de medewerkers waar het om gaat centraal staan. Zorg dat er voldoende ruimte is voor persoonlijke aandacht voor de medewerkers die bij de projecten betrokken worden.
- Kijk voor beleid gericht op arbeidsmobiliteit ook over de grenzen van de eigen sector. Het is O&O-fondsen en brancheorganisaties eigen om de inspanningen met name te richten op de eigen achterban. Voor mobiliteitsbeleid geeft dit echter beperkingen. De variatie in functies en type werkzaamheden is nu eenmaal meer homogeen binnen dan tussen sectoren en concurrentie tussen bedrijven in de eigen sector kan een belemmerende rol spelen. Bovendien geldt door de coronacrisis nog sterker dat sommige sectoren sterk groeien en een grote personeelsbehoefte hebben en andere sectoren juist krimpen.
- Geef projecten rond arbeidsmobiliteit zodanig vorm dat vertrouwen kan groeien bij alle betrokkenen: bedrijven waar medewerkers instromen, bedrijven waar medewerkers uitstromen en de betrokken medewerkers zelf. Daarbij kunnen proefperiodes van uitwisseling een belangrijke rol spelen. Omdat het om vertrouwen gaat is ook voldoende tijd een belangrijke factor.
- Denk vooraf na over een goede methodiek voor monitoring en evaluatie, bijvoorbeeld via een simpele 0— en 1-meting, en wat lastiger door gebruikmaking van controlegroepen. Vaak kunnen de resultaten van de projecten namelijk niet concreet geduid worden. Denkbaar is om voor dit onderdeel een professionele partner in het consortium op te nemen of in te huren.

### *Rol bedrijven*

- Maak gebruik van kennis, deskundigheid en beschikbare interventies van externe partijen, O&O-fondsen, brancheorganisaties of collega-bedrijven. Het is niet efficiënt om zelf proberen het wiel uit te vinden.
- Zorg dat interventies zijn ingebed in bestaand DI beleid/ visies of daar complementair aan zijn. Dit verhoogt de kans voor verankering van de interventie in regulier beleid. Geïsoleerde interventies zonder follow up of strategische inbedding hebben minder kans van slagen.
- Besteed aandacht aan bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid onder leidinggevenden, zij spelen een belangrijke rol bij het welslagen van het project en de cultuurverandering.
- Zet de medewerkers waar het om gaat centraal. Maak hen bewust van het belang van duurzame inzetbaarheid en win hun vertrouwen.
- Benut de ideeën van medewerkers bij de uitwerking van het beleid. Daarmee is de kans ook groter dat dit aansluit op hun situatie en behoeften.
- Om het onderwerp meer bespreekbaar te krijgen bij medewerkers is belangrijk om het thema positief in te steken, dus niet centreren rondom problemen, maar rondom kansen.
- Laat zeker gevoelige projecten (loopbaancoaching, fitheidstesten, medische keuringen e.d.) door een externe organisatie doen. Medewerkers zullen bang zijn eerlijk te zijn over bijvoorbeeld mentale en fysieke problemen als een interne HRM-manager de gesprekken voert; angst voor ontslag of het niet vertrouwelijk behandelen van informatie weerhoudt de medewerkers van deelname. Communiceer altijd dat het externe bureau gegevens anoniem en collectief zal delen met de eigen organisatie.
- Houd het onderwerp duurzame inzetbaarheid 'klein' en concreet. Dit begint met het vermijden van te veel HRM-taal rondom het thema. Mogelijke voorbeelden van dergelijke kleine interventies zijn zogenaamde "verwarmingsbuisgesprekken", "Hello Fysio", (S)ken Jezelf!, Serious Game of Q-gesprekken. Ook namen van activiteiten als "Wakker aan het werk!", "Pit tot aan je pensioen!" spreken medewerkers aan.
- Wees niet alleen op de korte termijn gericht. Realiseer je dat een thema als duurzame inzetbaarheid vraagt om een cultuurverandering binnen alle geledingen van het bedrijf waarvoor een lange adem nodig is. Zet stap voor stap.

# BIJLAGE I: OVERZICHT MET ONDERZOEKSVRAGEN

In onderstaande box zijn alle onderzoeksvragen van de gehele evaluatie opgenomen.

## Vorbereiding 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 UVB 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 nihil stellingen?
10. Is het voor aanvragers helder welke informatie moet worden aangeleverd voor de voortgangsrapportage en de eindafrekening? Is er sprake van overbodige informatie?
11. Hoe ervaren projecten de dienstverlening van het UVB 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 werkenden) dankzij de 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)?



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)