QuickScan

Duurzame Inzetbaarheid en Leven Lang Ontwikkelen

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Capgemini invent

1 februari 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1 Aanleiding en situatieschets 3
1.2 Opdracht: uitvoering van een QuickScan op vier thema's 3
1.3 Doel van de QuickScan 3
1.4 Aanpak van de QuickScan 4
1.5 Leeswijzer 4
1.6 Op weg naar de volgende stap: kennisdeling, doorontwikkeling en innovatie 4
2. Veilig, gezond en vitaal werken 5
2.1 Begrippenkader: definities en aspecten 5
2.2 Het belang van veilig, gezond en vitaal werken 6
2.3 De beleidscontext en landelijk kennisplatforms 7
2.4 Veilig werken: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 7
2.5 PSA (gezond werken): interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 15
2.6 Vitaal werken (gezond werken): interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 22
3. Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap 27
3.1 Begrippenkader: definities en aspecten 27
3.2 Het belang van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap 29
3.3 Organisatie van het werk: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 30
3.4 Kwaliteit van het werk: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 33
4. Leven Lang Ontwikkelen 39
4.1 Begrippenkader: definities en aspecten van LLO 39
4.2 Het belang van Leven Lang Ontwikkelen 40
4.3 De (beleids)context van LLO 40
4.4 Scholing, leren en ontwikkelen: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 43
4.5 Leer- en ontwikkelcultuur: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 47
4.6 Employability en mobiliteit: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe') 50
5. Bevorderen van eigen regie op de loopbaan van werkenden 56
5.1 Eigen regie: begrippenkader, (beleids)context en waarom is het belangrijk? 56
5.2 Interventies uit de theorie en praktijk 57
5.3 Methoden en aanpakken om aan de slag te gaan met eigen regie 62
6. Succesfactoren en processtappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO 66
6.1 Succesfactoren voor een effectieve aanpak van DI en LLO 66
6.2 Zes stappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO 68
Bijlage 1. Overzicht van gesproken partijen 71
Bronnenlijst 72

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en situatieschets

Het Pensioenakkoord brengt een belangrijke maatschappelijke opgave met zich mee om werkend Nederland duurzaam inzetbaar te houden en werk te maken van Leven lang ontwikkelen. Het meerjarig investeringsprogramma duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen (MIP), dat uit het pensioenakkoord voortvloeit, biedt bovensectorale, structurele en aanvullende ondersteuning op deze onderwerpen. De totstandkoming en vormgeving van activiteiten vindt plaats in overleg met sociale partners en richten zich met name op kennis en bewustwording.

De onderhavige QuickScan brengt de huidige wetenschappelijke- en praktijkkennis op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI) en leven lang ontwikkelen (LLO) in kaart. Het doel is om de grote hoeveelheid kennis inzichtelijk en toepasbaar te maken voor derden en zo het gebruik te stimuleren.

Het is goed hierbij op te merken dat de QuickScan slechts een eerste overzicht geeft van interventies en betrekking heeft op verschillende stadia in het proces. Dikwijls was het bovendien lastig om de effectiviteit van interventies te bepalen. De QuickScan is dan ook een eerste stap in het proces van kennisverzameling en verspreiding. Sociale Partners en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zullen de komende jaren binnen het MIP samen met een brede groep van stakeholders verder werken aan kennisontwikkeling, kennisverspreiding, evaluatie en monitoring.

De opbrengsten van de QuickScan worden tevens gedeeld via de website duurzameinzetbaarheid.nl, en zullen aldaar de komende tijd regelmatig worden geactualiseerd.

1.2 Opdracht: uitvoering van een QuickScan op vier thema's

Capgemini Invent heeft in opdracht van het Ministerie van SZW een QuickScan uitgevoerd. De QuickScan identificeert bestaande kennis en interventies uit de wetenschap en de praktijk die hebben bijgedragen aan het bevorderen van DI en LLO in een sector, branche of organisatie. De QuickScan maakt niet alleen inzichtelijk welke kennis en interventies beschikbaar zijn, maar geeft ook inzicht in de succesfactoren en processtappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO. In deze QuickScan zijn kennis en interventies opgehaald en gebundeld op de volgende vier thema's die gezamenlijk de duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland bepalen:

Thema 1: Veilig, gezond en vitaal werken.
Thema 2: Goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap.
Thema 3: Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit
Thema 4: Bevorderen van bewustwording en van de eigen regie van werkenden op hun loopbaan

1.3 Doel van de QuickScan

Het doel van de QuickScan is om bestaande kennis en interventies vanuit de wetenschap en praktijk op te halen en te bundelen, zodat deze inzichtelijk en toepasbaar wordt gemaakt voor degenen die hier iets mee moeten gaan doen: de samenwerkingsverbanden van sociale partners in sectoren, de bedrijven (werkgevers) en de organisaties en professionals.

De opbrengsten van deze QuickScan dienen tevens om de samenwerkingsverbanden van sociale partners in sectoren te helpen bij het opstellen van de analyses en actieplannen ten behoeve van de Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU). Voorts zullen de opbrengsten van de QuickScan begin 2021 ook landen op een op te zetten kennisplatform, zodat het voor bedrijven, organisaties en professionals onmiddellijk toepasbare kennis en praktijken oplevert.

Dit kennisplatform zal gedurende het MIP worden geactualiseerd en steeds worden verrijkt met nieuwe kennis, inzichten en interventies.

1.4 Aanpak van de QuickScan

De QuickScan is door Capgemini Invent uitgevoerd in samenwerking met de relevante partners, zoals de kennisinstituten (TNO, RIVM e.a.), de SER, de landelijke en sectorale sociale partners en de O&O fondsen. Gestart is met webresearch en vervolgens zijn in totaal ruim 50 interviews gehouden met vertegenwoordigers van de relevante partners (zie bijlage 1).

1.5 Leeswijzer

In dit rapport zijn de opgehaalde kennis en interventies uit de QuickScan gebundeld per thema. Dit maakt het mogelijk om gericht op zoek te gaan vanuit een bepaald (sub)thema. Om dit zoekproces te faciliteren zijn zoveel mogelijk klikbare links opgenomen, zowel in de inhoudsopgave als in het rapport zelf. Overigens hangen de thema's nauw met elkaar samen en daardoor is het onvermijdelijk dat er enige overlap voorkomt in dit rapport; bepaalde interventies komen voor bij meerdere thema's. Hiervoor is bewust gekozen om te voorkomen dat bij de thema's belangrijke interventies ontbreken. Wel is getracht de overlap beperkt te houden om teveel dubbelingen te voorkomen. Dit betekent dat een bepaalde interventie geplaatst is op een plek waar deze het meest passend was, terwijl deze mogelijk ook binnen een ander thema een plek had kunnen krijgen. Dit is vooral van belang voor lezers die op een bepaald thema zoeken naar interventies.

Dit rapport biedt geen totaaloverzicht van alle bestaande interventies en kennis (aanpakken) op de thema's. Het betreft een limitatieve opsomming waarbij geprobeerd is om een goed beeld te schetsen van de diversiteit en rijkheid aan interventies en kennis (aanpakken) die beschikbaar zijn en om nieuwe ontwikkelingen en innovaties te laten zien. Het overzicht aan interventies en kennis (aanpakken) die deze QuickScan biedt, is bedoeld als een handreiking en zoekwijzer en kan gebruikt worden ter informatie, inspiratie en lering.

Achtereenvolgens wordt in dit rapport ingegaan op:

- Veilig, gezond en vitaal werken (hoofdstuk 2).
- Goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap (hoofdstuk 3).
- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit (hoofdstuk 4).
- Bewustwording en eigen regie op de loopbaan (hoofdstuk 5).
- Succesfactoren en processtappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO (hoofdstuk 6).

1.6 Op weg naar de volgende stap: kennisdeling, doorontwikkeling en innovatie

Het ministerie van SZW en de onderzoekers van Capgemini Invent hopen dat deze QuickScan voor de subsidieaanvragers en andere betrokken partijen een handreiking en inspiratiebron vormt waarmee het vraagstuk van DI en LLO in Nederland weer verder wordt gebracht. In de afgelopen jaren zijn een groot aantal interventies ontwikkeld en toegepast, waarbij financiering vanuit verschillende subsidieregelingen hiervoor een belangrijke facilitering vormden. Deze QuickScan biedt een goede basis om hierop voort te bouwen. Een volgende stap is dat nog meer initiatieven vanuit de ene sector worden geadopteerd en worden toegepast in een andere sector. Een andere volgende stap is uitbouw en doorontwikkeling van interventies of de ontwikkeling van nieuwe interventies (innovatie). Met deze vervolgstappen wordt de kennis en praktijk van DI en LLO verder gebracht en wordt werkend Nederland geholpen duurzaam inzetbaar te blijven en een leven lang te ontwikkelen.

2. Veilig, gezond en vitaal werken

Dit hoofdstuk behandelt het thema veilig, gezond en vitaal werken. Allereerst wordt ingegaan op het begrippenkader om een beeld te krijgen van wat onder veilig, gezond en vitaal werken wordt verstaan en welke aspecten hierbij zijn te onderscheiden (2.1). Vervolgens komt aan de orde waarom dit thema van belang is (2.2) en wordt ingegaan op de beleidscontext en de landelijke kennisplatforms (2.3). Daarna wordt een overzicht gegeven van interventies vanuit de theorie en praktijk om in te zetten voor Veilig, Gezond en Vitaal Werken en aanpakken om hiermee aan de slag te gaan. Allereerst komen de interventies en aanpakken aan bod voor veilig werken (2.4), vervolgens voor gezond werken (2.5) en tot slot voor vitaal werken (2.6).

2.1 Begrippenkader: definities en aspecten

Hieronder worden de definities **veilig werken**, **gezond werken** en **vitaliteit** toegelicht.

Veilig werken. Veilig werken gaat om het werken met veilige en goedgekeurde productiemiddelen (zoals het veilig omgaan met machines, gereedschappen en apparaten), maar ook om het goed organiseren van veiligheid en veilig gedrag (zoals door het juiste gebruik van middelen en door heldere voorlichting, duidelijke werkinstructies)[1].

Veilig werken is een veelomvattend gebied. Zo kunnen ten aanzien van veilig werken onder meer de volgende subthema's worden onderscheiden:

- Fysieke belasting (verantwoorde lichamelijke inspanning bij tillen, dragen, duwen, trekken. De spieren en gewrichten in rug, schouders en armen worden dan zo regelmatig gebruikt dat fysieke overbelasting kan ontstaan).
- Gevaarlijke stoffen (voorkomen van blootstelling aan gevaarlijke stoffen).
- Machineveiligheid (veilig omgaan met machines, gereedschappen en apparaten).
- Schadelijk geluid (voorkomen van schadelijk geluid).
- Beeldschermwerk (verantwoord omgaan met beeldschermwerken).
- Veilig werken op hoogte en in besloten ruimtes (voorkomen van ongevallen).

Gezond werken. 'Gezond werken' kent verschillende definities. In dit document wordt met gezond werken in eerste instantie 'mentale gezondheid' bedoeld, wat uitgewerkt wordt in 'psychosociale arbeidsbelasting' (PSA). Vanzelfsprekend valt ook fit en vitaal werken onder deze noemer, dit wordt uitgewerkt onder het kopje 'vitaliteit'. Op het gebied van 'PSA' en 'vitaliteit' zijn veel interventies en kennis(aanpakken) beschikbaar. Om deze reden zijn de interventies en kennis(aanpakken) die betrekking hebben op 'PSA' en 'vitaliteit' in verschillende paragrafen opgenomen. Ten eerste wordt ingegaan op '*psychosociale arbeidsbelasting'* en vervolgens op '*vitaliteit'*.

De Arbowet legt de term psychosociale arbeidsbelasting als volgt uit: alle factoren die op het werk stress kunnen veroorzaken met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk[2]. De Arbowet maakt hierin dus onderscheid tussen drie vormen van PSA:

- Werkdruk (een te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress en een verstoorde werk-privé balans. Langdurige blootstelling aan te hoge werkstressoren kan leiden tot burn-out klachten);
- Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie
    - *Ongewenst gedrag* gaat o.a. over discriminatie: discriminatie kan te maken hebben met verschillende factoren, bijvoorbeeld met leeftijd, seksuele geaardheid, sekse, nationaliteit, etnische achtergrond of handicap;[3]
    - *Seksuele intimidatie* op het werk is elke vorm van gedrag (seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel-getint gedrag -verbaal, nonverbaal of fysiek-) die als ongewenst wordt ervaren. Dit kan veroorzaakt worden door directe collega's maar ook door derden, bijvoorbeeld klanten of patiënten.[4]
- Agressie en geweld inclusief pesten (van agressie en geweld is sprake wanneer een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Dit kan veroorzaakt worden door directe collega's maar ook door derden, bijvoorbeeld klanten of patiënten).

De omgang met elkaar op het werk kan een grote impact hebben op een individuele werknemer. Ongewenste omgangsvormen of hoge werkdruk kunnen leiden tot stress en lichamelijke, psychische en sociale klachten veroorzaken. Zo is werkstress beroepsziekte nummer 1 in Nederland. Stress op het werk kan het risico op een burn-out en andere werkgerelateerde psychische aandoeningen met zich meebrengen.[5]

Vitaliteit gaat over het bevorderen van energie, motivatie en veerkracht van werkenden.[6]

- *Energie* wordt gekenmerkt door energieke en fysiek fitte werknemers die zin hebben om zaken op te pakken.
- *Motivatie* wordt gekenmerkt door het stellen van doelen en moeite doen om deze te behalen.
- *Veerkracht* wordt gekenmerkt door het vermogen om te kunnen gaan met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven.

Vitaliteit bevorderen in organisaties gaat over het versterken van mensen én daarmee het versterken van de organisatie. Vitaliteitsmanagement behelst dus alle activiteiten van organisaties om hun werknemers fit en vitaal te houden zodat ze langer met plezier en gezond doorwerken en tijdens hun loopbaan optimaal functioneren.

2.2 Het belang van veilig, gezond en vitaal werken

Op het werk kunnen mensen risico's lopen. Onderstaande tabel geeft voorbeelden van mogelijke arbeidsrisico's die kunnen leiden tot verzuim, uitval of ongevallen:

› Voorbeelden van fysieke arbeidsrisico's zijn: fysieke belasting, stilzitten, het gebruik van arbeidsmiddelen (zoals gereedschappen en machines), gevaarlijke stoffen en geluid.
› Voorbeelden van psychosociale arbeidsrisico's zijn: werkdruk/werkstress, technostress, pesten, agressie en intimidatie op het werk en een verstoorde werk-privé balans.
› Voorbeelden van risico's die invloed hebben op vitaliteit zijn: gebrek aan energie en motivatie, onvoldoende fit zijn, weinig doorzettingsvermogen en bevlogenheid/drive.
› Voorbeelden van leefgewoontes die invloed hebben op gezond, veilig en vitaal werken zijn: bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning (BRAVO).

Op verschillende niveaus is het van belang om zorg te dragen voor gezond, veilig en vitaal werken om daarmee dergelijke arbeidsrisico's te voorkomen.

Het belang van veilig, gezond en vitaal werken op het niveau van werkenden:

- Voorkomen van ongezonde en onveilige arbeidsomstandigheden, waardoor werkenden ziek worden of arbeidsongeschikt raken.
- Optimale arbeidsomstandigheden waardoor werkenden gezond, veilig en vitaal kunnen werken.
- Vergroten duurzame inzetbaarheid zodat de werkende tijdens de gehele loopbaan minder kans loopt op arbeid gerelateerd ziekteverzuim, een arbeidsongeval en/of fysieke of psychische gezondheidsschade door werk.

Het belang van veilig, gezond en vitaal werken op het niveau van werkgevers:

- Tevreden werknemers en het behoud van een goede gezondheid van deze werknemers.
- Optimaal inzetten/benutten van menselijk kapitaal.
- Voorkomen productiviteitsverlies door verzuim en uitval en beperking van verzuimkosten.
- Goed werkgeverschap richting werknemers (zorgplicht).
- Preventie van blootstelling aan arbeidsrisico's.
- Naleving wet- en regelgeving (compliance).
- Voorkomen imago-schade door gezondheidsschade aan werknemers.

Het belang van veilig, gezond en vitaal werken op het niveau van de maatschappij:

- Kostenbeheersing/beperking van verzuimkosten en arbeidsongeschiktheid. De maatschappelijke kosten van arbeidsgerelateerd verzuim worden geschat op zo'n 8 miljard euro per jaar.
- Beperking van de kosten voor arbeid gerelateerde zorg.
- Betere inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van burgers.

2.3 De beleidscontext en landelijk kennisplatforms

Veilig, gezond en vitaal werken is primair een verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Werkgevers hebben een zorgplicht om te zorgen voor arbeidsomstandigheden die het mogelijk maken dat hun werknemers gezond en veilig kunnen werken. Werknemers hebben ook zelf een verantwoordelijkheid om te zorgen dat ze gezond en veilig werken.

Vanuit de Arbowet zijn er verschillende regels gesteld om deze verantwoordelijkheid voor gezond en veilig werken in de praktijk vorm te geven. Zo dienen werkgevers te beschikken over een basiscontract met een arbodienstverlener waar een aantal minimale diensten zijn opgenomen, zoals preventief medisch onderzoek (PMO), een open spreekuur bij de bedrijfsarts en werkplekonderzoek. Ook dienen werkgevers een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit te voeren om de arbeidsrisico's in beeld te brengen en daaropvolgend maatregelen te treffen om deze risico's te beheersen. Om werkgevers hierbij te ondersteunen hebben verschillende sectororganisaties een branche-RI&E opgesteld met de belangrijkste arbeidsrisico's in de betreffende branche. Daarnaast zijn er branche-arbocatalogi ontwikkeld met beheersmaatregelen voor de belangrijkste branche specifieke arbeidsrisico's. Verder spelen de arbokerndeskundigen (bedrijfsarts, arbeidshygiënist, veiligheidskundige en A&O deskundige) een rol om bedrijven te ondersteunen en adviseren over hun (preventief) beleid op het gebied van gezond en veilig werken.

Er zijn twee belangrijke kennisplatforms ten behoeve van gezond en veilig werken:

Kennisplatform van het ministerie van SZW - Arboportaal:	
Doel	Informeren vanuit wettelijk perspectief (over het 'wat').
Doelgroep	Werkgevers, (arbo)professionals en werknemers.
Nadere beschrijving	Bevat informatie over wetgeving, instrumenten, campagnes, beleidsprogramma's, publicaties, voorbeelden en nieuws.

Kennisplatform van de SER – SER Arboplatform:	
Doel	Interactief informatiepunt vóór en dóór werkgevers- en werknemersorganisaties (over het 'hoe').
Doelgroep	Werkgevers- en werknemersorganisaties (sociale partners).
Nadere beschrijving	Bevat alle goedgekeurde arbo-instrumenten van de SER en de Stichting van de Arbeid zoals adviezen, praktische handreikingen over arbo, database grenswaarden, relevante stukken en links naar sectoren. Naast informatiepunt, kunnen op het platform vragen worden gesteld en kennis uitgewisseld.

2.4 Veilig werken: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Op nationaal niveau en in de verschillende sectoren zijn ontwikkelingen gaande en diverse activiteiten en initiatieven genomen om werkgevers en werknemers te ondersteunen bij het vormgeven van veilig werken. Dit heeft geleid tot een groot aantal bruikbare en inspirerende interventies en tot inzichten over hoe het vormgeven van veilig werken kan worden aangepakt. In deze paragraaf wordt een overzicht hiervan gegeven. De interventies en kennis op het gebied van veilig werken kunnen worden gerubriceerd naar de volgende vier categorieën, die telkens een stap verder gaan in de implementatieketen van veilig werken:



Figuur 1: Rubricering van interventies op het gebied van veilig werken.

A. Kennisontwikkeling en kennisdeling

De categorie kennisontwikkeling en kennisdeling gaat over interventies met als doel om te informeren over veilig werken, om de bewustwording te bevorderen en om relevante kennis aan te reiken en te delen om veilig werken te stimuleren.

Op landelijk niveau wordt zorg gedragen voor kennisontwikkeling, -uitwisseling en -borging, zoals door het RIVM en de Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskundigen (NVVK) vanuit hun expertiserol om bedrijven te ondersteunen en adviseren op het gebied van veilig werken. Ook in de verschillende sectoren zijn initiatieven ontstaan (al dan niet via CAO-afspraken tussen de sociale partners) om ervoor te zorgen dat werkenden beschikken over de benodigde kennis om veilig te kunnen werken. Dit heeft geleid tot verschillende type interventies, waarvan onderstaand een overzicht en nadere toelichting wordt gegeven.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Landelijk kennis-platform RIVM	Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft een kennisplatform vanuit hun expertiserol om kennis op het gebied van veilig werken te verzamelen en te delen. Dit kennisplatform richt zich op veiligheidskundigen en iedereen in de organisaties en bedrijven die zich met veilig werken bezighoudt en bevat: • Nieuwsberichten over actualiteiten en een e-magazine. • Informatie over ongevallen in sectoren uit de Storybuilder database van RIVM en bedoeld om te leren van ongevallen en hoe ze te voorkomen. • Uitkomsten van toegepast wetenschappelijk onderzoek van RIVM op onderwerpen waar behoefte is aan extra (veiligheids)kennis. • Overzicht van veiligheidsinterventies (projecten, onderzoeken en toepassingen uit de praktijk).
Sectorspecifieke kennisplatforms	Dit zijn verzamelplatforms met sectorspecifieke kennis en instrumenten voor veilig werken. Voorbeelden zijn: • De webpagina 'Voion' van het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds van de sociale partners in het voortgezet onderwijs met o.a. informatie, kennisdocumenten, praktijkvoorbeelden en instrumenten. • De 'Gezond & veilig werken Academie' in de sector waterschappen met o.a. een collegetour, sector trainingen, digitheek en innovatielab.
Informatie- en voorlichtings-materiaal	In verschillende sectoren is informatiemateriaal ontwikkeld, zoals brochures, om de kennis over gezond en veilig werken up-to-date te houden. Sommige sectoren hebben tipkaarten en toolboxen ontwikkeld met informatiemateriaal over sectorspecifieke arbeidsrisico's (presentatie, factsheet, quickscan, handreiking voor een aanpak e.d.), die ingezet kunnen worden op de werkvloer. Hiermee wordt beoogd om gezond en veilig werken te verankeren op de werkvloer, door het treffen van de benodigde veiligheidsmaatregelen (zie verder categorie C).
Trainingen	Verschillende sectoren hebben een trainingsaanbod ontwikkeld om gezond en veilig werken te stimuleren. Dit kan gaan om e-learnings, trainingen en in-company. Voorbeelden zijn: • Trainingsaanbod van OOMT voor leidinggevenden over een gezonde en veilige werkplek. • Training van Stigas over gezonde werkhoudingen voor hoveniers en werkenden in bos en natuur. • In-company training in de timmerindustrie over gezond en veilig werken voor nieuwe werknemers. • E-learning module van 'Blijf inzetbaar in zorg en welzijn' met basiskennis over het omgaan met fysieke belasting in de zorg.

Webinars	MKB-Nederland en VNO-NCW bieden een reeks webinars aan, waarin het thema veilig werken met gevaarlijke stoffen wordt besproken. In elk webinar wordt een andere branche besproken. Zo is het eerste webinar verzorgd met FOCWA voor de schadeherstel- en carrosseriebranche.
Werkveiligheids-wijzer	Werkveiligheidswijzer is een blog waar dagelijks artikelen worden gedeeld over onderwerpen als: arbo richtlijnen, bouw veiligheid, werkveiligheid en andere zaken op de werkvloer. Voor diverse sectoren.

B. Analyse-instrumenten

De analyse-interventies gaan een stap verder dan het aanreiken van kennis. De analyse-interventies helpen om de arbeidsrisico's op het gebied van veilig werken in de branche en op de werkvloer in beeld te brengen en te beoordelen. Dit geeft inzicht in waar men staat op het gebied van veilig werken: wat gaat goed en wat kan beter? Dit vormt input om maatregelen te treffen om de veiligheid te verbeteren. Vaak zijn deze interventies gebaseerd op wetenschappelijke kennis en ontwikkeld met en/of door kennisinstituten (zoals RIVM en TNO).

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Assessmenttool op veilig gedrag	De 'Scan veilig gedrag' is een zelf-assessment tool voor bedrijven om hun veiligheidsgedrag te bevorderen. De digitale scan is wetenschappelijk onderbouwd en biedt inzicht in hoe veilig gedrag op de werkvloer is georganiseerd. Ook komt aan het licht wat er te verbeteren valt.
Assessmenttool op specifieke arbeidsrisico's	In de zorg zijn verschillende assessmenttools ontwikkeld op specifieke arbeidsrisico's, zoals fysieke belasting. Voorbeelden zijn: • De BeleidsSpiegel. Dit is een checklist die helpt om het beleid op fysieke belasting in een organisatie in kaart te brengen en te 'spiegelen' aan landelijke afspraken in de branche-arbocatalogus. • De TilThermometer. Hiermee kan op afdelings-, team- of organisatieniveau in kaart worden gebracht wat de fysieke belasting is, wat de zorgzwaarte is en hoe ver men is met het preventiebeleid. Door dit regelmatig te doen, wordt de ontwikkeling gemonitord. • De RugRader/RisicoRadar. Dit is een assessment tool waarmee niet-cliëntgebonden activiteiten op fysieke (over)belasting beoordeeld kunnen worden. Met de checklist controleert men aan de hand van de landelijk afgesproken Praktijkrichtlijnen Fysieke Belasting of er sprake is van een risicovolle activiteit, of het knelpunt wel of niet urgent is, en of het als een knelpunt ervaren wordt.
Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA)	Een Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) is een korte risicobeoordeling die wordt uitgevoerd vlak voordat men aan een klus begint of een gebied betreedt. Dit is het moment waarop men controleert of er bij de voorbereiding rekening is gehouden met alle risico's en alle maatregelen die nodig zijn ook echt zijn genomen. Het doel van een LMRA is om werkenden zelf risico's en gevaren op de eigen werkplek te laten identificeren en te elimineren. Het LMRA is een gedragsinterventie: zelf onderzoeken en het gesprek aan (durven) gaan met collega's en leidinggevenden speelt hierbij een belangrijke rol.
Audit/Review	Een audit of review houdt in dat door een auditteam/reviewteam een analyse wordt gemaakt van de situatie. Het doel is om verbeterpunten in beeld te brengen en kennisuitwisseling te bevorderen. Voorbeelden zijn: • Safety check. Hierbij komt een team op bezoek voor een 'peer review' om verbeterpunten te signaleren en het bedrijf te adviseren over oplossingen. Kort na de safety check volgt een rapportage, inclusief foto's en praktische adviezen. De safety checks zijn een vorm van 'horizontaal toezicht' op arbo-gebied, zodat de sector zelf een vinger aan de pols houdt. • HSE Factory tours. Hierbij wordt een commissie ingesteld bestaande uit vertegenwoordiging vanuit diverse afdelingen, het hogere management en een veiligheidsprofessional. Tijdens de ronde gaat men op zoek naar verbetermogelijkheden en kansen voor het reduceren (of terugbrengen) van risico's.
Zelfinspectietool	De Zelfinspectietool van de Inspectie SZW helpt om de risico's binnen de eigen organisatie en de maatregelen die je kunt nemen in beeld te

	brengen. Ook helpt de tool om bewustwording van gewenst gedrag te vergroten. Een werkgever kan met de tool toetsen of men voldoet aan de wet- en regelgeving voor eerlijk, gezond en veilig en werken. Je kijkt naar je bedrijf zoals een inspecteur dat doet en ziet welke zaken op orde zijn en wat de verbeterpunten zijn.
Storybuilder	Storybuilder is een webapplicatie (ontwikkeld door RIVM) om te leren over arbeidsongevallen. Met Storybuilder kunnen ernstige ongevallen ingevoerd worden in een database en ongevalspaden zichtbaar gemaakt worden. Deze analyse van die ongevalspaden levert informatie op over de directe en achterliggende oorzaken van ongevallen. Op basis van dit inzicht in de oorzaken krijg je direct adviezen om de veiligheid te verbeteren. Met deze maatregelen kunnen ongevallen in de toekomst worden voorkomen. De Storybuilder-database is gemaakt op basis van een analyse van de Inspectie SZW over ernstige ongevallen. Het instrument is door het RIVM ontwikkeld en is online beschikbaar. De Storybuilder wordt ook toegepast in sectoren, zoals bijvoorbeeld door Volandis die voor de bouw de webapplicatie op haar website heeft staan.
Risico-model	Er zijn modellen ontwikkeld om risico's te identificeren, analyseren en/of kwantificeren, als input voor beleid. Voorbeelden zijn: • Safety@Corebusiness. Dit is een methode voor bedrijven en intermediaire organisaties om veiligheidsprestaties te meten, monitoren en proactief te managen. • SafeSmart. Dit is een integrale kwantitatieve veiligheidsmethodiek voor techniek, mens en organisatie. Daarin kunnen verschillende categorieën van oorzaken/factoren en hun onderlinge interacties integraal worden (mee)gewogen om een gefundeerd beeld van de risico's van een proces of activiteit te krijgen. Ook kunnen voorspellingen worden gedaan over de effectiviteit van interventies. Dit model is door TNO ontwikkeld voor een veiligheidsrisico in havens (het overvullen van een opslagtank), maar kan voor allerlei veiligheidsrisico's (in procesindustrie) worden ontwikkeld.
Veiligheidsladder	De veiligheidsladder is een beoordelingsmethode om het veiligheids-bewustzijn en bewust veilig handelen in bedrijven te meten en continu te verbeteren. Ook is de veiligheidsladder beschikbaar als een webtool Safety Culture Ladder (SCL), waar bedrijven een zelfevaluatie kunnen uitvoeren als onderdeel van een certificatietraject.

C. Interventies gericht op het nemen van concrete veiligheidsmaatregelen

Deze interventies gaan een stap verder dan het aanreiken van kennis en het analyseren van de situaties om verbeterpunten in beeld te krijgen. Dit zijn interventies die gericht zijn op het nemen van concrete maatregelen om in specifieke werk- en beroepssituaties veilig te werken en te zorgen voor veilige arbeidsomstandigheden. Zoals interventies die een handreiking of leidraad bieden of die gerichte instructies geven over hoe je veilig kunt werken.

Naam interventie	Type interventie en nadere beschrijving
Toolbox-meetings	In verschillende sectoren zijn toolboxen over arbeidsrisico's ontwikkeld met informatie-materiaal (presentatie, factsheet, quickscan, handreiking voor een aanpak e.d.). Met de toolbox bevorder je veilig en gezond werken in de dagelijkse praktijk, op de werkvloer. Werkgevers en werknemers kunnen het toolbox-materiaal inzetten in gerichte, korte toolbox-meetings om hun kennis up-to-date te houden, aan te zetten tot nadenken en te activeren tot veilig handelen tijdens het uitoefenen van hun dagelijkse taken. Kenmerkend voor een toolbox-meeting is de korte duur, dat het overal en altijd bekeken kan worden (via telefoon, laptop, of iPad) en één werkgerelateerd onderwerp behandelt dat al dan niet wordt afgesloten met een toets. Voorbeelden zijn: • Bouwsector • Transport en Logistiek • Techniek • Groen, grond en infra • Dakbedekkingsbranche

Tipkaarten/ veiligheidskaarten	Verschillende sectoren hebben voor hun belangrijkste arbeidsrisico's gerichte brochures en tipkaarten opgesteld (en soms ook video's, tests) met uitleg over het arbeidsrisico en gerichte instructies om dit risico te voorkomen. Voorbeelden zijn: • Transport en Logistiek: tipkaarten over gassen en lading, inspectie heftruck, werken in de tank e.d. • Motorvoertuigen (OOMT): arbeidsrisico's en adviezen. • KHN heeft in samenwerking met de Nationale Politie en het ministerie van Veiligheid en Justitie een aantal veiligheidskaarten ontwikkeld. Hierop staan op de voorkant duidelijke pictogrammen en tips wat te doen bij een overval, fraude, afpersing, inbraak en mogelijke mensenhandel. Op de achterkant van de veiligheidskaart staat een lijst met praktische veiligheidstips in de vorm van een checklist. • Body en hazard mapping. Dit informatieblad geeft een overzicht van 'mapping'-technieken betreffende het lichaam en eventuele gevaren, en belicht de waarde ervan voor het vaststellen en voorkomen van werkgerelateerde spier- en skeletaandoeningen.
Wegwijzer gevaarlijke stoffen	De Wegwijzer gevaarlijke stoffen is een digitaal en interactief instrument dat gebruikt kan worden van beoordeling tot borging van veilig werken. Dit hulpmiddel is ontwikkeld door TNO om risico's op blootstelling aan gevaarlijke stoffen op een werkplek te beheersen. De interactieve PDF bestaat uit vijf stappen, van het in kaart brengen en beoordelen van de stoffen tot aan het borgen van de (nieuwe) veilige werkwijze. Wie nieuw is met het onderwerp, kan de wegwijzer van voor tot achter doorlezen. En wie al meer weet kan direct doorklikken en gericht aan de slag.
Hulpmiddelen voor Fysieke belasting	TNO heeft een website om zelf aan de slag te gaan met hulpmiddelen fysieke belasting op het werk. Ook bevat de website goede voorbeelden en kan men deelnemen aan het netwerk Duurzaam Fysiek Werk.
Veiligheids-apps	Er zijn verschillende apps ontwikkeld die direct in de praktijk kunnen worden toegepast om veilig gedrag te stimuleren. Voorbeelden zijn: • App 'BewustBelast'. Deze app heeft TNO ontwikkeld als een hulpmiddel voor werknemers om bewust gezonde keuzes te kunnen maken en klachten door fysiek zwaar werk te voorkomen of verminderen. • Vision Zero-app. Om bedrijven te faciliteren een omgeving te creëren waarin zo gezond en veilig mogelijk gewerkt kan worden, heeft de International Social Security Association (ISSA) een app gelanceerd: de Vision Zero-app. Met de app wordt ingespeeld op het verhogen van de aandacht voor preventie. De app presenteert zeven gouden regels voor een gezonde en ongeval vrije werkplek. De app biedt interactieve checklists, analyseert de resultaten en geeft inzicht in welke acties van nut zijn voor het betreffende bedrijf. • Veiligheidsapp Horeca. Deze app helpt horecaondernemers de veiligheid in hun zaak te vergroten op de thema's overvallen, inbraak, interne fraude, agressie, afpersing en mensenhandel. Gebruikers van de app kunnen per thema een checklist doorlopen en daarna hierover tips en adviezen ontvangen.
Resilience-aanpak	De Resilience-aanpak bestaat uit vijf stappen met als doel om succesvol een beslissing te kunnen nemen om ongevallen te voorkomen, bij hoge onzekerheid en tijdsdruk. De tool is ontwikkeld door het RIVM i.s.m. veiligheidskundigen en is erop gericht om typische valkuilen die gepaard gaan met improvisatie, tijdsdruk en onzekerheid te herkennen, erkennen en mogelijk te vermijden. De vijf stappen zijn: – Stap 1: geef uzelf tijd. – Stap 2: zoek verschillende perspectieven. – Stap 3: denk in scenario's. – Stap 4: raadpleeg de advocaat van de duivel. – Stap 5: monitor.
Inzet van technologische innovaties t.b.v. veilig gedrag	Er zijn verschillende interventies in ontwikkeling waarbij technologische innovaties worden benut om veilig gedrag te realiseren. Een voorbeeld: • Virtual Occupational Hygiene Assistent (VOHA). Beroepsziekten komen nog altijd veel voor doordat werkenden worden blootgesteld aan gevaarlijke stoffen. Het is van belang om deze blootstelling in

	kaart te brengen om deze te kunnen voorkomen. TNO werkt met VOHA aan nieuwe technologieën en ontwikkelingen, waarmee persoonlijke en geautomatiseerde preventieve maatregelen binnen bereik komen zoals sensoren, digitalisering, vroege alarmering en gedragsverandering.
Voucheractie 'Veiligheid aan de voorkant'	• Opdrachtgevers en aannemers wordt een voucher aangeboden, in de vorm van een veiligheidsadviseur van Aboma, om al in de ontwerpfase aandacht te besteden aan veiligheid.

D. Cultuur en gedrag

Er zijn ook interventies die zich richten op het implementeren en borgen van veilig werken in het gedrag van werkenden en in de cultuur van de organisatie. Het gaat dan om het komen tot een cultuur- en gedragsverandering op de werkvloer waar veilig werken vanzelfsprekend is en waar men gericht is op het continu leren en verbeteren hiervan.

Het stimuleren van een cultuur van gezond en veilig werken is een belangrijk onderwerp binnen verscheidene organisaties en branches. Daarom hebben de Inspectie SZW en de directie Gezond en Veilig Werken van het ministerie SZW het project 'gezond- en veiligheidscultuur' gestart. Dit heeft geleid tot een gedeelde visie op wat werkgevers, werknemers, Inspectie en Beleid kunnen doen om een cultuur van gezond en veilig werken te bevorderen. Ook is er een toolbox ontwikkeld met instrumenten die organisaties kunnen inzetten om te werken aan een cultuur van gezond en veilig werken. Een aantal organisaties heeft stappen gezet om een cultuur van gezond en veilig werken verder te stimuleren om zo arbeidsrisico's waar mogelijk verder te minimaliseren. Concrete praktijkvoorbeelden zijn te vinden op de website Arboportaal waar goede voorbeelden worden gedeeld en waar de toolbox 'gezond- en veiligheidscultuur' is opgenomen die bedrijven kunnen inzetten[7]. Onderstaand een overzicht van de interventies, variërend van gerichte interventies en meer omvattende programma's met verschillende componenten.

Naam interventie	Type interventie en nadere beschrijving
Bewustwordings- en activeringscampagne	In verschillende sectoren wordt ingezet op bewustwording van activering om veilig te werken. Voorbeelden zijn: • Campagne Bewust Veilig Dag, Iedere Dag. Dit is ontwikkeld door Bouwend Nederland en bestaat uit een website met materiaal om zelf een interne campagne binnen het bedrijf te starten m.b.t. veilig werken. De website bevat feiten en cijfers, Safety Rules, Inspiratie met goede voorbeelden en een toolbox.
Verbeterprogramma's	Dit betreft een programma om tot concrete verbeteringen te komen op de werkvloer door inzet van een mix van interventies die zich richten op gedrags- en cultuurverandering. Voorbeelden zijn: • 5xbeter. Dit is een programma gericht op het verbeteren van de veiligheidscultuur in metaalbedrijven. Het bevat informatie, verbeterchecks, advies van verbetercoaches, hulpmiddelen/tools en ondersteuning aangereikt op centrale arbeidsrisico-thema's in de metaal (machineveiligheid, lasrook, gevaarlijke stoffen, fysieke belasting, valgevaar, schadelijk geluid). Verbeterchecks zijn digitale instrumenten, waarmee werkgevers en werknemers in bedrijven kunnen toetsen of er veilig wordt gewerkt en of men voldoet aan de Arbowet. Als dat niet (helemaal) zo is, geeft de Verbetercheck een concreet Plan van Aanpak om de situatie te verbeteren. Verbetercoaches ondersteunen bedrijven en werknemers bij het toepassen van de Verbeterchecks en het uitvoeren van het plan van aanpak. • Coaching en evaluatie bij de brandweer. Omdat ervaring een belangrijke rol speelt bij het maken van een inschatting van de risico's, worden nieuwe bevelvoerders (leidinggevenden) gecoacht op veiligheid tijdens uitrukdiensten. Aansluitend hierop worden op alle kazernes praktische presentaties en workshops gegeven over veilig werken, met uitkomsten van evaluaties van (on)veilig gedrag gedurende uitrukdiensten. Tijdens het verbetertraject wordt aandacht besteed aan de volgende aspecten: kennis,

	vaardigheden, bewustzijnsverbreding, communicatie en leiderschap. • Integrale aanpak in vleesfabriek. Voor het verhogen van het veiligheidsbewustzijn richt de aanpak zich op 3 facetten van veiligheid: waarneembare aspecten van veiligheid, normen en waarden ten opzichte van veiligheid en ongeschreven regels ten opzichte van veiligheid. Onderdelen van het traject zijn: safety trainingen, open communicatie op frequente basis (vast onderdeel van werkoverleg), sanctie en beloningsbeleid, rapportagesysteem en confrontatie van mensen met onveilig gedrag. • Verbetertraject onderaannemers in de bouw. Het doel van dit project is om het aantal arbeidsongevallen terug te dringen. Deze aanpak richt zich specifiek op de relatie aannemer-onderaannemer en kent twee invalshoeken: 1. logistiek en bouwplaatsinrichting voor bouwplaatsteams, en 2. introductie en toetsing personeel onderaannemers op de bouwplaats. Er worden trainingen verzorgd gericht op organisatorische aspecten, procesmatige aspecten en mentaliteitsaspecten rondom veiligheid. Tevens wordt er een digitaal introductieprogramma ontwikkeld, gekoppeld aan een veiligheidstoets en een incidentenregistratie. Er wordt aandacht besteed aan het eigen gedrag, de gezamenlijke voorzieningen en de gevolgen van onzorgvuldig of onveilig handelen. Medewerkers van onderaannemers (en eventueel ook eigen medewerkers) doorlopen, alvorens voor de eerste keer op een bouwplaats te gaan werken, een kort digitaal introductieprogramma met daaraan gekoppeld een (veiligheids)toets.
Actieteam-aanpak	Vanuit het ministerie van SZW is met Schouten en Nelissen een actieteam-aanpak vorm gegeven, als interventievorm voor vraagstukken waar een brede betrokkenheid van werknemers gewenst is. Deze interventie is oorspronkelijk toegepast bij de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag (zie paragraaf 5), maar wordt ook breder toegepast bij het bevorderen van een cultuur van veilig werken. Deze rapportage geeft een overzicht van alle actieteam trajecten die in het kader van dit project zijn ondersteund.
Gedragscode gezond en veilig werken	Door TNO is een handvat gedragscode gezond en veilig werken opgesteld. Dit handvat kunnen bedrijven en branches gebruiken om een gedragscode te ontwikkelen gericht op gezond en veilig werken. Ook zijn praktijkvoorbeelden opgenomen in dit handvat, zoals: • Code gezond en veilig magazijn. • Gedragscode rubber en kunststof (NRK).
Vignet Arbeidsveiligheid	De Vereniging van de Bakkerij- en Zoetwarenbranche (VBZ) heeft het Vignet Arbeidsveiligheid ontwikkeld. Het vignet geeft bedrijven handvatten om veiligheid te integreren in het gedrag van medewerkers en de cultuur.
Checklist veiligheidscultuur	De checklist veiligheidscultuur kan worden gebruikt om de sterke en zwakke punten van de veiligheidscultuur in kaart te brengen.
Knoppenmodel voor gezond en veilig werken	Het pamflet 'werken aan een cultuur van gezond en veilig werken' biedt inzicht in de knoppen waaraan gedraaid kan worden om gezond en veilig werken te bevorderen.
EAST-kaartspel	EAST-kaartspel is voor gedragsinterventies voor veilig werken. Het spel daagt uit tot het bedenken van concrete oplossingen om onveilig gedrag op de werkvloer op een positieve manier aan te kaarten.
Governance Code Veiligheid	Om de veiligheidscultuur in brede zin te verbeteren hebben bouwondernemingen, opdrachtgevers en adviesbureaus in de bouw samen een Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) opgesteld en ondertekend. Op de website is informatie te vinden over de code, tools, scholing en kennisdeling. Ook worden bedrijven uitgenodigd om mee te doen aan de GCVB.

Voorgaande overzichten laten zien dat er een groot aantal interventies zijn ontwikkeld om veilig werken vorm te geven en te bevorderen. De vraag is nu: hoe pak je dit in de praktijk concreet aan?

De aanpak van veilig werken: twee basismodellen

In aanpakken voor veilig werken komen regelmatig twee basismodellen terug. Een eerste basismodel is dat veilig werken draait om drie samenhangende elementen: techniek (veilige productiemiddelen), organisatie (veiligheidsbeleid) en gedrag (veiligheidscultuur). Een veiligheidscultuur en veilig gedrag zijn cruciaal om hetgeen in de techniek en organisatie is geregeld te laten werken. Een tweede basismodel is de cyclische aanpak. De werkwijzer 'veilig omgaan met gevaarlijke stoffen' is gebaseerd op onderstaande aanpak en is generiek toepasbaar als aanpak voor veilig werken.[8] De kern van deze aanpak is het cyclisch karakter dat (periodiek) doorlopen wordt: inventariseren van risico's, beoordelen van deze risico's, ontwikkelen van maatregelen, implementeren en borgen.

Basismodel 1: techniek, organisatie en gedrag



Basismodel 2: cyclische aanpak van veilig werken



Figuur 2: basismodellen voor de aanpak van veilig werken

Tips en stappenplan om aan de slag te gaan met arbeidsveiligheid

Op het Arboportaal van het ministerie van SZW zijn tips en een stappenplan opgenomen voor het werken aan arbeidsveiligheid. Deze tips en stappenplan zijn ontwikkeld vanuit 'lessons learned' van programma's van het ministerie van SZW zoals het Actieplan Arbeidsveiligheid en het Programma Zelfregulering Gezond en Veilig Werken.

De tien tips maken de belangrijkste ingrediënten zichtbaar die bijdragen aan arbeidsveiligheid op de werkvloer: van de houding van de medewerkers en de leidinggevenden tot het zichtbaar maken van goede resultaten en het borgen van de veiligheidscultuur in de organisatie.



10 tips voor arbeidsveiligheid

- 1. Betrokkenheid (top)management is essentieel
- 2. Norm leidinggevende is norm medewerkers
- 3. Zoek de weerstanden en los ze op
- 4. Beïnvloed veiligheidsgedrag
- 5. Beloon goed gedrag
- 6. Laat medewerkers zelf nadenken
- 7. Los veiligheidsproblemen operationeel op
- 8. Leer van elkaar
- 9. Maak resultaten zichtbaar
- 10. Borg de veiligheidscultuur in een structuur

Figuur 3: tips voor arbeidsveiligheid

Daarnaast is er een twaalf stappen-plan om arbeidsveiligheid vorm te geven binnen de organisatie. Dit stappenplan toont de stappen voor bedrijven om arbeidsveiligheid een actieve plek in de organisatie te laten innemen. Het stappenplan richt zich op alle lagen van de organisatie: van het management, de preventiemedewerker tot de medewerkers. Daarnaast gaat het stappenplan in op het analyseren, inspecteren en observeren van veiligheidsrisico's. Onderstaand zijn de 12 stappen samengevat weergegeven.



Figuur 4: stappenplan voor arbeidsveiligheid

2.5 PSA (gezond werken): interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Zoals beschreven in de inleiding van dit rapport wordt met 'gezond werken' zowel 'PSA' als 'vitaliteit' bedoeld. In deze paragraaf wordt ingegaan op 'PSA', dit valt weer uiteen in de volgende twee thema's: werkdruk en ongewenste omgangsvormen (agressie incl. pesten, geweld, discriminatie en seksuele intimidatie).

Werkdruk is een belangrijk thema op het gebied van duurzame inzetbaarheid waar steeds meer aandacht voor komt in de maatschappij en binnen organisaties. Echter is dit thema nog minder 'volwassen' op het gebied van beschikbare aanpakken/-methoden en interventies dan het thema 'veilig werken'. Om deze reden worden de interventies in deze paragraaf daarom niet gerubriceerd naar de vier categorieën in de implementatieketen, zoals in de paragraaf 'veilig werken' wel is gedaan. De interventies in deze paragraaf zijn opgesplitst in (1) werkdruk en (2) ongewenste omgangsvormen.

Deze paragraaf geeft een overzicht van de interventies die in de wetenschap en/of praktijk zijn ontwikkeld en worden ingezet om gezond werken vorm te geven. Dit overzicht kan als input en inspiratiebron worden gebruikt bij het bepalen van (nieuwe) interventies om gezond werken in de eigen sector te bevorderen.

Interventies op werkdruk

Op nationaal niveau en in de verschillende sectoren zijn ontwikkelingen gaande en diverse activiteiten en initiatieven genomen om werkgevers en werknemers te ondersteunen bij de aanpak van werkdruk. Dit heeft geleid tot een groot aantal bruikbare en inspirerende interventies en tot inzichten over hoe werkdruk kan worden aangepakt. Hiernavolgend wordt een overzicht gegeven van de interventies en de kennis die hierover zijn verzameld.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Brochures/flyers	Brochures/flyers geven beknopt en overzichtelijk weer wat werkdruk is en wat oplossingen zijn om dit te verminderen. • De brochure met 99 oplossingen is erop gericht om werkstress tegen te gaan en te verminderen. Het document is zowel geschikt voor werknemers als werkgevers. • In de flyer '5 tips voor een goede balans tussen werk en privé' van FNV staan tips opgenomen om werkdruk aan te pakken in de media en cultuur sector. • De Koerskaart 'Van werkstress naar werkplezier' helpt bij het in dialoog gaan over werkstress en werkplezier. Aan de hand van de koerskaart kunnen werknemers onderling het gesprek aangaan over hoe ze goed, gezond en met plezier kunnen blijven werken. • De Gespreksleidraad Werkstress helpt bij het bespreekbaar maken van werkstress binnen organisaties. Regelmatig met elkaar in gesprek gaan, helpt in de bewustwording en het doorbreken van het taboe op werkstress. Ook ontstaat inzicht en kunnen eventuele problemen worden voorkomen.
Workshops en bijeenkomsten	Workshops en bijeenkomsten kunnen worden georganiseerd om bewustwording te creëren bij werknemers over gezond werken. Er worden talloze workshops gegeven op dit gebied en hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • De workshops 'duurzame inzetbaarheid' van Sectorinstituut Transport en Logistiek behandelen verschillende aspecten van DI: 'van werkstress naar werkplezier', 'Leef ik gezond?' en 'Vitaal leven en werken'. • In de workshop 'van werkdruk naar werkgeluk' van Werkgeluklab worden verschillende oorzaken van werkdruk besproken. Is dit bijvoorbeeld feitelijke werkdruk; te veel werk met te weinig mensen in te weinig tijd? Of meer een gevoel van werkdruk, als gevolg van te weinig ruimte om het eigen werk in te richten. Deze workshop is gericht op werknemers. • De workshop 'van werkstress naar werkplezier' van Sectorinstituut Transport en Logistiek is gericht op het eigenaarschap van werknemers vergroten om aan de slag te gaan met werkstress. Deelnemers krijgen inzicht in hun manier van omgaan met bepaalde negatieve zaken en leren dit om te buigen naar iets positiefs. Van ´ja maar´ naar denken in oplossingen. • De workshop 'Vlammen zonder afbranden' van Stigas is gericht op stress en hoe op een goede manier om te gaan met stress. Stress kan werknemers helpen optimaal te presteren. Maar blijvende stress heeft negatieve gevolgen op het lichaam. Tijdens deze workshop staan werknemers stil bij zaken die voor hen persoonlijk belangrijk zijn. Aan het eind van de workshop hebben werknemers verschillende handvatten en tips om mee aan de slag te gaan. • De training 'Werkstress en Werkplezier' van SBI Formaat gaat in op de feiten en achtergronden van werkstress en werkplezier en geeft concrete handvatten die organisaties kunnen gebruiken in hun aanpak. Centraal hierbij staat de gespreksleidraad werkstress die hierboven onder brochures en flyers is beschreven.
Gaming	Stressjam van Jamzone is een serious game die gebruik maakt van Virtual Reality. In de game leert een werknemer zijn/ haar

	stresssystemen kennen. Door het spelen van deze game leert hij/ zij bewust om te gaan met stress en een positievere mindset te ontwikkelen ten aanzien van stress.
Apps	Er zijn verschillende applicaties die werknemers helpen om meer inzicht te krijgen in hun stressniveau. Hieronder worden een aantal voorbeelden genoemd. • PsyMate is een app om gedachten, gevoelens en gedrag in kaart te brengen. Dit helpt werknemers om grip te krijgen op bepaalde lichamelijke en psychische klachten. Uit onderzoek blijkt namelijk dat het bijhouden van lichamelijke en psychische klachten helpt om meer grip te krijgen op hoe iemand zich voelt. • De StressCoach app meet in twee minuten de stressscore van een werknemer. Op deze manier kan meer inzicht worden verkregen in hoe iemand reageert op belasting, hoe hiermee om te gaan en hoe burn-out kan worden voorkomen. • Binnen de Politie is een app met zelfscreener in gebruik om real-time zicht te krijgen in de mentale weerbaarheid van werknemers en om persoonlijke tips en advies te krijgen.
Integrale aanpak	Een integrale aanpak helpt werkgevers en werknemers in organisaties bij het verlagen van werkdruk. Hieronder worden een aantal voorbeelden genoemd. • Het nieuwe gezonde werken van de Hanzehogeschool bestaat uit o.a. bijeenkomsten, workshops, activity trackers, gesprekken, trainingen etc. om gezond gedrag te vertonen. • Lekker bezig is een programma van Centraal Beheer waarbij het stimuleren van een goede werk-privé balans en goede gezondheid voorop staat. Werknemers worden ondersteund om eigen regie te nemen. • InDialoog van IZZ is een bewezen effectieve methode om een gezond en veilig organisatieklimaat te creëren. Met InDialoog gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek op basis van een peiling op een bepaald thema onder teams en implementeren vervolgens oplossingen om gezond en veilig te werken. Denk aan fysieke of psychische arbeidsbelasting of omgaan met agressie op de werkvloer. Deze aanpak wordt zowel ingezet in de zorg als in het onderwijs. • Stress Prevention@work is ontwikkeld via ZonMW en betreft een strategie om werkstress te voorkomen. De strategie bestaat uit een 5-stappenplan om maatregelen te kiezen en in te voeren voor de aanpak van stresspreventie. De strategie wordt aangeboden via een interactieve website.
Toolboxen	De toolbox Werkstress van Volandis geeft informatie over werkstress: wat is bijvoorbeeld werkstress, wat zijn oorzaken hiervan en hoe kun je teveel werkstress signaleren en wat kun je doen om (erger) te voorkomen?
Probleemanalyse voor PSA	De probleemanalyse voor psychosociale arbeidsbelasting van TNO is essentieel om tot een effectieve aanpak op werkgerelateerde stress te komen. Dat vergt onderzoek vanuit verschillende relevante disciplines.
Platforms	Er zijn verschillende platforms die informatie bevatten over werkdruk. • De Vliegende brigade is een HvA-platform van deskundigen dat is samengesteld om werknemers, teams en management wegwijs te maken in de mogelijke interventies om werkdruk tegen te gaan en beheersbaar te maken. De Vliegende brigade voert een pilottraject uit bestaande uit het inzetten van een tool om de werkdruk binnen onderwijsteams te diagnosticeren. Deze tool is ontwikkeld voor het hbo door de Hanzehogeschool in opdracht van Zestor. • Het verzamel platform 'veilig en vitaal werken' van Voion bevat instrumenten voor het omgaan met werkdruk en werkstress in het voortgezet onderwijs.

Tests	• De test 'test je werkplezier' van OOMT helpt werknemers inzicht te krijgen in werkstress. Met tips om wat te veranderen aan je werksituatie. Deze test kan regelmatig worden gemaakt om een actueel beeld te verkrijgen.
(Anonieme) hulp bij werkdruk	• Interpolis en OpenUp bieden op een laagdrempelige manier (anoniem) hulp bij stress en burn-out klachten via 'open-up'. • UTA (Uitvoerend Technisch Administratief) -werknemers met te veel werkdruk en stress krijgen vanuit de CAO Bouwnijverheid advies en begeleiding via een coach. CSR Centrum, specialist op dit gebied, voert deze persoonlijke stresscoaching uit in opdracht van Volandis. • De Mental Check-up wordt aangeboden binnen de Politie en betreft een jaarlijks gesprek voor (politie)medewerkers die in hun werk een vergroot risico lopen op traumatische ervaringen, zoals bij verkeersongelukken en zedenzaken.
Actieteam-aanpak	Vanuit het ministerie van SZW is met Schouten en Nelissen een actieteam-aanpak vorm gegeven en toegepast bij de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag. Voorbeelden van de actieteam-aanpak bij werkstress zijn: • Voorbeeldgedrag naar collega's laten zien; • Geven van positieve feedback/ complimenten; • Het verminderen van de administratieve lasten.

Voorgaande overzichten laten zien dat er een groot aantal interventies (instrumenten) zijn ontwikkeld om gezond werken (specifiek werkdruk) vorm te geven en te bevorderen. De vraag is nu: hoe pak je dit in de praktijk aan?

Een aanpak voor werkdruk: de Wegwijzer 'Werkdruk'

De Wegwijzer 'Werkdruk' van TNO leidt werkgevers en werknemers in vijf stappen gestructureerd naar een passende aanpak van werkdruk. Belangrijk om duidelijk te hebben voordat wordt gestart met het doorlopen van de stappen is om te weten wat wel en niet onder werkdruk wordt verstaan. Een definitie hiervan wordt genoemd in de Wegwijzer. De vijf stappen zijn als volgt:

1: Is er sprake van werkdruk?

- Herken de signalen
- Besluit of actie nodig is
- Betrekken het team bij de plannen om aan de slag te gaan

2: Weet je waar de werkdruk door komt?

- Stel de oorzaken vast
- Bepaal de focus

3: Wat kun je aan werkdruk doen?

- Verzamel mogelijke oplossingen
- Bepaal welke acties je wilt ondernemen

4: Aan de slag!

- Voer de gekozen acties uit
- Werk effectief samen

5: Heeft je aanpak succes?

- Ga na of je resultaat boekt
- Maak successen blijvend



Figuur 5: Wegwijzer Werkdruk

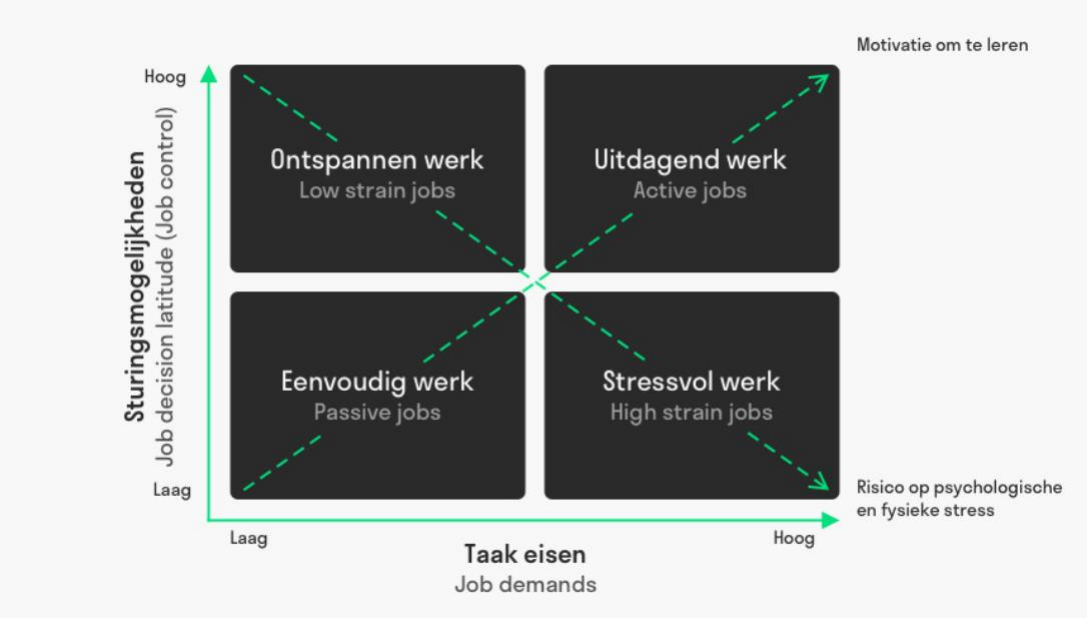
Iedere stap van de aanpak van de werkdruk is weer opgedeeld in vijf activiteiten met vragen en tips:

- Wat en waarom: wat kun je doen en waarom is dat belangrijk?

- Hoe: hoe kun je dat doen?
- Met wie: wie kun je bij je aanpak betrekken?
- Check: ben je nog dingen vergeten?
- Verandering: hoe breng je een verandering op gang?

Job Demand-Resources Model

Het Job Demand-Resources Model (zie figuur 2) is een bekend model met betrekking tot werkdruk en werkstress. Het model is gericht op het evenwicht tussen 1. Eisen en 2. Autonomie. Dit model gaat ervan uit dat werknemers waarbij hoge eisen aan het werk worden gesteld veel stress ervaren als zij tegelijkertijd zelf niet kunnen bepalen wanneer zij het werk uitvoeren (autonomie). Wanneer de eigen controle vermindert of niet aanwezig is, voelt de werkdruk hoger en dit leidt tot stress. En wanneer, ondanks hoge eisen die aan het werk worden gesteld, de eigen controle hoger is, ervaren werknemers juist minder stress. Waar gestuurd wordt op deadlines, ervaren werknemers veel meer stress, als wanneer zij zelf hun eigen tijdsindeling kunnen en mogen maken. Autonomie is dus belangrijker in het verminderen van stress, dan bijvoorbeeld de eisen die worden gesteld aan het werk.



Interventies op ongewenste omgangsvormen

Figuur 6: Job Demand-Resources Model

Op nationaal niveau en in de verschillende sectoren zijn ontwikkelingen gaande en diverse activiteiten en initiatieven genomen om werkgevers en werknemers te ondersteunen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Dit heeft geleid tot een groot aantal bruikbare en inspirerende interventies en tot inzichten over hoe ongewenste omgangsvormen kunnen worden verminderd. Hiernavolgend wordt een overzicht gegeven van de interventies en de kennis die hierover zijn verzameld.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Tools	Verschillende tools helpen werkgevers en werknemers bij het bevorderen van de werksfeer en het aanpakken van ongewenst gedrag. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Tool 'Een goede werksfeer, laten we het zo houden', SZW: De tool helpt leidinggevenden een goede werksfeer te behouden en ongewenst gedrag aan te pakken. • Zelfinspectietool werkdruk en Ongewenst gedrag, ISZW: De tool helpt de organisatie te kijken zoals een inspecteur van de Inspectie SZW dat doet. Werkgevers kunnen zo makkelijk zelf controleren of zij aan de regels voldoen.

Praatplaat/presentatie	Een presentatie of praatplaat is een (visueel) hulpmiddel gespreksvoering tussen twee mensen/partijen. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Antipestmanagement presentatie, SZW: Een presentatie die leidinggevenden kunnen gebruiken om het thema pesten en ongewenste omgangsvormen op het werk te bespreken. Er is een versie met en een versie zonder logo van het ministerie van SZW beschikbaar. • Koerskaart 'Moet toch kunnen', SZW: Deze koerskaart over ongewenst gedrag helpt om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken binnen teams. Tijdens dit spel van twee uur gaan teamleden aan de hand van prikkelende vragen met elkaar in gesprek over (on)gewenst gedrag.
Wegwijzers/aanpakken	Er zijn verschillende wegwijzers ontwikkeld om ongewenste omgangsvormen effectief aan te pakken op de werkvloer. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Wegwijzer ongewenst gedrag, TNO: Met de wegwijzer ongewenst gedrag op het werk pak je pesten, discriminatie en seksuele intimidatie op het werk aan. • Wegwijzer Vertrouwenspersoon, TNO: De vertrouwenspersoon speelt een belangrijke rol bij ongewenste omgangsvormen. Om vertrouwenspersonen, werkgevers en werknemers te helpen om ongewenst gedrag op de werkplek te voorkomen of tegen te gaan, is er een praktische wegwijzer ontwikkeld. • Roadmap Aanpak Pesten, SZW: In de roadmap voor Ondernemingsraden staan drie routes beschreven die een OR kan bewandelen om pesten op de werkvloer aan te pakken.
Pilot	Pilots worden ingezet om bepaalde methodieken of bedachte veranderingen te testen. Doel is aantonen of een mogelijke oplossing daadwerkelijk een probleem oplost en met welke impact. Hieronder is een voorbeeld beschreven: • Pilot PICO, SZW, TNO & Gimd: Deze Participatieve Interventie Cultuur en Ongewenste Omgangsvormen pilot is erop gericht organisaties hulp van experts te bieden om inzicht te geven in de voedingsbodem van pesten en een veilige werkcultuur te bestendigen.
Gedragscode	Een gedragscode kan helpen om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer te voorkomen en te bestrijden. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Handreiking gedragscode, SZW: De handreiking biedt handvatten voor het opstellen of verbeteren van een gedragscode (on)gewenste omgangsvormen. • Voorbeeld gedragscode, Stigas: Stigas heeft op haar website een voorbeeld gedragscode gezet die organisaties kunnen gebruiken.
Branche vertrouwenspunt	Eén branche vertrouwenspunt helpt in de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Centrum veilige sport Nederland, NOC*NSF: NOC*NSF pakt een coördinerende rol op om afwijkingen van de regels, waarden en normen in de sport tegen te gaan. Het centrum is één van de meldpunten in de sport naast het bestuur van de vereniging en de eigen sportbond. Het is een kenniscentrum voor sportverenigingen en bonden, ze maken beleid, geven advies en voorlichting en helpen met preventie en bij incidenten. Ook houden ze toezicht op een krachtige opvolging van schendingen door de landelijke administratie in het Case Management Systeem voor de sport.

Voorgaande overzichten laten zien dat er een groot aantal interventies (instrumenten) zijn ontwikkeld om gezond werken (specifiek ongewenste omgangsvormen) vorm te geven en te bevorderen. De vraag is nu: hoe pak je dit aan?

De wegwijzer pesten

De wegwijzer pesten (zie figuur 7) is ontwikkeld door TNO en gericht om de gepeste, de omstander en/of leidinggevende/ HR medewerker te helpen bij het (h)erkennen van pestgedrag en in drie stappen te komen tot een passende aanpak. De drie stappen zijn als volgt:

- **Stap 1: Wat is pesten?**

In deze stap wordt ingegaan op wat pesten precies is, wat risicofactoren (zowel organisatie als persoonsfactoren) van pesten zijn en welke negatieve gevolgen pesten kan hebben, niet alleen voor de gepeste maar ook voor de organisatie en de maatschappij.

- **Stap 2: (H)erken het!**

In deze stap wordt ingegaan op hoe pesten op de werkvloer herkend kan worden en wat voorbeelden zijn van pesten op de werkvloer

- **Stap 3: Wat kan jij aan pesten doen?**

De laatste stap heeft als doel het aanpakken van pesten op de werkvloer. Dit is gericht op drie niveaus: wat kan je doen als je zelf wordt gepest, wat kan je doen als een collega wordt gepest en wat kan worden gedaan om pesten aan te pakken in een organisatie?

De wegwijzer seksuele intimidatie

De Wegwijzer Seksuele Intimidatie (zie figuur 8) op het werk heeft als doel om het slachtoffer, de omstanders en de leidinggevende/HR-medewerker te helpen bij het (h)erkennen van seksuele intimidatie en hun handvatten te geven om seksuele intimidatie op het werk aan te pakken. De wegwijzer seksuele intimidatie op het werk leidt in drie stappen naar een aanpak van seksuele intimidatie. De drie stappen zijn als volgt:

- **Stap 1: Wat is seksuele intimidatie?**

In deze stap wordt ingegaan op wat seksuele intimidatie precies is, waar het voor komt en wat risicofactoren zijn en wat de gevolgen zijn voor het slachtoffer en de organisatie.

- **Stap 2: (H)erken seksuele intimidatie!**

In deze stap wordt ingegaan op hoe seksuele intimidatie op de werkvloer herkend kan worden en wat voorbeelden zijn op de werkvloer van seksuele intimidatie.

- **Stap 3: Wat kan jij tegen seksuele intimidatie doen?**

De laatste stap heeft als doel het aanpakken van seksuele intimidatie op de werkvloer. Dit is gericht op drie niveaus: wat kan je doen als je zelf seksueel geïntimideerd wordt, wat kan je doen als een collega seksueel geïntimideerd wordt en wat kan worden gedaan om seksuele intimidatie aan te pakken in een organisatie?



Figuur 7: Wegwijzer pesten



Figuur 8: Wegwijzer seksuele intimidatie

2.6 Vitaal werken (gezond werken): interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

In deze paragraaf gaan we in op wat vitaal werken (onderdeel van gezond werken) is en waarom dit voor werkgevers en werknemers van belang is. Ook wordt er een overzicht gegeven van interventies die ingezet kunnen worden om de vitaliteit van werknemers te vergroten.

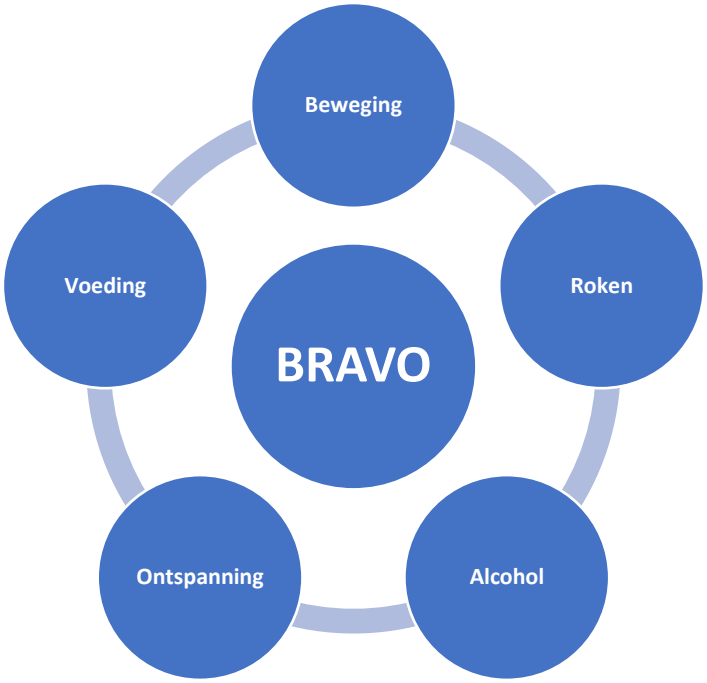
Wat is vitaliteit en waarom is het belangrijk?

Zoals eerder in dit rapport beschreven gaat vitaliteit over de energie, motivatie en veerkracht van werknemers[6]:

- *Energie* wordt gekenmerkt door energieke en fysiek fitte werknemers die zin hebben om zaken op te pakken.
- *Motivatie* wordt gekenmerkt door het stellen van doelen en het moeite doen om deze te behalen.
- *Veerkracht* wordt gekenmerkt door het vermogen om te kunnen gaan met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven.

Vitale werknemers zijn gezond en hebben voldoende energie en motivatie om hun werk goed uit te voeren[9]. Daarnaast hebben vitale medewerkers vaak ook meer plezier in hun werk. Het gaat bij vitaliteit niet alleen om de fysieke gezondheid van mensen, want ook emotionele, mentale en sociale factoren spelen een rol. Zo gaat vitaliteit ook over het hebben van voldoende uitdaging in het werk, het onderhouden van gezonde werkrelaties en de mogelijkheid om jezelf te zijn in het werk. Vitaliteit bevorderen in organisaties gaat over het versterken van mensen én daarmee het versterken van de organisatie. Vitaliteitsmanagement behelst dus alle activiteiten van organisaties om hun werknemers fit en vitaal te houden zodat ze langer met plezier en gezond doorwerken en tijdens hun loopbaan optimaal functioneren.

Vitaliteit is van groot belang voor organisaties omdat werknemers een van de belangrijkste factoren zijn voor een goede bedrijfsvoering. Vitale medewerkers zijn over het algemeen productiever hebben meer motivatie en zijn minder vaak ziek. Doordat de pensioengerechtigde leeftijd opschuift en mensen tot een hogere leeftijd door moeten werken wordt vitaliteit nog belangrijker. Om op een goede manier de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken zullen zowel organisaties als medewerkers moeten investeren in vitaliteit. Organisaties kunnen op verschillend manier investeren in de vitaliteit van werknemers en het BRAVO-model[10] kan hier een goede kapstok voor zijn (zie figuur 9). BRAVO staat voor Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning en goed vitaliteitsbeleid richt zich o.a. op deze vijf thema's:



Figuur 9: Het BRAVO-model

- **Bewegen:** Werknemers die voldoende bewegen zijn gezonder, energieker en zijn minder vaak ziek. Organisaties kunnen bewegen bevorderen door het (deels) financieren van fitness- en andere sportabonnementen, het stimuleren van bewegen tijdens de werkdag (door bijv. wandelende overleggen en sta-bureaus) of het faciliteren van sportactiviteiten op kantoor.
- **Roken:** Roken heeft een grote negatieve invloed op de gezondheid van werknemers en dus is hier voor organisaties veel winst te behalen. Zo kun je als organisaties het gesprek aangaan met werknemers over roken en ondersteuning bieden wanneer de werknemer graag wil stoppen met roken.
- **Alcohol:** Overmatig alcoholgebruik heeft een negatieve invloed op de gezondheid en vitaliteit van mensen en kan ervoor zorgen dat werknemers niet meer naar behoren functioneren. Wanneer er vermoedens bestaan van overmatig alcoholgebruik of zelfs verslaving dan doen organisaties er goed aan om dit bespreekbaar te maken en/of hulp in te schakelen.
- **Voeding:** Door ongezonde voeding kampt meer dan de helft van de Nederlandse bevolking inmiddels met overgewicht. Werknemers met overgewicht zijn gemiddeld gezien minder energiek en hebben een hoger ziekteverzuim. Organisaties kunnen een gezonder eetpatroon onder hun werknemers stimuleren door voorlichting en het verstrekken van meer gezonde en minder ongezonde voeding op kantoor.
- **Ontspanning:** Ontspanning is voor werknemers essentieel om vitaal te blijven, maar is helaas voor veel mensen met stress- en/of slaapproblemen een uitdaging. Het is voor organisaties dan ook belangrijk om hier aandacht voor te hebben en het gesprek over te voeren met werknemers. Interventies gericht op werkdruk zijn hierboven al beschreven.

Interventies voor vitaliteit

Hieronder wordt een overzicht gegeven van interventies die organisaties kunnen inzetten om de vitaliteit onder werknemers te vergroten.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Vitaliteits-campagne	• Vitaliteitscampagne BRUIS: BRUIS is een vitaliteitscampagne die vitaliteit op de kaart in organisaties. BRUIS staat voor Blij, Relax, Uitzicht, Ik en Samen. De campagne bevat alle ingrediënten om goed en prettig te kunnen en blijven (samen)werken. BRUIS geeft handvatten om vak trots, vakmanschap, balans, samenwerking en ontwikkeling te versterken.

Scan	• BRAVO Company Check, Kenniscentrum Sport: Met de BRAVO Company Check kunnen organisaties nagaan aan welke leefstijl factoren aandacht besteedt kan worden. Gezonde en vitale werknemers verzuimen minder en zijn productiever. Bedrijven kunnen hieraan bijdragen door ook op het werk aandacht te besteden aan voldoende Bewegen, stoppen met Roken, matig met Alcohol, gezonde Voeding en voldoende Ontspanning = BRAVO. Deze check geeft een beeld van de situatie binnen de organisatie en geeft ideeën voor mogelijkheden in de toekomst.
Leefstijl-interventies	• Het RIVM helpt via het Loket gezond leven om (preventief) te werken aan een gezonde leefstijl en gezonde omgeving. Een onderdeel van het loket is erkende leefstijlinterventies. Dit zijn programma's en activiteiten die voldoen aan belangrijke kenmerken voor succesvol werken aan de gezonde leefstijl van kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen.
Leefstijladviseur/ vitaalcoach	• In de cao Bouw & Infra is de mogelijkheid ogenomen om een leefstijladviseur in te schakelen voor een leefstijltraject. Het traject bestaat uit vier stappen: 1. keuze onderwerp, 2. intake (bespreken voor- en nadelen van je gewenste en huidige gedrag), 3. doelen stellen en 4. Vervolggesprekken met je leefstijladviseur over het behalen van je doelen en het vervolg. • De Nationale Politie biedt een vitaalcoach aan voor werknemers binnen het programma Fit@NP.
Beweging	• Bedrijfssport, Stichting sport & zaken: Het doel van Bedrijfssport is het duurzaam stimuleren van sport- en beweeggedrag ter verbetering van de gezondheid van werknemers met een zittend beroep en een inactieve leefstijl in de leeftijd van 18-67 jaar. Middelgrote (50-249 werknemers) en vooral grote (250+) bedrijven worden hierbij gestimuleerd om in samenwerking met Stichting sport & zaken, sportbonden, lokale sportverenigingen en eventueel uitvoerende ondersteuningsorganisaties vanuit het bedrijf op maat sportaanbod te creëren voor werknemers. • Business Yoga, Kenniscentrum sport & bewegen: Business Yoga is een interventie waarbij yoga wordt aangeboden op de werkvloer. Business Yoga gaat uit van de gedachte dat gezonde en vitale medewerkers minder verzuimen, de kwaliteit van het werk stijgt en hierdoor bijdraagt aan het behalen van een hogere productiviteit.
Middelengebruik/ Verslaving	• Stoppen met roken op het werk, Stichting Stop Bewust: Als werkgever kan het om diverse redenen interessant zijn om het stoppen met roken onder je werknemers aan te moedigen. Stichting Stop Bewust verstrekt informatie en tips en biedt advies aan voor bedrijven.
Ontspanning	• Mindfulness, Vereniging van mindfulness: Mindfulness gaat over meer aanwezig zijn bij de ervaring van het moment. In de definitie van mindfulness worden drie aspecten van deze aandacht benoemd: de aandacht is gericht, in het hier-en-nu en niet (ver)oordelend. Mensen met stressproblematiek, angst, depressie en verslavingen kunnen baat hebben bij mindfulness. Bij gezonde mensen kan het het geluksniveau verhogen en sociale relaties verbeteren. Voorbeelden van Mindfulness interventies voor organisaties zijn die van SBI Formaat en Mindful Rijk. • Time2recharge, Capgemini: Capgemini biedt zijn werknemers met Time2Recharge een programma met verschillende sessies en bijeenkomsten aan over o.a. mentale gezondheid, energieballans, focus, slaap en sport.
Voeding	• Gezonde voeding op het werk: Uit onderzoek is gebleken dat het BMI van werknemers wel 5% kan dalen wanneer werkgevers actief bezig zijn met gezonde voeding op de werkvloer. Hierdoor kan een stijging van 50% gerealiseerd worden in het aantal werknemers met een gezond voedingspatroon. Werknemers die gezond eten zijn fitter, productiever en zijn minder vaak ziek.
Stappenplan	• Op naar een vitaal onderwijsteam, SOMMBO: Dit is een draaiboek en stappenplan gericht op 'blijvende verbinding': een methode die 5

	mbo-instellingen en acht teams samen hebben ontwikkeld om samenwerkingen te verbeteren, meer energie uit het werk te halen en een vitaler team te worden.
Gespreks-handleiding	• Gesprekshandleiding 'Samen in gesprek over meer werkplezier', VOION: Om werkplezier te vergroten is dialoog het toverwoord en deze gesprekshandleiding geeft technieken en tips om deze dialoog optimaal te laten verlopen. De gesprekshandleiding is ingedeeld in drie stappen: (1) voorbereiding & randvoorwaarden, (2) inhoud en (3) de onderlinge relatie.
(Online) programma	• Vitaal Bedrijf, o.a. ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Vitaal Bedrijft neemt werkgevers stap voor stap mee op weg naar een gezond en succesvol bedrijf. Het programma biedt ondersteuning aan werkgevers om samen met hun werknemers goed vitaliteitsbeleid te realiseren en de gezondheid van werknemers te bevorderen. • Het nieuwe gezonde werken 2.0, Hanzehogeschool Groningen: De Hanzehogeschool Groningen heeft in nauwe samenwerking met het bedrijf Pim Mulier een programma ontwikkeld om de vitaliteit binnen teams te verhogen. Onderdeel van het programma zijn o.a. bijeenkomsten, workshops, activity trackers, gesprekken en trainingen. • Voortgezet Werkplezier, VOION: Voortgezet Werkplezier is een aanpak om werkdruk aan te pakken en werkplezier te bevorderen. Voortgezet Werkplezier legt aan de ene kant de nadruk op de positieve kanten van het werk, maar ook wordt benoemd wat er niet goed gaat. Met Voortgezet Werkplezier kunnen organisatie op een frisse manier met werkdruk en werkplezier aan de slag. • WENB heeft een meerjarenprogramma Fit & Vitaal dat zich focust op bewustwording, cultuur, gedrag. Dit programma komt voort uit collectieve verzekeringsafspraken en bevat drie pijlers: 1. Budget 'Fit & Vitaal' voor initiatieven van individuele werkgevers om te werken aan de gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid van hun werknemers met een 'adviseur gezond ondernemen'. 2. Werkgerelateerde gezondheidsinterventies. 3. Een innovatielab: onderzoek, pilots en 'doe- en denktanks'. Hier kunnen werkgevers inzicht opdoen en gezamenlijke pilots, onderzoek en experimenten uitvoeren naar doelgroepen en thema's. Ook is er een 'Lerend Netwerk Fit & Vitaal'.
Pilot	• Vanuit ZonMw loopt de pilot PerfectFit@Night. Veel werknemers met nachtdiensten hebben slaapproblemen en een slechtere gezondheid en hun duurzame inzetbaarheid is daarmee in gevaar. Erasmus MC en LUMC zijn daarom met een pilot gestart om de gezondheid en inzetbaarheid van mensen met nachtdiensten te verbeteren: 'Fit in de Nacht'. Het doel van het project is het optimaliseren, personaliseren en digitaliseren van de werkzame elementen van de pilot in de 'Fit in de Nacht' interventie. Daarbij richt de interventie zich op de sociale en fysieke werkomgeving in combinatie met een individuele leefstijl. Indien de interventie bewezen effectief is, wordt de interventie toegevoegd aan de interventie database van Loket Gezond Leven.
Onderzoek	• PerfectFit2.0 is een onderzoek vanuit ZonMw. PerfectFit biedt veel interventies aan op de werkplek gericht op gezondheidsbevordering. Echter, eerder onderzoek laat zien dat de interventies met name geschikt zijn voor werknemers met een hogere sociaaleconomische positie (SEP). In dit onderzoek wordt daarom de PerfectFit interventies voor en samen met medewerkers met een lage SEP geoptimaliseerd: PerfectFit2.0. PerfectFit2.0 bestaat uit een gezondheidsscreening, coaching sessies met motiverende gespreksvoering en een ondersteunend gezondheidsportaal. De PerfectFit2.0 interventie wordt doorontwikkeld in nauwe samenwerking met de doelgroep. Het doel van het onderzoek is om kennis te verwerven over de effectiviteit, de succesfactoren maar ook de belemmerende factoren in de implementatie van PerfectFit2.0.

Online platform	• Platform Thuiswerken is topsport, Stichting NL Onderneemt Maatschappelijk!*:* Stichting NL Onderneemt Maatschappelijk! brengt namens MKB-Nederland en VNO-NCW handige informatie en bruikbare tips over thuiswerken bij elkaar op één plek. Op het platform staan informatie, tips en filmpjes over bewegen, voeding en ontspanning. Ook worden er regelmatig onlineactiviteiten georganiseerd zoals workouts en spreekuren. • Professioneel Fit, Politie: Voor werknemers bij de Politie is er het platform ' ter bevordering van fit en vitaliteit. Met het programma kan men op werken aan fitheid en vitaliteit binnen de kaders van professionele weerbaarheid. Het programma is toegankelijk, levert snel rendement en maakt het mogelijk om effectief, functioneel en overal te kunnen trainen en dus te werken aan de eigen professionele weerbaarheid. Het 'Professioneel Fit'-team coacht hierbij. Professioneel Fit bestaat uit vier programma's: bewegen, voeding, energiemanagement en mentale Kracht.
Workshop	• Groeikrachtsessie, Stigas*:* In deze workshop van Stigas gaan werknemers met elkaar in gesprek over hun drijfveren, energie en motivatie. Werknemers leren elkaar beter kennen, krijgen door wat er bij de ander leeft en gaan hierover met elkaar in gesprek. Na afloop wordt er een groepsrapportage opgesteld voor de organisatie.
Overzicht van gezondheidsapps	• GGD Appstore, GGD: GGD AppStore is een gezamenlijke dienst van alle 25 GGD'en GGD-GHOR Nederland en werkt samen met kennisinstituten en patiënten- en consumentenorganisaties. Het doel van de GGD AppStore is het bieden van een begrijpelijk en transparant overzicht van relevante en betrouwbare gezondheidsapps en websites.

3. Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap

Dit hoofdstuk behandelt het thema goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap. Allereerst wordt ingegaan op het begrippenkader om een beeld te krijgen van wat onder goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap wordt verstaan en welke aspecten hierbij te onderscheiden zijn (3.1). Vervolgens komt aan de orde waarom goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap van belang is (3.2). Daarna wordt een overzicht gegeven van concrete interventies vanuit de theorie en praktijk om in te zetten in het kader van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap en wordt een schets gegeven van modellen en aanpakken om met goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap aan de slag te gaan (3.3 en 3.4).

3.1 Begrippenkader: definities en aspecten

Duurzame inzetbaarheid vereist goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap is een wettelijke verplichting die stelt dat werkgevers zich als een goed 'werkgever' en 'opdrachtgever' dienen te gedragen (artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek). Wat onder goed werkgeverschap wordt verstaan verschilt per situatie. De wetgeving verplicht werkgevers niet expliciet om een werknemer duurzaam inzetbaar te houden, maar wel om de voorwaarden hiervoor te scheppen. Onderstaand een definitie van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap:

'De werkgever dient voorwaarden te scheppen voor de werknemer om duurzame kennis en vaardigheden te ontwikkelen die op de lange termijn van toegevoegde waarde zijn[11].

De visie op werkgeverschap binnen organisaties is van groot belang. Een werkgever die het belangrijk vindt om goed voor zijn werknemers te zorgen en dus goed werkgeverschap als prioriteit heeft, zal eerder geneigd zijn om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van zijn werknemers[12]. Die werkgever houdt zich bezig met de vraag 'wat kunnen werknemers voor de organisatie betekenen op lange termijn?' en 'hoe kan ik mijn werknemers binden en boeien?'.

In het kader van duurzame inzetbaarheid zijn de volgende aspecten te onderscheiden aan goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap:

Organisatie van het werk: de manier waarop het werk is georganiseerd, hoe werknemers samenwerken en hoe er gecommuniceerd wordt, heeft invloed op de inzetbaarheid van werknemers. Als er gesproken wordt over de organisatie van het werk dan vallen daar thema's onder als:

- Visie, strategie en doelen: De visie geeft aan hoe de organisatie naar de toekomst kijkt en waar die in de toekomst wil staan. De strategie is de aanpak om vanuit visie de doelen te behalen. De doelen zijn de concrete vertaalslag van de strategie. Als organisatie is het belangrijk om een duidelijke visie en strategie te hebben op lange of middellange termijn alsmede inzichtelijk te hebben welke ontwikkelingen op de organisatie af gaan komen. Door een heldere visie met werknemers te delen, begrijpen zij het belang van duurzame inzetbaarheid beter en de rol die ze daar zelf in spelen.
- Informele en formele organisatiestructuren: Het gedrag van werknemers, de mate waarin zij hun competenties kunnen ontwikkelen en de betrokkenheid bij hun werk worden mede bepaald door de structuur van de organisatie. Een organisatie wordt gevormd door formele en informele organisatiestructuren.
    - Bij *formele organisatiestructuren* gaat het om beleid, procedures, richtlijnen, taakverdeling en functieomschrijvingen. De formele structuren geven duidelijkheid over verantwoordelijkheden en over wat werknemers van hun organisatie, leidinggevende of collega's mogen verwachten en andersom[13].
    - Bij *informele organisatiestructuren* gaat het om gedeelde waarden, het gedrag en de manier waarop mensen samenwerken in de dagelijkse werkpraktijk, die je in formele documenten en afspraken niet kunt terugvinden.
- Communicatie en besluitvormingslijnen: Waar een organisatie bestaat, bestaan formele en informele communicatie en besluitvormingslijnen. Het ontwerpen van deze lijnen en kanalen is

cruciaal om de juiste besluiten te nemen en werknemers bij besluiten, plannen en veranderingen te bereiken en te betrekken.

- HR-cyclus: De HR-cyclus omvat alle momenten waarop werkgever en werknemer met elkaar spreken over doelen en prestaties[14]. De HR-cyclus draait in eerste instantie om het functioneren van de werknemer in zijn huidige functie. Echter kan het een belangrijk instrument zijn die de aandacht voor duurzame inzetbaarheid regelt, beheerst en faciliteert.
- Arbeidsvoorwaarden: Arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijk beleidscomponent, aangezien deze zowel kunnen leiden tot goed werkgeverschap als goed werknemerschap[15]. Belangrijk is dat werknemers keuzevrijheid krijgen in hun arbeidsvoorwaarden en dat er dus een flexibel arbeidsvoorwaardenbeleid gevoerd wordt.
- Autonomie: De mate waarin werknemers de vrijheid hebben om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk (o.a. werktijden en werkroosters) en de mate waarin werknemers de keuze hebben welke procedures en methodes ze gebruiken bij het uitvoeren van hun taken[16]. Zeggenschap over bijvoorbeeld arbeidstijden is van belang voor een goede werk-privé wat balans, dit is een belangrijke factor in het het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zorgt autonomie ervoor dat werknemers zelf invloed hebben op de mate waarin het werk bij hun past. Als werknemers gewend zijn om meer autonomie in het werk te hebben, dan zullen zij ook eerder regie nemen op de eigen ontwikkeling. Verder biedt autonomie in het werk kansen om in het werk te leren door bijvoorbeeld (nieuwe) taken toe te voegen of te experimenteren met nieuwe methoden[17].
- Jobcrafting: Jobcrafting gaat om de mate waarin werknemers invloed kunnen uitoefenen op hun baan. Het gaat om kleine aanpassingen binnen de grenzen van de functie[18]. Wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om aan jobcrafting te doen, kan er een betere aansluiting van het werk op individuele competenties en vaardigheden zijn.

Kwaliteit van het werk: betreft de eigenschappen van het werk zelf en de gevolgen daarvan voor de werknemer. De mate waarin het werk bij de persoon past en andersom. Het gaat om de 'fit' tussen de werkeigenschappen, de competenties en de behoeften van de werknemer. Een goede balans daartussen is een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Aanpassingen in de arbeidsinhoud of werkcontext (organisatie van het werk) kunnen de 'fit' positief beïnvloeden. Als er gesproken wordt over de kwaliteit van werk dan vallen daar thema's onder als:

- Ambities en behoeften: Om duurzaam inzetbaar te blijven is het nodig dat de organisatie van het werk (arbeidsinhoud, -voorwaarden en -verhoudingen) en de arbeidsomstandigheden aansluiten bij de ambities en behoeften van werknemers[19]. Het moet voor de werknemer mogelijk zijn om zijn of haar ambities waar te kunnen maken.
- Competenties (persoonskenmerken, kennis en vaardigheden): De competenties die werknemers nodig hebben om de taken uit te voeren en de resultaten te behalen die bij de functie en/of rol horen. Om de inzetbaarheid van werknemers hoog te houden en te vergroten is het bijhouden van competenties belangrijk. Ontwikkeling moet voor de werknemer mogelijk zijn, wat zorgt voor meer kwaliteit, tevredenheid en verbondenheid met de organisatie[20].
- Strategische personeelsplanning: Om in de toekomst middellang en op lange termijn succesvol te zijn, moeten organisaties ook in de toekomst over medewerkers beschikken die de doelstellingen van de organisatie weten te realiseren. Als organisatie is het daarom belangrijk om te weten hoe het huidige personeelsbestand op het vlak van kwantitatieve eisen (aantallen werknemers) en kwalitatieve eisen (competenties) gaat voldoen aan de toekomstige eisen (3-5 jaar). Daarvoor is het nodig dat organisaties de externe en interne ontwikkelingen die impact gaan hebben op de organisatie vertaald naar strategisch personeelsbeleid en planning.
- Talentmanagement en talentontwikkeling: Talentmanagement is het doelgericht aantrekken, vasthouden en ontwikkelen van personeel om de strategische organisatiedoelen te realiseren. Waarbij de uitdaging ligt bij het aantrekken van de juiste werknemers, het behouden van de juiste werknemers en het in beweging brengen van mensen die in al dienst zijn zodat ze hun talenten weer op de juiste manier gaan benutten. Talentontwikkeling draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Doordat werkgevers investeren in ontwikkeling van de werknemers, kunnen ze nu en in de toekomst toegevoegde waarde leveren voor het bedrijf doordat ze inzetbaar blijven. Dat is belangrijk, omdat hun skills steeds sneller verouderen door met name technologische ontwikkelingen.

3.2 Het belang van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap

Het zijn van een goede werkgever wordt steeds belangrijker. Vanuit het niveau van de werkenden, de organisatie en de maatschappij wordt hieronder het belang van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap uiteengezet.[21] [22] [23]

Op het niveau van werkenden is goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap van belang om:

Organisatie van het werk

- Een duidelijke bijdrage te kunnen leveren aan de strategie/richting van de organisatie
- Het gevoel te hebben zinvol bezig te zijn en dat het werk ertoe doet
- Eigen inbreng te hebben en werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren
- Taken binnen de functie beter te kunnen uitvoeren

Kwaliteit van het werk

- Werk te hebben wat past bij competenties en vaardigheden en ambities en drijfveren
- Kansen te krijgen voor groei en ontwikkeling
- Inzicht te hebben in passende vervolgstappen in de carrière
- Werk te hebben wat afwisselend en uitdagend is en blijft
- De mogelijkheid te hebben zelf invloed uit te oefenen op het takenpakket

Op het niveau van organisaties is goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap van belang om:

Organisatie van het werk

- Een organisatiestructuur te ontwerpen die de inzetbaarheid van werkenden vergroot
- Op een gedegen manier met werkenden in gesprek te blijven over hun inzetbaarheid
- Werkenden taken te laten uitvoeren die passen bij hun werkvermogen, competenties en drijfveren

Kwaliteit van het werk

- Het goed kunnen onderscheiden als werkgever van andere werkgevers, wat zorgt voor het beter aantrekken en behouden van personeel
- Inzicht te hebben in de competenties die nodig zijn om organisatiedoelen in de toekomst te halen
- Het continue leren af te stemmen op de aanwezige en benodigde kwaliteiten
- Optimaal gebruik te maken van talenten in de organisatie
- Perspectief te bieden aan werkenden
- Recruitment- en opleidingskosten te kunnen besparen
- Optimale klanttevredenheid te hebben

Op het niveau van de maatschappij is goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap van belang om een bedrage te leveren aan:

- Het op peil houden van de kennis en vaardigheden van burgers
- Het welzijn van de lokale omgeving
- De welvaart en productiviteit van het land

3.3 Organisatie van het werk: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Interventies (het 'wat)

Deze paragraaf geeft een overzicht van de interventies die in de wetenschap en/of praktijk zijn ontwikkeld en worden ingezet om *de organisatie van het werk* te verbeteren. Dit overzicht kan als input en inspiratiebron worden gebruikt bij het bepalen van (nieuwe) interventies.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Onderzoek	Verschillende sectoren en regio's doen onderzoek naar de (veranderingen in de) organisatie van werk in hun sector of om meer inzichten te krijgen over een bepaald thema. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Onderzoek wacht- en storingsdiensten, O&O fonds NWb: Voor de sector Energie Netwerkbedrijven worden twee onderzoeken uitgevoerd, vanuit de werkgeversvereniging WENB, naar de effectiviteit van de vitaliteitsregeling en naar de belasting en belastbaarheid van de medewerkers in de wacht- en storingsdienst.
Scan	Er zijn verschillende (online) scans en testen die gebruikt kunnen worden om de organisatie van het werk in kaart te brengen en daarmee ondersteunen in de ontwikkeling van beleid of interventies. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Online instrument skillsmanager, Wij Techniek: Skillsmanager is een online hulpmiddel voor het in kaart brengen van functies, functioneren en ontwikkelen. Het brengt functies en processen in beeld en biedt een handvat voor functionerings- en ontwikkelgesprekken. • De binden en boeien Scan, Kasgroeit: De binden en boeien scan geeft werkgevers inzicht in de werknemerstevredenheid over hun werkgeverschap. Er worden vragen gesteld over de volgende thema's: Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, Uitdagend werk, Sociale steun, Betrokkenheid en autonomie en werkplezier. • Whitepaper 'Maak medewerkers duurzaam inzetbaar', NEN: Deze whitepaper is een samenvatting van de Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 "Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers". Het schetst enerzijds een theoretisch kader van duurzame inzetbaarheid, en biedt anderzijds informatie over de praktische scan waarmee bepaalt kan worden waar organisaties staan ten aanzien het thema. De scan is opgedeeld in 4 clusters: 1. HR beleid 2. De organisatie van het werk 3. De geschiktheid van de medewerkers 4. De vitaliteit van de medewerkers. • Werkaanbodanalyse, AWVN: Deze interventie richt zich op een nieuw flexibel rooster die wordt gemaakt vanuit een werkaanbodanalyse. Door medewerkers actief bij het roosterproces te betrekken en dus samen op zoek te gaan naar efficiënte en gezonde inzet van menskracht, groeit de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Zo ontstaan werkroosters voor medewerkers die gezond én gemotiveerd hun bijdrage leveren aan een wendbare organisatie.
MTO/Pulse-metingen	Met behulp van een medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) of een pulse-metingen kan de medewerkersbeleving ('real time') worden gemeten. Een 'pulse' meting is een intuïtieve, korte, flexibele, MTO-vragenlijst die frequent kan worden ingezet. Door middel van de vragenlijst kan worden gemeten hoe het gaat op het gebied van goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap. Organisaties die real-time meten kunnen sneller en gerichter op in- en externe ontwikkelingen inspelen. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven. Er zijn verschillende partijen die dergelijke interventies aanbieden, zoals: • Peakon • Peachy Mondays • 2DAYSMOOD
Adviestraject	Met een adviestraject kunnen organisaties hulp krijgen om de huidige situatie in kaart te brengen en samen met een adviseur te bepalen welke stappen te nemen om de organisatie van het werk te verbeteren. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven:

	• Adviestraject toekomstbestendig werkgeverschap, Wij Techniek: In een op maat gemaakt traject met een persoonlijk adviseur brengen organisaties de huidige situatie in kaart en bepalen ze de punten voor ontwikkeling en vernieuwing (effectiever bedrijfsstrategie, -professionaliseren van leiderschap van (midden)management etc.). Dit ontwikkeltraject is bedoeld voor installatiebedrijven die in willen spelen op de ontwikkelingen in de branche en de maatschappij, maar niet zo goed weten waar te beginnen en wordt deels vergoed vanuit het ontwikkelfonds van de branche Wij Techniek.
(Kennis)platform	Er zijn verschillende online-platforms die werkgevers informeren over kwaliteit van werk thema's. Op deze platformen zijn o.a. praktijkverhalen, praatplaten en inspirerende voorbeelden te vinden. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Kennisbank sociale innovatie, TNO: TNO verzamelt in deze kennisbank best practices, artikelen en onderzoeksresultaten over Sociale Innovatie, Slimmer Werken en Innovatief Organiseren.
Praatplaat	Een praatplaat is een visueel hulpmiddel gespreksvoering tussen twee mensen/partijen. Op een praatplaat staan onderwerpen die met goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap en duurzame inzetbaarheid te maken hebben. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Koerskaart Flex Kompas, Doorzaam: De koerskaart is gemaakt voor een gesprek tussen een uitzendorganisatie en het inlenende bedrijf (de opdrachtgever). De Koerskaart fungeert als externe deskundige en procesbegeleider in één. Het werkt eenvoudig en zorgt voor een gestructureerde aanpak en concrete afspraken.
Workshop/ training	Er zijn verschillende workshops die werkgevers, leidinggevende en werknemers bewust maken over hoe het werk georganiseerd is en helpen om de organisatie van het werk te verbeteren. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Workshop gezond roosteren/maatwerk voor ploegendienst, TNO: TNO en FME hebben vitaliteitvraagstukken rondom ploegendiensten onderzocht en de resultaten daarvan staan in de interactieve brochure. Organisaties én werknemers zelf kunnen in onderling overleg aan de slag, om voor hun organisatie de juiste oplossing te selecteren en door te voeren. • Programma Zelfroosteren, LCS (ESF subsidie): Zelfroosteren is een sectoraal programma van LCS om meer bedrijven op Schiphol kennis en ervaring op te laten doen met zelfroosteren. Door het programma worden o.a. themabijeenkomsten georganiseerd om werkgevers te helpen bij vragen als: Wat zijn de effecten van onregelmatige werktijden en hoe kan je hier als werkgever meer omgaan? Is het mogelijk om werkenden meer invloed op hun eigen rooster te laten hebben en wat levert dat dan op? • Metaalunie Academie, Koninklijke Metaalunie: Metaalunie Academie biedt sinds 2007 trainingen en cursussen aan voor de leden die zijn aangesloten bij Koninklijke Metaalunie. Deze cursussen bieden de ondernemers mkb-tools. Cursussen die bijdragen aan het verbeteren van de organisatie van het werk zijn o.a.: 'Maak een strategisch plan en 'Functie-indeling en belonen'.
App	Applicatietools kunnen de HR cyclus van aantrekken, ontwikkelen en behouden van werknemers in een organisatie ondersteunen. Hieronder is een voorbeeld beschreven: • De App 'Het Goede Gesprek', A&O fonds Provincies: Ter vervanging van het jaarlijks cyclusgesprek wordt er regelmatig het 'goede gesprek' gevoerd. Deze app die speciaal is gemaakt voor Provincie werknemers zorgt voor een stimulans om die gesprekken tussen leidinggevende en werknemer te voeren die gaan o.a. over duurzame inzetbaarheid thema's. Ook kun je via de app feedback/feedforward vragen aan collega's.
Tool	Er zijn verschillende tools die helpen bij het verbeteren van de verdeling van het takenpakket binnen een organisatie of afdeling. Dit biedt kansen om banen beter te laten aansluiten bij werkenden, ontwikkeling te

	stimuleren en werk uitdagend te houden. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • De 'Mooi Werk Tool', TNO: De 'Mooi Werk Tool' van TNO is speciaal gebouwd ter ondersteuning van het sleutelen aan je eigen loopbaan en de verdeling van taken binnen je team of afdeling. Met deze webapplicatie brengen teamleden eerst persoonlijk de passende en minder passende onderdelen van hun werk in kaart. Door het trainen van het zelfinzicht in waar het eigen werk mooier kan en het vervolgens zelf uitvoeren van kleine werkexperimenten krijgen teamleden zelf grip op verbeteren van de eigen baan en elkaars baan.
Pilot	Pilots worden ingezet om bepaalde methodieken of bedachte veranderingen te testen. Doel is aantonen of een mogelijke oplossing daadwerkelijk een probleem oplost en met welke impact. Hieronder is een voorbeeld beschreven: • Pilot de Heuristische methode (DHM), TNO en SOM: Vanuit het project 'Innovatie van onderop: gezond en met plezier werken in het mbo' werd een pilot uitgevoerd op twee ROC's. Werknemers werden gestimuleerd om mee te denken over de inrichting van hun werk (organisatie van het werk) om zo een betere balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden te bewerkstelligen. Dit vergroot de betrokkenheid bij het werk en zorgt dat werknemers autonomie ervaren. Hierdoor voelen zij zich meer verantwoordelijk voor hun eigen werk en raken ze meer gemotiveerd.

Aanpak (het 'hoe')

Er zijn verschillende modellen en aanpakken die kunnen helpen met het verbeteren van de organisatie van het werk en bij het in de praktijk brengen van interventies kunnen deze nuttig zijn als uitgangspunt.

Theoretisch model goed opdrachtgeverschap 'Maslow & Zelfstandige Professionals'[24]

Hugo-Jan Ruts van het onafhankelijke platform Zipconomy heeft een theoretisch model ontwikkeld dat stelt hoe en op welk niveau een organisatie kan werken aan goed opdrachtgeverschap. Het vergt het nodige inzicht in wat nu precies de drijfveren en behoeftes zijn van de zelfstandige professionals. Het model is een variant op de piramide van Maslow, waarin naast de basisvoorwaarden ook de behoeften en ontplooiingsmogelijkheden van extern personeel worden onderscheiden.

Figuur 10: Behoeftepiramide Zelfstandige Professionals & Goed opdrachtgeverschap Organisaties



3.4 Kwaliteit van het werk: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Interventies (het 'wat)

Deze paragraaf geeft een overzicht van de interventies die in de wetenschap en/of praktijk zijn ontwikkeld en worden ingezet om de *kwaliteit van het werk* te verbeteren. Dit overzicht kan als input en inspiratiebron worden gebruikt bij het bepalen van (nieuwe) interventies.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Onderzoek	Verschillende sectoren en regio's doen onderzoek naar de (veranderingen in de) kwaliteit van het werk in hun sector of om meer inzichten te krijgen over een bepaald thema. Onderzoeken kijken bijvoorbeeld naar de vraag welke competenties en vaardigheden nodig zijn in de toekomst of welke competenties van leidinggevende nodig zijn om talent te benutten. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Programma DI, project Onderzoek Eigenaarschap DI en competentieontwikkeling, O&O Fonds Plb: In dit project wordt o.a. onderzoek gedaan naar de vraag welke competenties en vaardigheden in de toekomst noodzakelijk zijn binnen de sector (de vitale functies), welke kloof er is met de huidige skills en welke concrete acties genomen kunnen worden om de 'gap' te verminderen. Het onderzoek levert bewustwording op en concrete adviezen waarmee werkgevers aan de slag kunnen gaan. • Onderzoek 'een goede leider maakt het verschil', Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid: Onderzoek gedaan onder 45 leidinggevenden in de regio Zwolle, op zoek naar competenties van leidinggevenden die talent van werknemers herkennen en op zoek naar competenties die talent benutten. • Onderzoek boeien en binden jong talent, OOMT: Talentonderzoek door OOMT om te kijken hoe jong talent in de autotechniek te boeien en binden.
Instrument	Instrumenten kunnen werkgevers of leidinggevende ondersteunen bij kwaliteit van het werk vraagstukken. Een voorbeeld is: • Instrument Competentiemanagement, HanzeHogeschool: Het instrument kan gebruikt worden om het competentieniveau van de

	verschillende werknemers uit het team in de zorg ten aanzien van verschillende taken van de afdeling in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Met het instrument wordt een overzicht gecreëerd van de activiteiten waarin het team voldoende competent is en waarin het team verder ontwikkeld moet worden.
Coach	Een coach kan ingezet worden om bestuurders of leidinggevende te ondersteunen bij vraagstukken over de kwaliteit van werk. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Coach voor leidinggevende, OOMT: Een OMT-coach kunnen leidinggevende helpen met vragen over talentontwikkeling en strategische personeelsplanning, zoals 'wat doen je werknemers, wat kunnen ze en wat willen ze?' en 'welke nieuwe competenties en vaardigheden heb je over 5 jaar nodig?'.
(Kennis)platform	Er zijn verschillende online-platforms die werkgevers informeren over kwaliteit van het werk. Op deze platformen zijn o.a. praktijkverhalen, praatplaten en inspirerende voorbeelden te vinden. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Kennisplatform Inclusief Werkgeverschap, AWVN: Kennisplatform over inclusief werkgeverschap met informatie, praktijkverhalen, instrumenten en inspirerende voorbeelden. • Platform Kans in zicht, O&O Fonds GEO: Het platform is voor organisaties (en hun HR-professionals) om hun werknemers voor te bereiden op de sterk veranderende arbeidsmarkt. Je vindt op deze website informatie over de thema's Arbeidsmarkt, Beleid, Bewustwording & Ontwikkeling, Opleiden, Samenwerken in de Regio en Subsidie. • Inspiratiebox medewerkers werven en behouden, KHN: Inspiratiebox met tips en tools voor horecaondernemers over medewerkers werven, behouden en ontwikkelen.
Workshop/ training	Met behulp van workshops en trainingen kan bewustwording worden gecreëerd of vaardigheden worden aangeleerd die nodig zijn voor een kwaliteit van het werk thema, zoals talentontwikkeling of jobcrafting. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • In-company workshop ontwikkelingsgericht leiddinggeven, A&O Waterschappen: Een in-company workshop en een intervisie methodiek om ontwikkelingsgericht leidinggeven te stimuleren. Organisaties kunnen hiermee op een interactieve en inspirerende manier samen met hun leidinggevenden (verder) bouwen aan ontwikkelingsgericht leidinggeven. A&O Waterschappen biedt externe ondersteuning aan bij het houden van de workshop. • Metaalunie Academie, Koninklijke Metaalunie: Metaalunie Academie biedt sinds 2007 trainingen en cursussen aan voor de leden die zijn aangesloten bij Koninklijke Metaalunie. Deze cursussen bieden de ondernemers MKB-tools. Cursussen die bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit van werk zijn o.a.: 'Werven en binden van vakmanschap in een veranderende arbeidsmarkt' en 'Leidinggeven in Metaalbedrijven'. • Workshop 'Klaar voor de toekomst', OOMT: Tijdens deze workshop ondersteunt een OOMT-coach een team om zelf na te denken over hun toegevoegde waarde voor het bedrijf en over hoe zij zich kunnen en willen ontwikkelen in hun vakgebied. De workshop heeft een praktische opzet waarin de workshopleider aan de slag gaat met kwaliteiten, wensen, ambities en ontwikkelmogelijkheden van de werknemers in het team. Dit gebeurt altijd in relatie tot de doelstellingen en de plannen van de organisatie.
Spel	Er zijn verschillende spellen die kunnen helpen om bewustwording te creëren over de verschillende aspecten van duurzaamheid, waaronder competenties en vaardigheden. Een voorbeeld is: • Het digital Jobfit spel, Arbeidsmarktplatform PO: Het Arbeidsmarktplatform PO heeft het spel speciaal voor schoolbesturen en scholen ontwikkeld. Aan de hand van verschillende vragen en opdrachten ontstaan interessante discussies, waarbij

	schoolbestuurders, schoolleiders, teams en/of GMR-en op een speelse manier met elkaar in gesprek gaan over DI onderwerpen.
Praatplaat	Een praatplaat is een visueel hulpmiddel gespreksvoering tussen twee mensen/partijen. Op een praatplaat staan onderwerpen die met goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap en duurzame inzetbaarheid te maken hebben. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • KoersKaart Duurzame Inzetbaarheid, duurzameinzetbaarheid.nl: Deze KoersKaart faciliteert het goede gesprek over verschillende duurzame inzetbaarheid thema's zoals: de ideale volgende rol, externe ontwikkelingen en ontwikkeling van de werknemer.

Aanpak (het 'hoe')

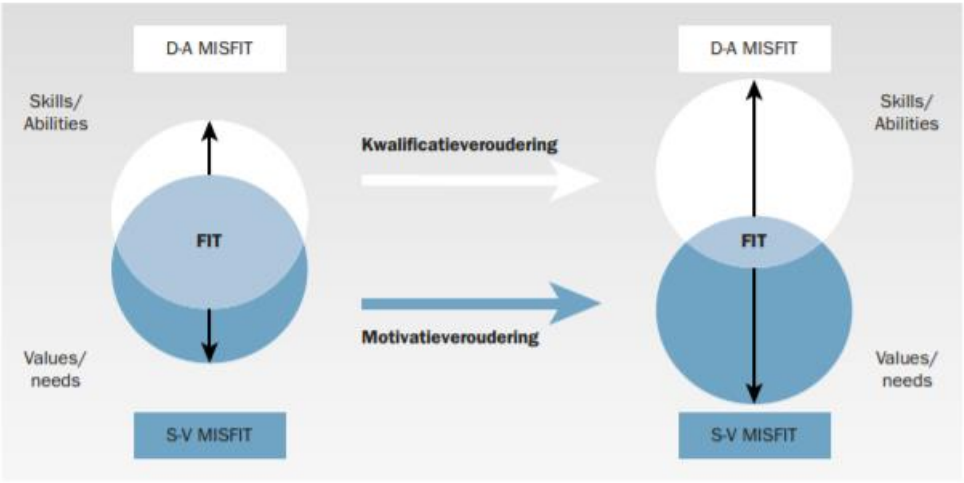
Er zijn verschillende modellen en aanpakken die organisaties kunnen helpen met het verbeteren van de kwaliteit van het werk en bij het in de praktijk brengen van interventies kunnen deze nuttig zijn als uitgangspunt.

TNO dynamische person-job fit[25]

Werkgevers zullen bij het aannemen van nieuwe werknemers beoordelen of de functie past bij zowel iemands kennis en vaardigheden als bij diens motivatie. Een werknemer zal aan de andere kant beoordelen of het geboden werk aansluit bij zijn of haar kennis en vaardigheden en interesses, waardes en (financiële) behoeftes. Zodoende worden misfits in eerste instantie vermeden en bij onzekerheid is er altijd nog een proeftijd en/of een tijdelijk contract.

Over de tijd kunnen er om verschillende redenen misfits optreden, omdat er zowel aan de kant van het werk (door interne en externe ontwikkelingen) als aan de kant van de werknemer veranderingen optreden. Vanuit dit perspectief is een werknemer duurzaam inzetbaar wanneer dat wat het werk vraagt en biedt aansluit op wat een werknemer kan en wil en wanneer tegelijkertijd geldt dat de werknemer in staat is om deze fit over de tijd zelf te bewaken en behouden met gebruikmaking van beschikbare informatie over ontwikkelingen in en om het werk.

Figuur 11 hieronder toont de dynamische person-job fit theorie in relatie tot de processen van kwalificatie- en motivatieveroudering. In de eerste situatie (links in de figuur) is er voldoende fit tussen wat het werk vraagt en biedt en wat de werknemer kan en wil. In de tweede situatie (rechts) blijkt dat in de tijd de werknemer zijn/haar behoeftes en waardes steeds minder in het werk vervuld ziet. De oorzaak hiervan kan zowel bij het (veranderende) werk als bij de (veranderende) werknemer liggen. Ook toont de figuur dat door kwalificatie- en motivatieveroudering het werk minder goed 'FIT' met de kwalificaties en motivatie van de werknemer dan voorheen.



Figuur 11: TNO model kwalificatieveroudering en motivatieveroudering

Hieronder worden de definities kwalificatieveroudering en motivatieveroudering uitgelegd:

Kwalificatieveroudering:

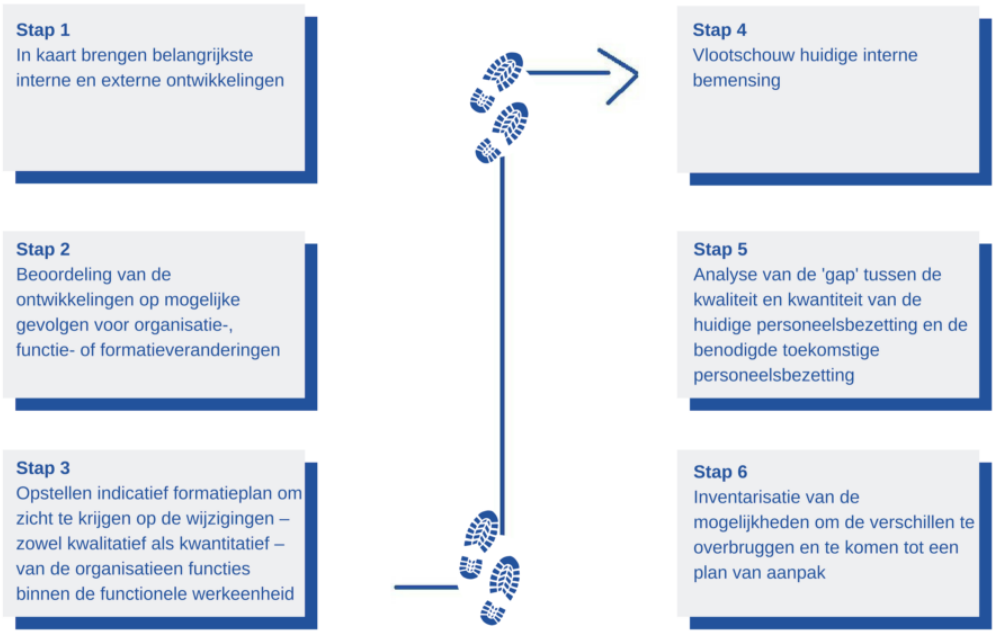
- Wat in het werk aan fysieke en psychische vermogens gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de fysieke en psychische vermogens van een werknemer (D-A misfit) (gezondheid);
- Wat in het werk aan kennis en vaardigheden gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de kennis/vaardigheden van een werknemer (D-A misfit) (kennis en vaardigheden).

Motivatieveroudering:

- Wat het werk aan inhoud, betekenis en waardering biedt, sluit niet (meer) aan bij (werk) waardes/behoeftes van een werknemer (S-V misfit) (werkmotivatie).
- Wat het werk aan arbeidsvoorwaarden biedt, sluit niet (meer) aan bij de privé-situatie van een werknemer (S-V misfit) (centraliteit van het werk).

AWVN SPP aanpak

Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven, en implementeren van strategische beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Het doel is om elk moment – nu en in de toekomst (3 tot 5 jaar) – te kunnen beschikken over een in kwalitatief (competenties) en kwantitatief (aantallen) optimale personeelsbezetting. Werkgeversorganisatie AWVN heeft een 6 stappen aanpak ontwikkeld voor strategische personeelsplanning waarmee toegewerkt wordt naar een plan van aanpak om de 'gap' te kunnen overbruggen.



Figuur 12: SPP aanpak AWVN

AWVN talentmanagement model

AWVN heeft een talentmanagement model ontwikkeld[26]. Bij talentmanagement gaat het bij het werven, verbinden, ontwikkelen en benutten van de talenten van werknemers om een samenspel tussen de talenten die de organisatie nodig heeft en de talenten die werknemers in huis hebben.

Het AWVN-model talentmanagement omvat zes samenhangende boxen die dit samenspel mogelijk maken. Vanuit drie kenmerkende invalshoeken: de werknemer, de organisatie en de context.



1. Mijn talent: Kennis, vaardigheden, potentieel, ambitie van de werknemer, zelfinzicht, kansen & mogelijkheden van de werknemer.
2. Mijn ontwikkeling: Ontwikkelplan van de werknemer, eigen verantwoordelijkheid, eigen plan, betrekken van anderen, eigen initiatieven, zelf regie op ontwikkelacties.
3. Organisatie: Organisatiedoelstellingen, HR-strategie, organisatie-'needs' als het gaat om talentontwikkeling van werknemers.
4. Visie: Definitie talent, afbakening, samenhang en verschil met performance management, duurzaam inzetbaar, doelstellingen en uitgangspunten voor talentmanagement.

5. Klimaat: Faciliteiten die de organisatie de werknemer en de leidinggevende biedt, opleidingsbudget, arbeidsvoorwaardelijke regelingen, loopbaanmogelijkheden, leercultuur, instrumenten en procedures.
6. Leiderschap: De rol van de leidinggevende, coachend leiderschap: stimuleren talentontwikkeling werknemer, kansen en mogelijkheden creëren voor ontwikkeling.

4. Leven Lang Ontwikkelen

Dit hoofdstuk behandelt het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Allereerst wordt ingegaan op het begrippenkader om een beeld te krijgen van wat onder LLO wordt verstaan en welke thema's hierbij te onderscheiden zijn (4.1). Vervolgens komt aan de orde waarom leren en ontwikkelen van belang is (4.2) en de (beleids)context met de belemmeringen en uitdagingen van LLO (4.3). Daarna wordt een overzicht gegeven van interventies voor LLO vanuit de theorie en praktijk en worden modellen en aanpakken besproken om met LLO aan de slag te gaan. Allereerst komen interventies en aanpakken voor leren en ontwikkeling aan bod (4.4), daarna voor ontwikkelcultuur (4.5) en tot slot voor employability en mobiliteit (4.6).

4.1 Begrippenkader: definities en aspecten van LLO

Er zijn verschillende definities van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Onderstaand worden enkele voorbeelden gegeven. De rode draad is dat het een ruim en veelomvattend begrip is en wordt gezien als een middel voor het bereiken van bepaalde doelen[27]:

> 'Scholing die volwassenen volgen om een positie op de arbeidsmarkt te verwerven dan wel om hun bestaande of toekomstige positie te versterken. Het kan dus gaan om volwassenen met of zonder vooropleiding: starters, herstarters, doorstarters en inburgeraars die zich (op-, om- of bij-) scholen'.[28]
>
> 'Iedereen in Nederland in staat stellen zich blijvend te ontwikkelen en te ontplooien om zo een duurzame positie op de arbeidsmarkt en in de samenleving te verwerven en te behouden'.[29]
>
> 'Alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren'.[30]

De volgende termen spelen een rol bij LLO:

Scholing, leren en ontwikkelen. Dit betreft scholing, leren en ontwikkelen om de kennis en vaardigheden van werkenden op peil te houden en/of te vergroten, voor hun werk van nu en in de toekomst. In het beleid is het accent verschoven van 'scholing en leren' naar 'ontwikkelen' en wordt voortaan gesproken van LLO in plaats van LLL (Leven Lang Leren), om los te komen van het idee dat het alleen gaat om klassieke scholing. Het ontwikkelen in je vak staat centraal. Bij scholing, leren en ontwikkelen zijn de volgende vormen (met definities) te onderscheiden[31]:

Scholing	• Bijscholing (of nascholing) betreft scholing om de vakbekwaamheid of het kennisniveau van een persoon op peil te houden. • Omscholing betreft scholing om bekwaam te worden voor het uitvoeren van een functie in een andere sector dan die waarvoor men op dat moment bekwaam is. • Opscholing betreft scholing op een hoger niveau dan het (hoogste) niveau waarop men op dat moment is opgeleid.
Leren	• Formeel leren betreft leeractiviteiten, zoals (delen van) opleidingen die worden aangeboden door reguliere onderwijsinstellingen en die leiden tot een door de overheid erkend diploma, zoals opleidingen in het mbo of het hoger onderwijs. • Niet-formeel leren betreft cursussen, trainingen en bedrijfsspecifieke opleidingen die worden aangeboden door private aanbieders of, als private activiteit, door publiek bekostigde onderwijsinstellingen. • Informeel leren betreft het leren in de dagelijkse praktijk, dichtbij of op de werkvloer, zoals ervaringsleren en werkplekleren.
Ontwikkelen	• Ontwikkelen betreft alle activiteiten die er op gericht zijn om de kennis, vaardigheden en competenties up-to-date te houden en zo bij te blijven in het eigen vak/beroep en in te spelen op veranderingen en innovaties. Ontwikkelen hoeft niet alleen via vormen van scholing en leren plaats te vinden, maar kan continu en 'on the job'.

Leer- en ontwikkelcultuur. Dit is een cultuur binnen organisaties en bedrijven die het continue leren en ontwikkelen van werkenden ondersteunt en stimuleert. Leer- en ontwikkelcultuur gaat om:
- Creëren van een lerende organisatie met een cultuur gericht op continu leren en ontwikkelen.

Employability en arbeidsmobiliteit. Dit betreft de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt door de gehele loopbaan heen. Employability en mobiliteit gaat om:
- Oriëntatie op arbeidsmarktpositie, talenten, ambities en inzicht in loopbaanmogelijkheden.
- Sturing geven aan de eigen loopbaan en werken aan loopbaanperspectieven.
- Transities op de arbeidsmarkt kunnen maken (tussen beroepen en sectoren), passend bij de eigen kennis en vaardigheden, talenten, ontwikkelambities en de behoefte van de arbeidsmarkt.

4.2 Het belang van Leven Lang Ontwikkelen

De arbeidsmarkt is sterk in verandering door technologische ontwikkelingen, globalisering en maatschappelijke vraagstukken zoals de Coronacrisis, vergrijzing en flexibilisering van de arbeidsmarkt. Om hierop in te spelen is LLO op verschillende niveaus van groot belang[27] [32].

Op het niveau van de werkende is LLO van belang om:

- Gedurende de gehele loopbaan inzetbaar te blijven door up-to-date kennis en vaardigheden.
- Talenten te ontwikkelen en loopbaanambities te ontdekken en te realiseren.
- Arbeidsmarktpositie en arbeidsmarktperspectief te behouden en te versterken.
- Langer door te kunnen werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.
- Optimaal zelfredzaam te kunnen functioneren en participeren in de maatschappij.

Op het niveau van de organisaties en bedrijven is LLO van belang om:

- Over gekwalificeerd personeel te beschikken voor de organisatie/bedrijf.
- Markt- en concurrentiepositie te behouden en te versterken door te beschikken over een goed opgeleid personeelsbestand en werknemers te binden en boeien om uitstroom te voorkomen.
- Behoud en verbetering van productiviteit om economische groei te kunnen realiseren.
- In te spelen op nieuwe ontwikkelingen en snelle veranderingen met de juiste competenties.

Op het niveau van de maatschappij/samenleving is LLO van belang om:

- Kwantitatieve en kwalitatieve mismatches op de arbeidsmarkt te voorkomen of te verkleinen door arbeidskracht in kraptesectoren en krapteberoepen te stimuleren.
- Ontwikkel- en innovatiekracht te stimuleren voor een sterke economie.
- In te spelen op de economische structuurveranderingen voor het realiseren van economische groei (welvaart) en het behouden van de werkgelegenheid en concurrentiekracht van Nederland.
- Kosten van de sociale zekerheid te beheersen door werkloosheid te voorkomen de duur van de werkloosheid te beperken.
- Sociale ongelijkheid (polarisatie) en (baan)onzekerheid op de arbeidsmarkt tegen te gaan.
- Maatschappelijke participatie van burgers te borgen.

Kortom, het is vanuit verschillende perspectieven van belang dat werkenden en organisaties blijven leren en ontwikkelen zodat ze flexibel en wendbaar zijn, om optimaal in te spelen op de kansen en uitdagingen van nu en in de toekomst. De wereld verandert en het werk verandert mee en iedereen dient zich aan te passen aan de nieuwe realiteit. Een baan voor het leven is iets van het verleden en dus wordt leren en ontwikkelen een voorwaarde voor een goede positie op de arbeidsmarkt.

4.3 De (beleids)context van LLO

Ondanks het belang van LLO, is het nog niet voor iedereen vanzelfsprekend. Voordat wordt ingegaan op de interventies en aanpakken is het belangrijk om eerst een beter beeld te krijgen van de (beleids)context met de stand van zaken, de belemmeringen en de uitdagingen omtrent LLO.

Stand van zaken vanuit onderzoek

Op het gebied van LLO is veel onderzoek gedaan en dit geeft kennis over de stand van zaken in Nederland. Een belangrijke constatering is dat de infrastructuur van voorzieningen, middelen en regelingen op hoog niveau aanwezig is. Echter op een aantal punten stagneert de deelname[33]:

- De mensen die het meeste baat hebben bij leren en ontwikkelen met het oog op hun werkzekerheid, participeren het minst.
- De mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie (met de laagste opleiding, tijdelijke contracten, gezondheidsproblemen en een migratieachtergrond) en werknemers in het mkb hebben minder mogelijkheden om zich op het werk te ontwikkelen.

Deze bevindingen betekenen dat het bij het ontwikkelen en uitvoeren van interventies van belang is om na te gaan waar belemmeringen liggen voor deelname, hoe hier op kan worden ingespeeld en welke manieren er zijn om belemmeringen weg te nemen.

Belemmeringen en uitdagingen

In opdracht van de Tweede Kamer is een verdiepend onderzoek gedaan naar belemmeringen die bestaan bij burgers voor LLO, naar wensen van burgers op het gebied van LLO en naar mogelijke oplossingsrichtingen. Dit geeft interessante bevindingen en bruikbare inzichten[27]:

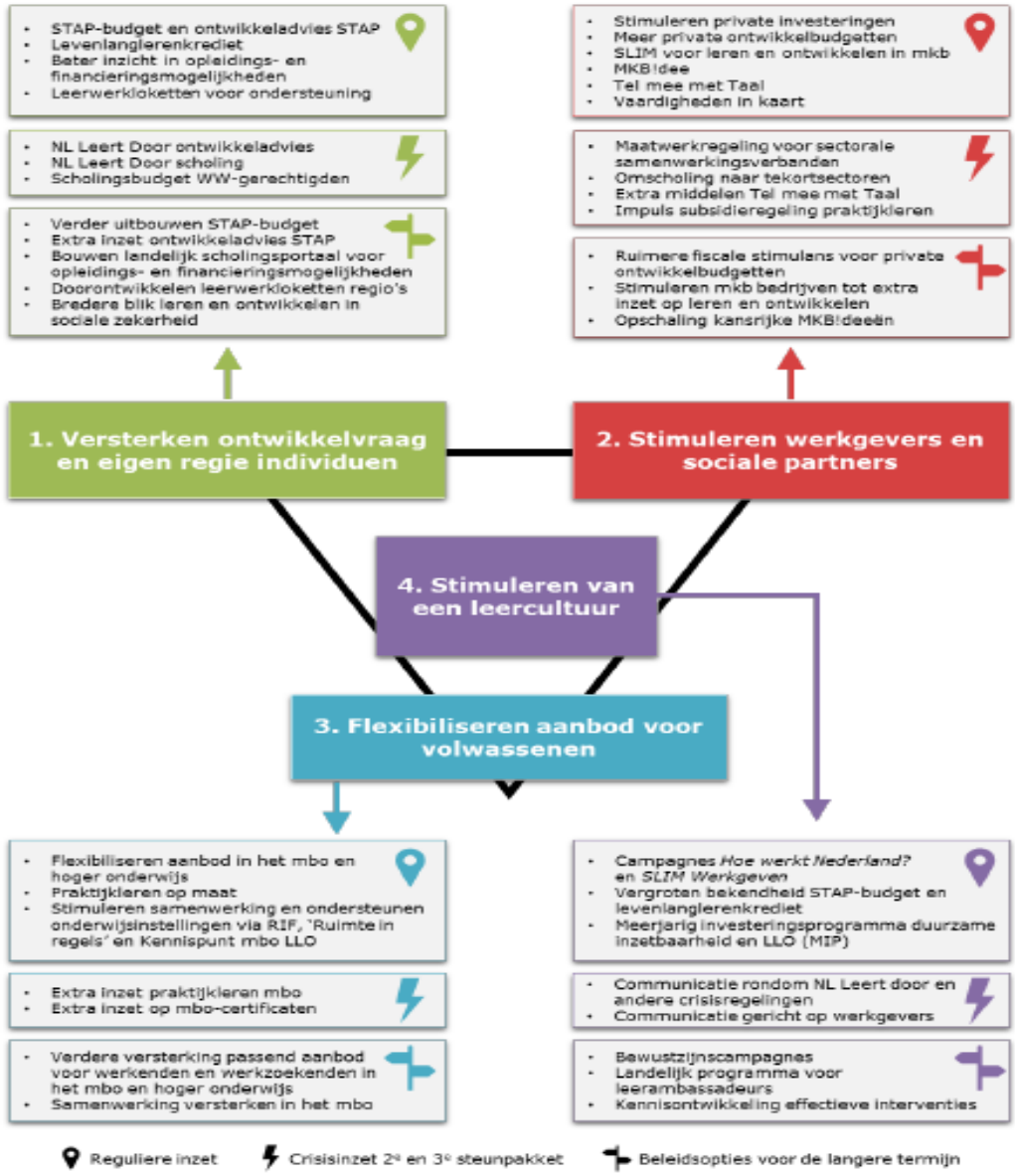
Belemmeringen van scholingsdeelname van burgers	• Vasthouden aan zekerheden (laag risicobesef, in comfortzone blijven). • Korte termijn denken; geen visie op toekomst en gebrek aan urgentie. • Negatieve perceptie op scholing. • Combinatie van negatieve leerervaring en gebrek aan vertrouwen. • Gebrek aan financiën. • Tijdsdruk; balans in het leven bewaken (werk, privé, zorg).
Wensen van burgers	• Kortere cursussen/opleidingen, meer verspreid. • Rustig tempo (meer behapbaar). • Voorkeur voor praktisch leren en 'on the job'. • Geen examens. • Maatwerk/gepersonaliseerd leren en leren op andere manier (online-filmpjes). • Flexibiliteit: leren op het tijdstip en plaats dat men zelf bepaalt. • Uitkomsten van leren moeten duidelijk zijn (in termen van functie-groei, salarisgroei, waardering, arbeidsmarktkansen, certificaten). • Invulling van voorwaarden om aan de slag te gaan met scholing (tijdens werktijd, kosten vergoed).
Mogelijke oplossingsrichtingen voor bevordering van scholingsdeelname	• Onafhankelijke loopbaancoaching (loobaanscan/loopbaanadvies). • Personaliseer het leren over de hele linie. • Betere systematiek van erkenning van competenties. • Persoonlijke begeleiding (en oplossen van overige persoonlijke problematiek). • Maak leren aantrekkelijk en zorg voor positieve framing van leren. • Laat ontwikkeling aansluiten bij drivers van mensen (persoonlijke groei, voldoening, up-to-date blijven). • Creëer richting op de arbeidsmarkt (een 'GPS'). • Faciliteer financiële scholingsmiddelen voor specifieke doelgroepen.

Figuur 14: Samenvatting 'Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen', Panteia, maart 2019.

Bovenstaand figuur geeft een beeld van welke belemmeringen er spelen en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn voor het bevorderen van LLO. Tegelijkertijd dienen er doorbraken te worden gerealiseerd in uitdagingen omtrent LLO. Medio 2018 heeft het Kabinet de Sociaal Economische Raad (SER) gevraagd een rol als aanjager te nemen op het gebied van LLO. De SER signaleert uitdagingen waar doorbraken gerealiseerd dienen te worden**Error! Bookmark not defined.**, zoals:

- Een inclusieve basis, waarbij iedereen voldoende kansen krijgt om te blijven leren en ontwikkelen en er toegankelijke ondersteuning is voor wie dat nodig heeft.
- Eigen regie bij het individu (Hoofdstuk 5 gaat hier verder op in).
- Werken en leren dichter bij elkaar brengen, door een positieve leercultuur op de werkvloer.
- Systemen van samenwerking voor LLO gericht op voldoende gekwalificeerd personeel voor de grote transities op de arbeidsmarkt (zoals de digitalisering en energietransitie).

In november 2020 is de kamerbrief Routekaart Leren en Ontwikkelen[33] naar de Tweede Kamer gestuurd. Deze brief zet uiteen hoe het kabinet uitdagingen omtrent LLO aanpakt met verschillende maatregelen. Er worden vier breed onderschreven uitdagingen benoemd. Een eerste uitdaging is om de deelname aan leren en ontwikkelen te bevorderen bij groepen die hier nu minder aan deelnemen en vaak een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben. Binnen die pijler is er veel aandacht voor het stimuleren van eigen regie, door mensen budget te geven voor scholing en ondersteuning mogelijk te maken. Een tweede uitdaging is de noodzaak tot het versterken van het leren en ontwikkelen op het werk, omdat voor veel werkenden (zeker voor lager opgeleiden) informeel leren belangrijker is dan formeel leren. In deze pijler gaat het ook om het stimuleren van de leercultuur in bedrijven en het bevorderen van lerende organisaties. Extra aandacht is nodig voor organisaties in het midden- en kleinbedrijf. Een derde uitdaging is de beschikbaarheid van een meer flexibel aanbod voor volwassen deelnemers, zodat ze bij- of omscholen kunnen combineren met werk en andere taken thuis. De vierde uitdaging is het stimuleren van de leercultuur zowel bij individuen als bij bedrijven. Deze pijler speelt een rol in de drie eerder genoemde uitdagingen. Het kabinet gaat deze uitdagingen met verschillende maatregelen aan. Het beleid rondom leven lang ontwikkelen richt zich op vier met elkaar samenhangende pijlers:



Figuur 15: Samenhang beleid voor een leven lang ontwikkelen

4.4 Scholing, leren en ontwikkelen: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Deze paragraaf geeft een overzicht van de interventies die in de wetenschap en/of praktijk zijn ontwikkeld en worden ingezet om leren en ontwikkeling concreet vorm te geven. Dit overzicht kan als input en inspiratiebron worden gebruikt bij het bepalen van (nieuwe) interventies om leren en ontwikkeling in de eigen sector of organisatie te bevorderen. Eerder heeft de SER al een groot aantal praktijkvoorbeelden verzameld, die te vinden zijn op deze website.

Faciliteiten voor scholing, leren en ontwikkelen in sectoren

Een eerste rubriek interventies betreft faciliteiten voor scholing, leren en ontwikkelen van sociale partners, werkgevers en sectorfondsen (die veelal voortkomen uit sectorale CAO-afspraken), zoals platforms en vouchers.

Type interventie	Beschrijving interventie en voorbeelden
Platform/academie met sectoraal scholingsaanbod (gericht op vakmanschap)	Verschillende sectoren beschikken over een platform met een online en offline scholingsaanbod, veelal gericht op het versterken van het vakmanschap. Dit platform kan een digitale vorm zijn van de interne academies die sectoren opzetten waarin hun personeel wordt geschoold in beroepsspecifieke opleidingstrajecten. Voorbeelden zijn: • oZone. Dit is het leerplatform met leermodules voor de (metaal)techniek voor bedrijven die zijn aangesloten bij A+O Metalelektro, OOM en Wij Techniek. Het platform heeft als doel om het technisch vakmanschap van werknemers te vergroten, om de leercultuur in bedrijven te stimuleren en om te zorgen voor kennisdeling tussen werknemers, bedrijven en onderwijs. • Nationale zorgklas. Dit is een landelijk digitaal platform waar laagdrempelig spoedcursussen, trainingsprogramma's en coaching worden aangeboden, om mensen in deze crisistijd snel op te leiden voor de zorg. • A&O Provincie Academie. Dit is een leerplatform voor provincie-werknemers met een groot aanbod (e-learnings, e-bieb, leermodules) om leren op laagdrempelige wijze te stimuleren. • VOMI Academie. Dit is een platform voor het bevorderen van soft skills, vaardigheden en houding en gedrag, zoals veiligheids-attitude in de (proces)industrie. • Politieacademie. Dit is een platform voor onderwijs, kennis en onderzoek voor en door de politie. • Skilsmanager. Wij Techniek heeft speciaal voor de branche een instrument ontwikkeld dat installatiebedrijven ondersteunt in hun proces van opleiden en ontwikkelen. De skillsmanager helpt bij het in kaart brengen van functies en functioneren (zie par. 3.3). Daarnaast helpt de skillsmanager bij grip op vakmanschap, door het in kaart brengen van ontwikkeling die nodig is om de huidige of nieuwe functie (beter) te kunnen uitvoeren, gelet op (toekomstige) innovaties en veranderingen die plaatsvinden. • Westfriesland Academie. Dit organiseert offline en online trainingen voor ruim 1.400 ambtenaren van zeven Westfriese gemeenten. Door de samenwerking tussen gemeenten ontstaat een positieve impuls voor leren en ontwikkelen in de regio. De werknemers volgen training in gemengde groepen van verschillende gemeenten en leren zo met én van elkaar. NB. Enkele voorbeelden zijn opgenomen bij employability, namelijk waar het scholingsaanbod is gekoppeld aan loopbaanontwikkeling.
Scholingsvoucher	In verschillende sectoren worden scholingsvouchers beschikbaar gesteld aan werknemers om in te zetten voor leren en ontwikkeling. Het doel is om door leren en ontwikkelen het vakmanschap op peil te houden en duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Scholingsvouchers zijn een middel om dit doel te faciliteren. Voorbeelden van sectoren waar scholingsvouchers worden toegepast zijn: • Uitzendbranche

	• Metaal en Techniek • Houtverwerkende Industrie
Unlimited Learning	Werknemers hebben geen budget maar onbeperkte toegang tot scholings- en trainingsmogelijkheden. Voorbeelden zijn te vinden in de Kabel- en Telecomsector en de ICT-sector.

Nieuwe vormen van leren en ontwikkelen

Naast meer klassieke vormen van scholing wordt op zoek gegaan naar nieuwe vormen van leren en ontwikkelen die voor werknemers laagdrempelig en aantrekkelijk zijn. Er is behoefte aan meer verbinding tussen het leren en de beroepspraktijk. Ook is er behoefte aan meer (inter-)actieve vormen van leren en mogelijkheden om de gewenste vaardigheden te kunnen aanleren en toepassen door interactie met de praktijk. Dit heeft een aantal nieuwe interventies opgeleverd:

Type interventie	Beschrijving interventie en voorbeelden
Werkplekleren	Bij werkplekleren wordt leren en werken met elkaar verbonden. De werksituatie vormt het vertrekpunt en het leren is erop gericht om betekenisvol van en met elkaar leren en presteren in de dagelijkse praktijk. De lerende is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces en de werksituatie wordt omgezet naar een leersituaties. Voorbeeld: • Werkplekleren is een samenwerkingsproject van technische opleidingsfondsen. Op hun website is meer informatie te vinden met uitleg, aanpak, praktijkvoorbeelden en toepassingen.
MKB-interventies/ voorbeelden	MKB!dee helpt ondernemers in het MKB om te investeren in scholing en ontwikkeling van personeel. De website bevat goede voorbeelden om leren en ontwikkeling in het MKB te stimuleren, zoals met apps, e-learnings, platforms en programma's. Deelnemende ondernemers bedenken oplossingen voor knelpunten als: • Gebrek aan tijd of geld voor scholing van personeel; • Scholingsachterstand: ontwikkelingen in technologie, digitalisering, energie en klimaat gaan te snel om bij te houden; • Mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt; • Onzekerheid of een investering in leren en ontwikkelen wel voldoende oplevert; • Ontbreken van kennis over methodes of te gebruiken HR-tools; • De gewenste scholing bestaat nog niet of is lastig te vinden.
App voor continue kennisontwikkeling en kennisborging	De app 'Verder door dichtbij jezelf te blijven' is ontwikkeld door Rotink Melktechniek & Mechanisatie (binnen MKB!dee). De app zorgt dat werknemers tijdens hun hele carrière hun ontwikkeling kunnen volgen, plannen en onderhouden. De app geeft inzicht in de opleidingshistorie, persoonlijke profiel, ontwikkelingsmogelijkheden, kennisniveau en relevante opleidingen (in- en extern). Via de app kan men altijd en overal kennis uitbreiden met relevante informatie, e-learning, filmmateriaal, vragen of flexibel in te plannen trainingen verzorgd door ervaren (gepensioneerde) collega's (zodat er geen kennis verdwijnt als ervaren mensen met pensioen gaan).
Webapplicatie; online leeromgeving voor toegepast leren	Riwo heeft een online leeromgeving met een instructietool voor werknemers. Dit is een webapplicatie voor het visualiseren, besturen, bewaken en analyseren van lokale machines en processen en een online omgeving waar werknemers, klanten en partners relevante informatie krijgen die is afgestemd op hun context en systemen. Ook wordt de webapplicatie ingezet om kennis van ervaren engineers over te brengen op de jongeren in het vak.
Pilot Werken vanuit talent	Dit project ondersteunt garagehouders bij het werken vanuit talenten van werknemers. Vanuit een talentenscan komt er zicht op de ontwikkelbehoefte van iedere monteur en worden gespreks-formulieren gemaakt. Hiermee kan voor iedere monteur een persoonlijk opleidingsplan worden opgesteld. Vervolgens is begeleiding nodig door een HCP-coördinator (HCP staat voor 'Human Centered Process'), dit is een ervaren monteur die is opgeleid tot

	coach. In de praktijk gaat hij functioneren als 'vliegende keep'. Zo gaat kennis en ervaring van oudere monteurs niet verloren én krijgen nieuwe monteurs de aandacht die ze nodig hebben. Zowel voor HCP-coördinator als voor nieuwe monteurs zijn er e-learning modules.
Scholing stimuleren met kleine (gedrags) interventies en MILS	Door de ministeries SZW en OCW zijn experimenten uitgevoerd om de scholing te stimuleren met kleine interventies. De resultaten van de experimenten zijn in een onderzoeksrapport vastgelegd. In een experiment zijn vier gerichte gedragsinterventies toegepast en in een ander experiment is gewerkt met MILS (Meer Inzicht in Leer Strategieën). Dit gaat uit van leervoorkeuren van deelnemers om te kijken welke leerstrategieën effectief ingezet kunnen worden om de scholingsbereidheid te bevorderen.
Voor en door collega's	Trainingen en cursussen worden bedacht en verzorgd door eigen werknemers die daarmee hun kennis en ervaring op collega's kunnen overbrengen. Een voorbeeld is Advantage You van Capgemini, daar kunnen werknemers onbeperkt cursussen van collega's volgen, welke zowel gericht zijn op hard-skills als soft-skills.

Publiek-private samenwerkingen (voor LLO)

Een landelijke ontwikkeling is het ontstaan van publiek-private samenwerkingsverbanden om LLO beter mogelijk te maken en te bevorderen. Daarbij zien we allerlei vormen van publiek-private samenwerking, bijvoorbeeld tussen bedrijven en het mbo-onderwijs en/of het hoger onderwijs of publiek-private samenwerking in de regio. Ook is er een ontwikkeling gaande van bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen.

Type interventie	Beschrijving interventie en voorbeelden
Publiek-private samenwerking tussen mbo en bedrijfsleven (en overheid)	Het kennisplatform leven lang ontwikkelen bundelt de voorbeelden van publiek-private samenwerking (PPS) voor LLO tussen mbo-opleidingen en bedrijfsleven. Er zijn zowel voorbeelden van organisatievormen van PPS te vinden als praktijkvoorbeelden uit het veld m.b.t. samenwerking en flexibel mbo voor om-, op- of bijscholing werkenden en werkzoekenden. Voorbeelden: • House of Skills is een publiek-private samenwerking die de huidige arbeidsmarkt wil transformeren naar een meer op skills gerichte arbeidsmarkt. • MAKE Center is een publiek-private samenwerking tussen OBM en ROCMN om mbo-studenten met vakmensen uit praktijk te laten samenwerken en van elkaar te laten leren & voor leven Lang Ontwikkelen (om opleidingsaanbod te ontwikkelen om het vakmanschap te blijven ontwikkelen) • Het CIV water is een Centrum voor Innovatief Vakmanschap en richt zich op de ontwikkeling van jongeren én werkenden tot wendbaar vakman. Dit doet het CIV door ontwikkeltrajecten vorm te geven in samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven.
Publiek-private samenwerking tussen hogescholen/ universiteiten en bedrijfsleven (en overheid)	In het hoger onderwijs wordt gewerkt met het concept van Centre of Expertise (CoE). In een CoE werken één of meerdere hogescholen en/of universiteiten samen met bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties aan maatschappelijke uitdagingen door samen te onderzoeken, innoveren en experimenteren. Een CoE heeft drie uitgangspunten: initieel onderwijs, post-initieel onderwijs en praktijkgericht onderzoek met het oog op innovatie. Daarmee draagt eenCoE bij aan verschillende doelen: goede aansluiting tussen onderwijs, onderzoek en de (beroeps)praktijk, ontwikkelen en ondersteunen van innovatieve professionals, leven lang ontwikkelen, ontwikkelen van nieuwe kennis en versnellen en vergroten van het innovatievermogen van alle partners in het samenwerkingsverband. Voorbeelden zijn: • Sustainable Electric Energy Centre of Expertise (HAN-SEECE). • Fontys Open Learning Labs Techniekssector. • Automotive Centre of Expertise (ACE).

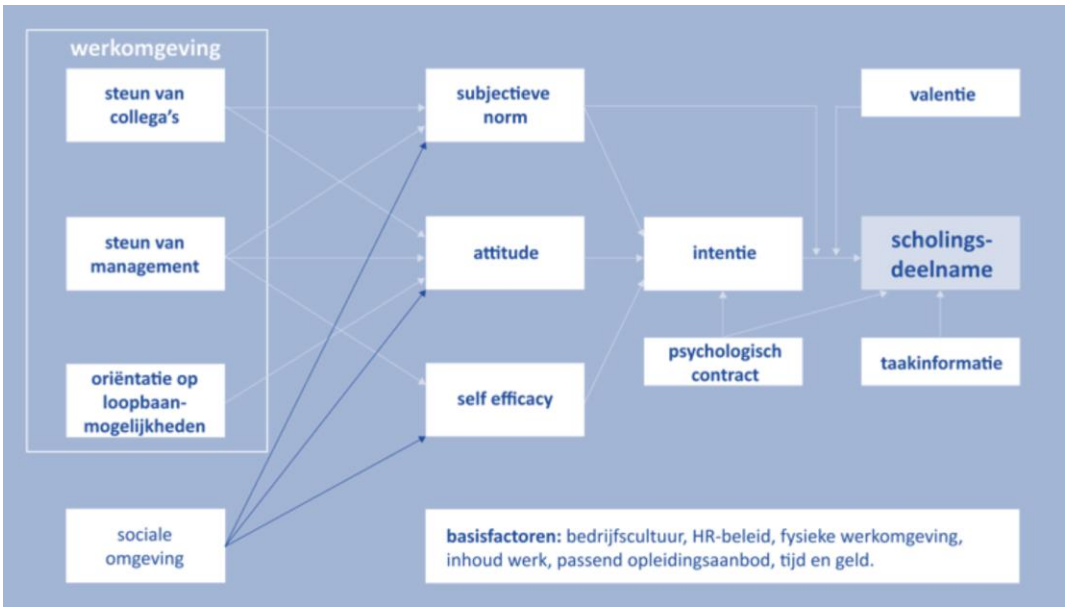
Platforms met regionaal scholingsaanbod	In verschillende arbeidsmarktregio's zijn platforms ontwikkeld om regionaal het leren en ontwikkelen te stimuleren en te faciliteren voor de burgers in deze regio. Voorbeelden zijn: • Brabant Leert. Dit is de digitale toegang tot een breed aanbod van online cursussen die worden aangeboden door online aanbieders, brancheorganisaties en het beroepsonderwijs. • Twents Fonds voor Vakmanschap. Dit biedt inwoners van Twente een kans om zich te ontwikkelen en hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Dat doet het fonds door een scholingscheque voor om-, bij- of herscholing in een vakrichting tot maximaal MBO-4 niveau.
Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen	Het doel van de bedrijfsschool is het opleiden tot een erkend mbo-diploma. Dit betekent dat er in een bedrijfsschool altijd wordt samengewerkt met een door de overheid erkende opleider; een mbo-instelling. Het initiatief, de regie en de affichering (naam) voor de bedrijfsschool ligt echter bij het bedrijfsleven; Er is een onderzoeks-rapport beschikbaar dat een compleet beeld geeft van bedrijfsscholen in Nederland.[34] Voorbeelden zijn: • Civilion (Civiele bouw, met SOMA College). • Metalent & Stre@m Metaalopleidingen. • Enexis Vakschool (Enegerie, Deltion College en Koning Willem I).
Leerwerkloketten	Het Leerwerkloket biedt onafhankelijk advies over leren en werken voor werkzoekenden, werknemers, scholieren, studenten én werkgevers. Het Leerwerkloket werkt vanuit de visie van LLO en het doel is om kansen op de arbeidsmark te vergroten. Elk Leerwerkloket is een onafhankelijk samenwerkingsverband tussen gemeenten, roc's en UWV. Er zijn 35 Leerwerkloketten verspreid over het hele land.

Hoe aan de slag gaan met LLO?

Het realiseren van LLO bij werkenden is een kwestie van weten, willen en kunnen. Ten eerste is het nodig te weten wat wensen en mogelijkheden zijn om zich verder te ontwikkelen (weten). Ten tweede is er intrinsieke of extrinsieke motivatie vereist om daadwerkelijk met ontwikkelen aan de slag te gaan (willen). Ten derde moeten de kansen ook daadwerkelijk benut kunnen worden (kunnen).



Het weten is te bereiken met goede informatie, het kunnen is te overwinnen met maatregelen om de positie van het individu en het scholingsaanbod te versterken. De uitdaging ligt op het willen; het gaat daarbij om (de beïnvloeding van) gedragsfactoren en factoren in de werkomgeving. TNO heeft hiervoor een model ontwikkeld met de factoren die de scholingsdeelname beïnvloeden. In dit model hebben factoren in de werkomgeving (steun van management, steun van collega's en oriëntatie op loopbaanmogelijkheden) via gedragsfactoren (subjectieve norm, attitude en self efficacy) invloed en effect op de intentie van mensen om aan scholing te gaan doen.



Figuur 16: TNO model: Factoren die scholingsintentie en scholingsdeelname verklaren

Dit model is toegepast in het project 'Werkend Leren' dat SZW met 16 sectororganisaties heeft geïnitieerd om werkgevers en werknemers in beweging te laten komen, zodat LLO in de toekomst 'gewoon' wordt[35]. Analyse van goede praktijkcases in dit project heeft geleid tot de volgende vijf tips voor succesvolle interventies om leren en ontwikkelen onder de werknemers te stimuleren:

1. Zorg voor een duidelijke visie op trends en vereiste ontwikkeling van je werknemers.
2. Zet in op vakmanschap, om leren en ontwikkeling te stimuleren.
3. Stimuleer (ongemerkt) leren, in kleine stapjes, dichtbij het werkproces.
4. Investeer in 'het goede gesprek' tussen werkgever en werknemer.
5. Zorg voor een veilige omgeving en ruimte voor ontwikkeling.

4.5 Leer- en ontwikkelcultuur: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

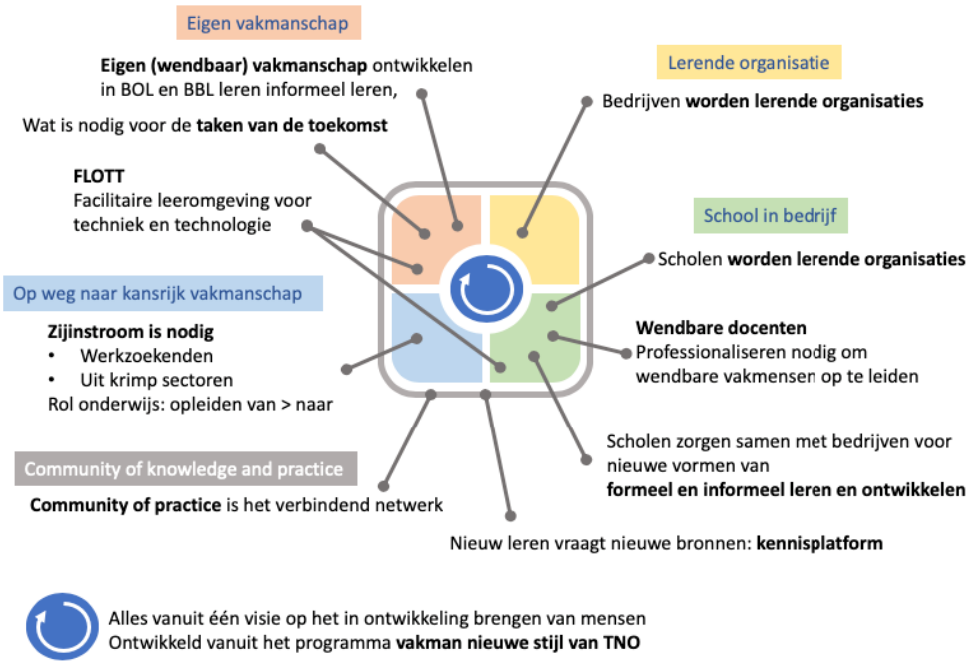
Een belangrijke ontwikkeling is om leren en ontwikkelen tot een vanzelfsprekend onderdeel te maken van de organisatie. Het gaat dan om het totstandbrengen van een lerende organisatie waarbij werkenden van en met elkaar leren en daardoor werken aan continue verbetering. Er zijn verschillende interventies beschikbaar voor het creëren van een leer- en ontwikkelcultuur.

Type interventie	Beschrijving interventie en voorbeelden
Leerambassadeurs	De interventie leerambassadeur is bedoeld om de leercultuur te stimuleren, waarbij collega's elkaar helpen in hun ontwikkeling. Het gaat om een rechtstreekse collega van de werkvloer die niet in een hiërarchische relatie staat tot de mensen die ze helpen. Hierdoor is er een veilige omgeving om over ontwikkeling en toekomstplannen te praten. Leerambassadeurs functioneren als 'maatje' die hun collega's aan de hand nemen om een stap verder te zetten als het gaat om opleiding en ontwikkeling. De leerambassadeur helpt zijn of haar collega op een natuurlijke en laagdrempelige manier. Om de professionaliteit en onafhankelijke positie te waarborgen, worden leerambassadeurs getraind en begeleid. Er zijn pilots uitgevoerd bij een aantal gemeenten, met CNV en FNV. Het rapport geeft inzicht in verleden, heden en toekomst van deze interventie.
Scholingsconsulent	Om scholing en ontwikkeling juist te faciliteren is maatwerk nodig, waarbij rekening wordt gehouden met het niveau, de leerstijl en de leerdoelen van de medewerker. De scholingsconsulent geeft de werknemer advies op maat over scholingsvraagstukken.

Wendbaar vakmanschap in een lerende organisatie (WVLO)	Het doel van 'Wendbaar vakmanschap in lerende organisaties' is dat de beroepskracht (MBO-er) in ontwikkeling komt en zelf regie hierop neemt. Veel sectoren krijgen te maken met ingrijpende veranderingen, zoals toenemende automatisering van het productieproces, hogere kwaliteitseisen en flexibel produceren. Hierdoor veranderen de eisen aan de kennis, vaardigheden en beroepshouding van werknemers. Wendbaar Vakmanschap is: continue leren en ontwikkelen van eigen vakmanschap & continue verbeteren van processen en producten van de organisatie. Het project is gestart bij bedrijven in de Water-, Agri en Foodsectoren in Noord Nederland met TNO (programma "vakman nieuwe stijl"). Inmiddels zijn veel partners aangesloten bij WVLO en is er een kennisbank beschikbaar voor praktijkgestuurd leren.
Projecten voor het creëren van een leercultuur	Er zijn diverse projecten met interventies voor het creëren van een leercultuur in organisaties. Voorbeelden zijn: • Een project uit de branche van stalen dak- en gevelbekleding om een leercultuur te creëren. Er wordt een kenniscentrum opgezet waar structureel geleerd en geïnnoveerd wordt en waar kennis verzameld en gedeeld wordt: zowel tussen personeelsleden als met scholen en andere ondernemers. Ook verzorgt het kenniscentrum eens per veertien dagen een 30 minuten durende training op de bouwplaats, waardoor werknemers al werkende leren. De opgedane kennis wordt gedeeld in de sector. • Met het project CHANGE GEAR ontwikkelt Windesheim een blauwdruk voor het succesvol opzetten van leernetwerken door logistieke bedrijven om hun innovatievermogen te versterken. Het gaat om een blauwdruk met alle effectieve kenmerken en randvoorwaarden voor ideaaltypische learning communities voor (mkb-)bedrijven binnen de logistiek.
Scan Onderzoekscultuur in de School	Een scan voor scholen die onderzoek in de school willen benutten om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap. Het is een zelfevaluatie-instrument. De scan is ontwikkeld voor het onderwijs maar kan ook andere sectoren inspireren om een soortgelijke scan te ontwikkelen. De scan focust namelijk met name op onderwijsonafhankelijke aspecten, zoals: realiseren van feedback en dialoog, visie, en kennisdeling.
Standaardiseren van het leren	Veel Mkb-bedrijven in de maakindustrie worstelen met het gestructureerd inwerken en opleiden van technisch vaardig personeel. Vijf Mkb-bedrijven werken samen aan een branche-onafhankelijk stappenplan om inwerk- en opleidingstrajecten te standaardiseren en een leercultuur te creëren. Iedereen in de organisatie wordt aangehaakt: werknemers krijgen lessen en geven deze vervolgens aan collega's en leidinggevenden krijgen een actieve rol als coach.
Twee keer twintig minuten leren	Om een leercultuur te creëren, heeft het technisch mkb een leermethode bedacht: "een leven lang 2 x 20 minuten". Gedurende een jaar krijgen werknemers op mbo-niveau wekelijks een studieopgave die in 20 minuten te maken is. Deze wordt vervolgens ook in 20 minuten besproken. Hierdoor blijft leren behapbaar en weinig belastend voor werknemers.
LeerKRACHT	De methode leerKRACHT is een methode om een verbetercultuur in het onderwijs te creëren. Het doel is het creëren van een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om samen onderwijsverbeteringen door te voeren. Professionals werken met elkaar samen en geven elkaar feedback.

Aanpak (voorbeeld-programma) voor het creëren van een leercultuur

Vanuit het inzicht dat het werken aan wendbaar vakmanschap ook het creëren van een lerende organisaties raakt is een aanpak ontstaan voor 'wendbaar vakmanschap in lerende organisaties'. Dit is een programma met verschillende programmalijnen:

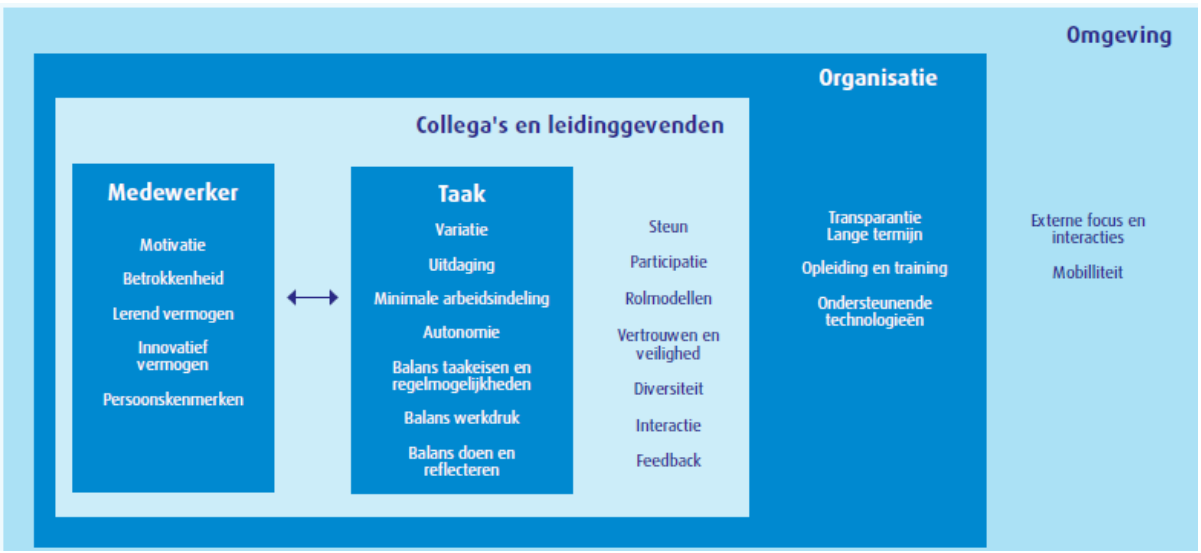


Figuur 17: Aanpak leercultuur

De kracht zit in de volgende visie en uitgangspunten van deze aanpak, namelijk:
- Wendbaar vakmanschap is nodig in toekomstige werkomgevingen.
- Lerende organisaties stimuleren vakmanschap en de ontwikkeling daarvan.
- Continu verbeteren als basisberoepshouding en persoonlijke kwaliteiten van alle vakkrachten.
- Ontwikkelen van mensen is de sleutel tot succes van de organisatie
- Werken = Leren = Innoveren: vakman nieuwe stijl.

Kennis-modellen voor het creëren van lerende organisaties

Kennisinstituut TNO heeft een model ontwikkeld met de belangrijkste stimulerende factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie. Dit model is gebaseerd op wetenschappelijke bronnen over informeel leren, lerende organisaties, werkplekleren, sociale innovatie en intrapreneurship (ondernemend werknemerschap). TNO onderscheidt factoren op 5 gebieden die van invloed zijn op informeel leren en lerende organisaties. TNO heeft deze factoren geïntegreerd tot onderstaand model voor een lerende en innoverende organisatie die kan meebewegen in een veranderende omgeving[36].



Figuur 18: TNO model lerende en innovatieve organisatie

De concepten leren en innoveren zijn nauw aan elkaar gerelateerd. Voor innoveren is leren nodig. De factoren die innovatief gedrag en (informeel) leren bevorderen overlappen. Het model met vier lagen is goed bruikbaar om leren en innoveren in bedrijven te beschrijven en te faciliteren.
Het model is toegepast in bedrijven met casestudies. Ook komt er een diagnosetool waarmee een organisatie zelf kan onderzoeken op welke factoren men al goed scoort en waar verbeteringen nodig zijn. Vervolgens kunnen diverse interventies worden ontwikkeld die organisaties na toepassing van de diagnosetool kunnen inzetten om het eigen leervermogen en de innovatiekracht te verhogen.

4.6 Employability en mobiliteit: interventies (het 'wat') en aanpak (het 'hoe')

Employability en mobiliteit zijn nauw met elkaar verbonden: beide gaan over het inzicht krijgen in loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden en het versterken van inzetbaarheid. Bij employability ligt de nadruk meer op (zelf)oriëntatie op de arbeidsmarkt en bij mobiliteit meer op transitie op de arbeidsmarkt. Werkgevers dienen voor beiden de benodigde ondersteuning te bieden en werkenden en werkzoekenden dienen de eigen regie in handen te nemen. Meer informatie over het thema eigen regie is te vinden in hoofdstuk 5. Er zijn veel voorbeelden van interventies gericht op het versterken van employability en mobiliteit. Deze interventies kunnen worden ingedeeld in volgende vier categorieën: platforms voor loopbaanontwikkeling, analyse-instrumenten, vervolgacties op analyse-instrumenten en mobiliteit tussen sectoren.

Landelijke en sectorale voorzieningen (platforms) voor loopbaanontwikkeling

Hierbij gaat het om interventies om werkgevers, werkenden en werkzoekenden te informeren over employability en mobiliteit en relevante kennis hierover aan te reiken. Veelal worden hiervoor online kennisplatforms opgezet. Op deze platforms staat informatie, maar worden vaak ook diverse instrumenten aangeboden om mobiliteit en employability te versterken, zoals scans, interessetesten, trainingen, opleidingen en coaching. Voorbeelden van platforms worden hieronder weergeven.

Type interventie	Beschrijving interventie
Landelijke platforms	Voorbeelden van landelijke platforms: • Tiptrack: Tiptrack is een online platform met allerlei testen en tools die werknemers stimuleren om zelf de regie te nemen over hun eigen loopbaan. Werknemers krijgen inzicht in hun eigen situatie, nu en in de toekomst, en kunnen zelf ontdekken op welk gebied ze hun inzetbaarheid kunnen vergroten. Ook kunnen er producten en diensten, zoals opleidingen, coaching en testen, afgenomen worden. • Loopbaancentraal: Loopbaancentraal is een digitaal platform waarmee werkenden en werkzoekenden zelf de regie over hun loopbaan kunnen nemen. Via vragenlijsten en opdrachten krijgt de bezoeker inzicht in de mogelijkheden, zoals opleidingen, banen of testen. Ook staan er op het platform handige tips en inspirerende blogs die een stimulerende werking hebben. Uniek aan Loopbaancentraal.nl is dat iedereen er gebruik van kan maken: praktisch of theoretisch opgeleid, onafhankelijk van werkgever of sector. • Leo (Loopbaan en ontwikkeling): online platform dat werkenden en werkzoekenden ondersteunt, inspireert en activeert om bewust bezig te zijn met hun eigen loopbaan. • Eelloo: eelloo is een online platform met verschillende online tools en interventies die o.a. de eigen regie van werkenden stimuleert. Het aanbod van eelloo bestaat onder meer uit de APQ, de Arbeidsmarktverkenner, een talentscan, het programma Mijn verhaal en een werkbelevingsonderzoek.
Sectorspecifieke platforms	Voorbeelden van sectorspecifieke platforms: • Pitstop: biedt iedereen die in transport en logistiek werkt de mogelijkheid om zich in zijn/haar loopbaan te blijven ontplooien. • Hospitality Academy: online platform waar professionals in hospitality zich verder kunnen ontwikkelen. Inzicht in wat je

	kennis en ervaring is, welke competenties je hebt en welke loopbaanstappen je in de toekomst wilt maken. • Allesuitjezelf.nl: dit platform helpt gemeenteambtenaren zelf aan het roer te gaan staan bij hun loopbaanontwikkeling. • Provincie Loopbaan Campus: biedt instrumenten, informatie en inspiratie die helpen na te denken én te werken aan loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap. • KLM platform My Journey: ondersteunt cabinepersoneel met antwoorden op vragen als 'wat zijn mijn loopbaanmogelijkheden, wat kan ik hiervoor doen en wie kan me daarbij helpen?' • SAM: platform voor duurzame inzetbaarheid voor werknemers en werkgevers in de technische groothandel. • YouFit@Retail: loopbaan platform voor detailhandel waar werknemers terecht kunnen met vragen over werk, leren en ontwikkelen en loopbaan
Platforms voor specifieke doelgroepen	Voorbeeld van platform voor specifieke doelgroep: • WERK-portal.nl richt zich op mensen zonder startkwalificaties en mensen die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen. Met de e-learningprogramma's in de WERK-portal.nl kunnen werknemers en werkzoekenden zonder startkwalificatie hun kansen op (behoud van) werk vergroten.

Analyse-instrumenten

Diverse soorten analyse-instrumenten helpen individuen te reflecteren op hun positie in de huidige arbeidsmarkt en helpen hen om toekomstgerichte loopbaankeuzes te maken. Analyse-instrumenten geven werkenden en werkzoekenden zelfinzicht en inzicht in de arbeidsmarkt, waardoor zij vervolgstappen kunnen zetten.

Type interventie	Beschrijving interventie & voorbeelden
Landelijke scans & APK's	Onderzoekers van HAN en Saxion hebben honderd scans verzameld en daarvan twintig APK-instrumenten geanalyseerd die én zelfinzicht én arbeidsmarktinzicht beogen te vergroten. Deze instrumenten hebben met name tot doel om bewustwording te vergroten. Een aantal landelijke voorbeelden zijn: • De Duurzame InzetbaarheidsindeX (DIX), TNO: De DIX meet duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen organisaties. Veel organisaties hebben behoefte aan inzicht in hoe het ervoor staat met duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Hoe gezond en gemotiveerd zijn werknemers bijvoorbeeld? Hoe sluiten hun kennis en vaardigheden aan bij het werk? En passen werknemers over 5 jaar nog steeds goed bij hun werk? De DIX biedt hier een oplossing voor. • Periodieke Arbeidsmarkt Scan (PAS): met de PAS brengen werkenden en werkzoekenden hun persoonlijke (duurzame) inzetbaarheid in kaart. Ze krijgen inzicht in de ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt, het vak of beroep, de eigen competenties, kennis en persoonlijke arbeidsmarktfitheid. • Nationale loopbaak APK: biedt een handvat om inzetbaarheid te vergroten. Werkenden krijgen duidelijkheid over hun arbeidsmarktpositie en adviezen om hun kansen te verbeteren. • Loopbaanverkenner: een arbeidsmarktscan die een beeld geeft van waar werknemers staan, welke vaardigheden zij kunnen ontwikkelen en waar kansen zijn voor een volgende stap binnen een organisatie of op een nieuwe baan.
Scans & APK's voor specifieke doelgroepen en/of sectoren	Naast landelijke scans en APK's, zijn er ook scans en APK's die focussen op specifieke doelgroepen of sectoren, zoals: • Test yourselfie: is gericht op jonge uitzendkrachten om te werken aan de gevraagde werkhouding en om de positie op de arbeidsmarkt te versterken. De scan geeft antwoord op vragen als: In hoeverre ben je als uitzendkracht klaar voor je baan? Heb

	je een juiste houding? Kan je goed genoeg omgaan met kritiek of commentaar? Ben je voldoende flexibel? • De Levensfase scan (zorg) geeft inzicht in wat werknemers belangrijk vinden en hoe zij hun Persoonlijke Levensfase Budget-uren het beste kunt inzetten. • Ontwikkeladvies 45+ (subsidieregeling tot juli 2020). Het Ontwikkeladvies gaf werkende vijfenveertigplussers inzicht in het toekomstperspectief van het huidige werk, de competenties en toekomstige loopbaanmogelijkheden van de deelnemer. Het doel was om deelnemers te stimuleren om de eigen regie in handen te nemen en actief na te denken hoe pensioenleeftijd te bereiken. • SBB Werkverkenner: helpt werkgevers met het vinden van werkprocessen die aansluiten bij de persoonlijke kenmerken van jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs. • ORCL8 is een loopbaanscan voor werknemers in de elektrotechnische detailhandel waarmee zij talenten ontdekken en hun loopbaan beter in perspectief kunnen brengen. Een loopbaanadviseur is optioneel.
Advies en- coachings trajecten	Advies- en coachingstrajecten helpen werkenden om inzicht te verkrijgen in hun huidige arbeidsmarktpositie en hoe deze kan worden versterkt in de toekomst. Uit gesprekken komen veelal concrete actieplannen/persoonlijke ontwikkelingsplannen om vervolgstappen te kunnen nemen. Voorbeelden uit diverse sectoren zijn: • DIA (Duurzaam Inzetbaarheids Advies): Werkenden kunnen in gesprek met een adviseur van Volandis (bouw & infra) om inzicht te krijgen in lichamelijke conditie, hoe goed zij in hun vel zitten en wat ontwikkelingsmogelijkheden zijn. • Sterk in je werk, zorg voor jezelf: biedt iedereen die in zorg en welzijn werkt de mogelijkheid voor een loopbaancoach. Een persoonlijk traject, met daarbij gesprekken, testen en ondersteuning bij vervolgstappen. • Capgemini: heeft een speciaal "employability en inspiration centre" ontwikkeld waar werknemers door middel van coaching en adviesgesprekken inzicht krijgen in hun eigen competenties en vaardigheden en hun interne of externe loopbaanmogelijkheden. • Strategisch ontwikkelplan bedrijf: door middel van gespreken brengt Kasgroeit de huidige en toekomstige verwachte ontwikkelingen van een organisatie in beeld, evenals de leercultuur van de organisatie. Op basis van verzamelde informatie wordt een ontwikkelplan per werknemer of team opgesteld, welke wordt uitgevoerd, gemonitord en geëvalueerd.
Workshops	Workshops kunnen op een interactieve wijze ondersteunen bij het reflecteren op de arbeidsmarktpositie en mogelijke toekomstige loopbaankeuzes. Workshops richten zich vaak niet op een individu, maar op bijvoorbeeld een groep collega's. Voorbeelden zijn: • Klaar voor de toekomst: een coach van OOMT daagt teams uit de mobiliteitsbranche uit om na te denken over hun toegevoegde waarde voor het bedrijf en over hoe zij zich kunnen en willen ontwikkelen in hun vakgebied. • Sterk in je werk: door middel van een workshop helpt Wij Techniek werknemers in de installatiebranche met hun persoonlijke ontwikkeling, loopbaanwensen en ambities. Er worden ook workshops gegeven specifiek voor de 50+ en 60+ doelgroep.
Arbeidsmarkt-onderzoeken	Verschillende sectoren doen onderzoek naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in hun sector en wat deze ontwikkelingen vragen van hun personeelsbestand. Voorbeelden zijn: • Onderzoek Mobiliteitsbranche: Vernieuwend naar de Toekomst is een onderzoek van OOMT waarbij een schets wordt gegeven van de ontwikkeling in de mobiliteitsbranche en de gevolgen voor werknemers.

	• Onderzoek Woningcorporaties: naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor woningcorporaties, met in het rapport actuele informatie over het personeelsbestand, stromen op de arbeidsmarkt, nieuwe ontwikkelingen én verwachtingen voor de toekomst.

Randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van loopbaanscans

Onderzoekers van de HAN en Saxion hebben 20 Loopbaan loopbaanscans (APK's) geanalyseerd die werkenden en werkzoekenden inzicht geven in de actuele waarde van hun skills voor de huidige én toekomstige arbeidsmarkt en die hen helpen om toekomstgerichte loopbaankeuzes te maken[37]. De onderzoekers komen met de volgende randvoorwaarden voor het succesvol inzetten van een Loopbaan APK:

- APK's moeten **laagdrempelig** zijn, bijvoorbeeld in techniek, taalgebruik, lengte en kosten.
- APK's koppelen aan **gesprekken met loopbaanprofessionals** heeft een belangrijke meerwaarde
- Een zichtbare/merkbare **betrokkenheid en voorbeeldrol van leidinggevenden** lijkt belangrijk te zijn
- APK's werken waarschijnlijk het beste als ze zijn **ingebed in regulier HRD-beleid** en 'normaal' zijn.
- De arbeidsmarktinformatie en kansen die APK's leveren moeten **relevant, valide en betrouwbaar** zijn.
- Weloverwogen '**framing**' van een instrument lijkt eveneens cruciaal. Termen als 'loopbaan', 'APK' of 'check' roepen niet altijd en overal hetzelfde beeld op (en niet altijd een positief beeld).
- Scholieren en studenten leren tegenwoordig **reflecteren** op hun huidige en toekomstige positie in de arbeidsmarkt. Dit zorgt er waarschijnlijk voor dat nieuwe generaties werknemers informatie en inzichten die een Loopbaan APK hen oplevert beter kunnen interpreteren.

Vervolgacties analyse-instrumenten

Analyse-instrumenten die leiden tot zelfinzicht en inzicht in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt vragen om vervolgacties om daadwerkelijk de arbeidsmarktpositie en de duurzame inzetbaarheid van individuen te versterken. Onderstaande interventies geven concrete toepassingen of handreikingen om deze vervolgacties uit te voeren.

Type interventie	Beschrijving interventie
EVC- Projecten (Erkenning Verworven Competenties)	• EVC's maken zichtbaar welke kennis, inzichten en ervaringen een medeweker heeft opgedaan. Om een EVC te halen, moet de werknemer vragenlijsten invullen en een praktijktest doen: een 'Proeve van bekwaamheid'. Zo ontstaat een beeld van wat de werknemer aan kennis en ervaring in huis heeft én naartoe kan groeien. Het is bovendien soms mogelijk om het EVC om te zetten in een ROC diploma.
Matching	• De Paskamer: is een matchingstool ontwikkeld in samenwerking met TNO. Werkenden en werkzoekenden kunnen een eigen skills-profiel samenstellen en krijgen op basis daarvan suggesties voor beroepen die op hun skills aansluiten en openstaande functies die daarbij passen. • Match to Work: is een regionaal netwerkplatform op gebied van mobiliteit en inzetbaarheid voor en door aangesloten organisaties. Match to Work werkt via een maandelijkse bijeenkomst waarin verschillende organisaties bij elkaar komen. Er worden o.a. vacatures, kandidaten en werkervaringsplekken gedeeld.

Vouchers / checques	Met een loopbaancheque kunnen werkenden en werkzoekenden loopbaanbegeleiding bij een erkend loopbaancentrum krijgen. Voorbeelden uit diverse sectoren zijn: • Werknemers in de glastuinbouw (Kasgroeit) kunnen een voucher krijgen voor loopbaancoaching. De werknemer gaat gesprekken aan met een erkende professional en gaat dan aan de slag met vervolgstappen. • Uitzendkrachten kunnen (tot 31 december 2020) een 'van werk naar werk' voucher aanvragen ter waarde van 500 euro. De voucher kan worden ingezet voor een cursus, training maar ook voor training on the job, inwerkperiode of on-boarding bij de opdrachtgever of reguliere werkgever. Deze voucher is beschikbaar om direct een match te kunnen maken, een baan is dus het uitgangspunt. • Het Twents Fonds voor Vakmanschap biedt inwoners van Twente een kans om zich te ontwikkelen en hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Dat doet het fonds door om-, bij- of herscholing in een vakrichting tot maximaal MBO-4 niveau. Deelnemers kunnen met een scholingscheque een opleiding, training of cursus volgen tot maximaal 5.000 euro per jaar.
Interne mobiliteit	• Loopbaanstappen Functiegebouw Rijk: Het project maakt met de tool Loopbaanstappen de carrièremogelijkheden binnen de Rijksdienst zichtbaar, legt een link naar beschikbare vacatures op de Mobiliteitsbank en helpt zowel de werknemer als leidinggevende het functioneringsgesprek voor te bereiden.
Bijeenkomsten	• Walk&talk in de bieb: werkzoekenden komen op een laagdrempelige manier samen in een lokale bibliotheek om na te denken over hoe ze hun zoektocht naar werk het beste kunnen aanpakken. Ook helpen deelnemers elkaar bij het vinden van werk.

Mobiliteit tussen sectoren

Er zijn verschillende projecten uitgevoerd om kwantitatieve mismatches op de arbeidsmarkt tussen sectoren te verkleinen. Ook zijn er diverse interventies ontwikkeld die de doorstroommogelijkheden tussen sectoren vergemakkelijken. Hieronder een niet uitputtend overzicht van projecten en interventies:

Type interventie	Beschrijving interventie
Van Werk Naar Werk (VWNW)-projecten	Er is een subsidieproject geweest Van Werk Naar Werk (VWNW); de DWSRA-regeling. Een aantal voorbeelden zijn: • Van Bank naar Bouw: in het traject wordt bekeken wat er nodig is voor banken, kandidaten en bouwbedrijven om een succesvolle overstap van het bank- en verzekeringswezen naar de bouw- en infrasector mogelijk te maken. • Actiz-KLM arrangement: een arrangement voor KLM-werknemers om over te stappen naar tekortberoepen in de ouderenzorg door middel van oriëntatiestage, leer/werktraject en een baangarantie na opleiding. • Het Transferpunt Zorg en Welzijn (House of Skills): doel van het Transferpunt is om vraag, opleiding en aanbod voor de zorg beter op elkaar te laten aansluiten. • Make IT Work maakt het voor hoogopgeleiden zonder specifieke IT-achtergrond mogelijk om zich om te scholen naar een IT-functie op hbo-niveau en direct in een baan van start te gaan. • Leraar van Buiten: voor zij-instromers die in het onderwijs willen werken. Het doel is nieuwe instroom van leraren in het onderwijs, het versterken van de kwaliteit van de mensen voor de klas en schoolleiders.

Nationale Zorgklas	• In samenwerking met landelijke partijen uit onderwijs en werkveld heeft Actiz het initiatief genomen om een digitaal opleidingsplatform voor de zorg te maken waar laagdrempelig spoedcursussen, trainingsprogramma's en coaching worden aangeboden. Het platform is voor mensen die in de zorg willen werken maar daarvoor nog kennis, kunde en/of ervaring missen.
Mobiliteit specifieke doelgroepen	• Proefkracht helpt 40+'ers door ze in beweging te brengen op de arbeidsmarkt, zonder hun huidige baan direct op te zeggen. Werknemers kunnen vrijblijvend vier tot zes dagen meelopen bij een andere werkgever om te ervaren hoe dat is. • De 800: een programma om mensen van 18 jaar en ouder zonder startkwalificatie te begeleiden naar duurzaam werk. Deelnemers krijgen een mbo-opleidingstraject op maat. De opleiding is gericht op sectoren waarin krapte heerst.

Geleerde lessen uit Van Werk Naar Werk projecten

De Sociaal-Economische Raad heeft een kennisdocument opgesteld met daarin de getrokken lessen uit bestaande initiatieven voor leven lang ontwikkelen en van werk (en werkloosheid) naar werk (VWNW). Getrokken lessen zijn:

- **Integrale aanpak:** een belangrijke les is dat een succesvolle aanpak een integrale aanpak over het hele proces is, waarbij alle aspecten aandacht krijgen: coördinatie, loopbaancoaching, leer/werkervaring (meeloopstages), matching, werkzekerheid, financiering, daadwerkelijke plaatsing, nazorg en coaching op de nieuwe werkplek moeten aanwezig zijn om succesvol te zijn. Onderdelen van een integrale aanpak zijn:
  - **Actieve en vraaggerichte ondersteuning:** voor werkgever en werknemers en werkzoekenden die laagdrempelig en onpartijdig is en die uitgaat van het individu.
  - **Passende en gerichte (om)scholingstrajecten** die snel kunnen worden ingezet, maatwerk bieden, en die kennis, vaardigheden en competenties van mensen meenemen.
  - **Financiële ruimte** zoals vouchers, maar ook vergoedingen voor begeleidingstijd en verletkosten.
  - **Werkzekerheid** om perspectief te bieden dat de investering in om- en bijscholing ook tot duurzaam werk leidt.

- **Een positieve businesscase** voor alle betrokken partijen als basis: als alle betrokken partijen baat hebben bij een van werk naar werk traject en er kan worden aangetoond dat de baten groter zijn dan de kosten, zijn partijen bereid te investeren en samen te werken.

- **Uitvoeren in (kleinschalige) publiek-private samenwerkingsverbanden**: veel effectieve aanpakken komen vanuit sterk georganiseerde sectoren met collectieve fondsen waarin sociale partners samenwerken, of volgen uit (al langer bestaande) intensieve regionale samenwerkingsverbanden.

- **Zoveel mogelijk wegnemen van belemmeringen voor opschaling**: zoals het gebrek aan een eenduidige skills taal en versnippering van budgetten.

5. Bevorderen van eigen regie op de loopbaan van werkenden

Dit hoofdstuk behandelt het thema eigen regie op de loopbaan van werkenden. Allereerst wordt ingegaan op wat eigen regie op de loopbaan inhoudt en waarom dit van belang is (5.1). Daarna wordt een overzicht gegeven van concrete interventies vanuit de theorie en praktijk (5.2). Tot slot worden enkele methoden en aanpakken behandeld die organisaties kunnen gebruiken rondom de planvorming en het in praktijk brengen van interventies binnen eigen regie van werkenden (5.3).

5.1 Eigen regie: begrippenkader, (beleids)context en waarom is het belangrijk?

Om een goed beeld te vormen van wat eigen regie is, gaan we eerst in op wat eigen regie in de basis inhoudt. Eigen regie van werkenden is als volgt te definiëren:

> Eigen regie op de loopbaan houdt in dat werkenden zelf verantwoordelijkheid nemen, keuzes maken en tot actie komen in hun loopbaan en daarmee werken aan het duurzaam inzetbaar zijn en blijven[38].

Dit betekent dat werkenden zelf in staat zijn om sturing te geven aan hun leer- en ontwikkelproces, eigen doelen kunnen stellen en zelf kunnen evalueren en bijsturen[39]. Deze zelfsturing in het ontwikkelproces kan op verschillende manieren tot uiting komen: dit kan zowel door het volgen van een opleiding, training of cursus, of in meer informele vormen van leren, zoals het oppakken van nieuwe taken, experimenteren met nieuwe aanpakken, reflecteren met collega's en feedback vragen van een meer ervaren collega. Ook het zetten van loopbaanstappen is een goed voorbeeld van eigen regie op de loopbaan. Dit kan door te groeien naar een hogere functie, maar ook door te veranderen van takenpakket, functie of het maken van een overstap naar een ander beroep, organisatie of sector[40].

In de huidige arbeidsmarkt is eigen regie van werkenden essentieel. Door veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen, vraagt de arbeidsmarkt meer en meer om werkenden die zelf regie op hun ontwikkeling nemen en om werkgevers die dat stimuleren en ondersteunen. De rol van werkgevers is hierin dus ook belangrijk, omdat werknemers dit vaak niet volledig zelf kunnen. Banen en beroepen veranderen en verdwijnen en tegelijkertijd ontstaan er nieuwe banen en beroepen. Hierdoor veranderen ook de eisen waaraan werkenden moeten voldoen om goed inzetbaar te blijven. Duurzame inzetbaarheid vraagt vaak ander gedrag van mensen waarbij niet alleen de juiste intenties er moeten zijn maar ook concrete acties moet volgen[41]. Het vermogen om eigen regie te nemen helpt bij deze gedragsverandering en is om die reden een belangrijke succesfactor voor DI en LLO[42].

Ondanks dat de samenleving en arbeidsmarkt steeds meer eigen regie van mensen vraagt, is het nemen van deze eigen regie niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op het nemen van eigen regie door werkenden op de loopbaan en het leer- en ontwikkelproces. Zo is het van belang dat mensen eerst weten dat ze in actie moeten komen, maar dit daarnaast ook willen, kunnen, durven en hiervoor de ruimte krijgen van hun werkgever**Error! Bookmark not defined.**. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat ook persoonlijke eigenschappen een rol spelen. Zo zijn mensen die beschikken over de volgende eigenschappen meer geneigd om eigen regie over hun leer- en ontwikkelproces te nemen dan anderen[43]:

- Nieuwsgierigheid;
- Interesse in leren en ontwikkelen;
- Geloof in eigen kunnen;
- De overtuiging zelf verantwoordelijk te zijn voor succes of falen.

Ondanks dat het niet makkelijk is om de persoonlijkheid van mensen te veranderen, is het wel degelijk mogelijk om het nemen van eigen regie aan te leren en te bevorderen. Door het creëren van een stimulerende werkomgeving waarin er veiligheid en vertrouwen heerst, het geven van positieve feedback, taakroulatie en de juiste interventies groeit het vermogen van werknemers om

eigen regie te nemen[43]. Bovendien heeft het nemen van eigen regie een zelfversterkend effect doordat het positieve ervaringen oplevert die het zelfvertrouwen van mensen verder kan versterken. Belangrijk hierbij is wel dat het nemen van eigen regie ook mogelijk is en gewaardeerd wordt binnen de organisatie.

Over het algemeen lijken theoretisch opgeleide werknemers beter in staat te zijn om zelfsturing te geven aan hun leerproces en loopbaan[44]. Dit wil niet zeggen dat zelfsturend leren onder praktisch opgeleiden niet mogelijk is, maar het vraagt bij deze werknemers om meer sturing en ondersteuning en meer praktische en informele vormen van leren. Het is zeer belangrijk om ook in het leren van praktisch opgeleide mensen te investeren omdat juist voor hen het bijhouden van kennis en vaardigheden extra belangrijk is[45]. De reden hiervoor is dat praktisch opgeleiden een hoger risico lopen dat hun kennis en vaardigheden verouderd raken en daardoor niet meer aansluiten op de vraag vanuit de arbeidsmarkt.

5.2 Interventies uit de theorie en praktijk

In Nederland zijn er de laatste jaren, zowel vanuit de praktijk en theorie, legio interventies ontstaan die het nemen van eigen regie van werkenden bevorderen. Het is als organisatie zinvol om lering en inspiratie te halen uit interventies die in de praktijk worden gebruikt of binnen de wetenschap zijn ontwikkeld. Hieronder is een niet uitputtend overzicht van goede interventies opgenomen die sectoren en organisaties kunnen helpen bij het vormgeven van hun eigen aanpak ter bevordering van de eigen regie van uw werknemers.

Type interventie	Nadere beschrijving en voorbeelden
Bewustwordings-campagne	Een bewustwordingscampagne kan helpen om meer bekendheid en aandacht te creëren rondom Duurzame Inzetbaarheid en specifieker de eigen regie van werkenden. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Bewustwordings- en Activeringscampagne voor duurzame inzetbaarheid: Dit is een campagne van het O&O fonds PLb gericht op het creëren van gezamenlijke urgentie en verantwoordelijkheid onder werkgevers en werknemers om samen aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. De werkgevers faciliteren en stimuleren, de werknemers pakken zelf de regie en komen in actie. De kracht van de campagne zit hem in de optelsom van die verschillende online én offlinemiddelen, waarin de boodschap herhaald wordt en steeds verder wordt aangevuld met informatie.
Informatie-brochure	Informatiebrochures kunnen helpen om werkgevers en werkenden een beter beeld te geven over wat eigen regie inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe dit gestimuleerd kan worden. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling: In dit kennisdocument legt de SER op laagdrempelige en concrete wijze uit wat eigen regie inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe organisaties er mee aan de slag kunnen. • Eigen regie werkelijkheid of een utopie*:* In deze whitepaper licht het AWVN toe wat eigen regie van werkenden is en hoe het gestimuleerd kan worden. Ook worden tien concrete adviezen gegeven waar ieder type organisatie mee aan de slag kan gaan.
Individueel leerbudget	Met een individueel leerbudget krijgen werkenden een eigen budget om in te zetten voor het bevorderen van de eigen duurzame inzetbaarheid. Dit kan o.a. besteed worden aan scholing, coaching en loopbaanadvies. Dit budget stelt werkenden in staat om zelf het heft in handen te nemen in de ontwikkeling van hun loopbaan en zichzelf goed inzetbaar te houden. Een aantal sectoren werkt hier al mee en andere sectoren nemen momenteel initiatief om dit ook in te voeren. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Duurzaam Inzetbaarheidsbudget: het Duurzaam Inzetbaarheidsbudget kan door werknemers in de bouw en infra zelf besteed worden aan zaken die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Dit kan door te

	investeren in opleiding, kennis en een gezonde levensstijl. Dit kan de werknemer helpen om gemotiveerd en gezond te blijven deelnemen aan het arbeidsproces, en werkend de pensioengerechtigdeleeftijd te halen. • Scholingsregeling 'Blik vooruit': de scholingsregeling is een subsidie van maximaal €1.000,- voor de kosten van een cursus of opleiding. Werknemers bepalen zelf welke cursus of opleiding ze willen volgen, zolang deze maar is gericht op het ontwikkelen van de loopbaan binnen of buiten de rijksoverheid. • Individueel ontwikkelbudget: Het IOB is een budget van 150 euro per jaar, waarmee de werknemer zichzelf kan ontwikkelen. Met het IOB worden werknemers binnen de detailhandel gestimuleerd om te investeren in persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling om zo hun positie op de arbeidsmarkt te verstevigen, nu en in de toekomst.
Praatplaat	Een praatplaat is een visueel hulpmiddel voor de gespreksvoering tussen de werknemer en de werkgever. Op een praatplaat staan onderwerpen die met eigen regie en duurzame inzetbaarheid te maken hebben en belangrijk zijn in het gezamenlijk maken van een plan voor de werknemer. Samen dit gesprek voeren kan de eigen regie van de werknemer positief beïnvloeden. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Praatkaart Loopbaan op Peil: Deze praatkaart en website is bedoeld voor werknemers en leidinggevenden die een loopbaangesprek willen voorbereiden. De praatkaart met 5 stappen kan hiervoor een goed uitgangspunt zijn. Zowel werknemers als leidinggevenden vinden op de website van de praatplaat achtergrondinformatie, vragen, opdrachten en tips om zich goed voor te bereiden op deze vijf stappen.
Scans en testen	Er zijn verschillende (online) scans en testen die gebruikt kunnen worden om de eigen regie van werkenden te bevorderen. Er zijn tests die een beeld geven van de duurzame inzetbaarheid van werkenden, maar ook zijn er testen die werkgevers een beeld geven van de stand van zaken omtrent duurzame inzetbaarheid in hun organisatie. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Periodieke arbeidsmarktscan (PAS): Met de PAS brengen werkenden en werkzoekenden hun persoonlijke (duurzame) inzetbaarheid in kaart. Ze krijgen inzicht in de ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt, het vak of beroep, de eigen competenties, kennis en persoonlijke arbeidsmarktfitheid. • Bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid: De bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid van Stigas brengt in kaart wat een organisatie al goed doet op het vlak van duurzame inzetbaarheid en waar nog kansen liggen. Eigen regie van medewerkers komt hierin ook aan de orde. Na het invullen van de scan ontvangt de organisatie een rapport met suggesties voor vervolgstappen.
Adviesgesprek	Een adviesgesprek is een goede eerste stap om tot een loopbaanplan voor de toekomst te komen. In gesprek met een adviseur kan verkend worden waar iemands talenten en kansen liggen en welke kant iemand op wil in zijn of haar loopbaan. Naast dat hier een concreet plan uit kan komen heeft het een motiverende werking wat bijdraagt aan de eigen regie van de werkende. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Duurzame Inzetbaarheidsanalyse (DIA): De werknemer gaat in gesprek met een adviseur van Volandis om te komen tot persoonlijk actieplan voor een gezonde toekomst om veilig te blijven werken, met plezier en ontwikkelmogelijkheden. • Regeling Loopbaanadvies: Iedere rijksmedewerker heeft het recht om eenmaal per vijf jaar loopbaanadvies in te winnen. Het loopbaanadvies van A&O fonds Rijk helpt werknemers om hun plek te vinden op de arbeidsmarkt. Dat kan bij de rijksoverheid zijn of daarbuiten, maar in elk geval een plek die past bij de kwaliteiten van de werknemer. De werknemer kan zelf een professionele loopbaandeskundige kiezen.
Coaching	Een coachingsgesprek of -traject kan ingezet worden voor verschillende doeleinden. Zo kan het gericht worden op het verbeteren van het functioneren van werkenden, maar ook op het inzicht krijgen, de ambities en de mogelijkheden die iemand heeft in de organisatie of op de

	arbeidsmarkt. Een coachingstraject, mits goed ingezet, heeft een stimulerende werking op de eigen regie van de werkende na afloop van het traject. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • OOMT-coaching: OOMT-coaches zijn gespecialiseerd in de mobiliteitsbranche. Het zijn praktijkgerichte en ervaren coaches die concrete tips en adviezen geven over persoonlijke ontwikkeling en hoe hier de regie in te nemen, over plezier in je werk houden en over het bewaren van de balans tussen werk en privé. De coaching kan zowel face-to-face als online plaatsvinden. • Alles-in-1-voor-uitzendkrachten: Het traject 'Alles-in-1-voor-uitzendkrachten' helpt uitzendkrachten om beter en breder inzetbaar te worden en te blijven. Onder persoonlijke begeleiding van een coach onderzoekt de uitzendkracht wat de uitdagingen zijn met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid voor nu en de toekomst. Aan de hand van de uitkomst van het coachings-traject worden afspraken gemaakt over de in te zetten interventies tot een bedrag van maximaal 2.500 euro. • Loopbaanvoucher voor coachings-gesprekken: De loopbaanvouchers zijn beschikbaar voor alle werknemers die werken in de glastuinbouw en vallen onder de cao-glastuinbouw. Werknemers gaan samen met een erkende professional gericht aan de slag met een loopbaan-vraagstuk. Dit kan o.a. gaan over persoonlijke groei, het ontdekken van talenten en het maken van een stap op de arbeidsmarkt.
Workshop	Er zijn verschillende workshops die werkenden bewust maakt over eigen regie en helpen om eigen regie over hun loopbaan te nemen. Ook zijn er workshops die werkgevers helpen om eigen regie onder werknemers te stimuleren. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Workshop loopbaanontwikkeling: Tijdens deze workshop krijgen werknemers hulp bij het maken van een portfolio die inzicht geeft in de huidige kennis, ervaring en competenties. Daarnaast wordt een persoonlijke loopbaankaart gemaakt die inzicht geeft in iemands dromen en ambities. Het naast elkaar leggen van het portfolio en de loopbaankaart geeft handvatten voor het creëren van een plan voor de toekomst wat de eigen regie van werknemers stimuleert. • Workshop 'Eigen regie op Duurzame Inzetbaarheid': De WWb organiseert workshops voor haar leden om samen met HR-professionals en leidinggevenden uit andere bedrijven te brainstormen over hoe eigen regie onder werknemers te verbeteren. Uiteindelijk is het doel om vanuit deze workshops een tastbaar en eigentijdse tool voor werknemers te ontwikkelen die hen prikkelt en boeit. • Loopbaancafé: Kasgroeit biedt loopbaancafe's aan, gericht op het productief en plezierig aan het werk houden van werknemers. De eerste bijeenkomst is gericht op bewustwording en praktische handvatten om de regie in de loopbaan te vergroten. Ook stellen deelnemers acties en doelen voor zichzelf op waaraan ze samen met hun leidinggevende gaan werken. In de tweede bijeenkomst wordt hierop gereflecteerd, maar ook samen vooruitgekeken, zodat deelnemers tot een persoonlijk ontwikkelplan voor de volgende periode komen.
Online platform	Er zijn verschillende online-platforms die werkenden helpen om regie te nemen over hun eigen loopbaan. Op deze platformen zijn o.a. talentenscans, interessetesten, trainingen en opleidingen te vinden, welke soms ook gekoppeld zijn aan persoonlijke coaching. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Loopbaancentraal is een digitaal platform van James waarmee werkenden en werkzoekenden zelf de regie over hun loopbaan kunnen nemen. Via vragenlijsten en opdrachten krijgt de bezoeker inzicht in de mogelijkheden, zoals opleidingen, banen of testen. Ook staan er op het platform handige tips en inspirerende blogs die een stimulerende werking hebben. Uniek aan Loopbaancentraal.nl is dat iedereen er gebruik van kan maken: praktisch of theoretisch opgeleid, onafhankelijk van werkgever of sector.

	• Tiptrack, AWVN: Tiptrack is een online platform met allerlei testen en tools die werknemers stimuleren om zelf de regie te nemen over hun eigen loopbaan. Werknemers krijgen inzicht in hun eigen situatie, nu en in de toekomst, en kunnen zelf ontdekken op welk gebied ze hun inzetbaarheid kunnen vergroten. Ook kunnen er producten en diensten, zoals opleidingen, coaching en testen, afgenomen worden. • 'Kijk eens om je heen', Zestor*:* 'Kijk eens om je heen' is een online platform dat gericht is op het vergroten van de eigen regie op de loopbaan van werknemers. Op de website staan praktische, kleinschalige en laagdrempelige voorbeelden, instrumenten en suggesties voor het oriënteren op de loopbaan en het nemen van eigen regie hierin. • eelloo: eelloo is een online platform met verschillende online tools en interventies die o.a. de eigen regie van werkenden stimuleert. Het aanbod van eelloo bestaat onder meer uit de APQ, de Arbeidsmarktverkenner, een talentscan, het programma Mijn verhaal en een werkbelevingsonderzoek. • Provincie Loopbaan Campus, A&O-fonds Provincies: De Provincie Loopbaan Campus ondersteunt werknemers bij het nemen van regie over hun eigen loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap. Op de Provincie Loopbaan Campus zijn heel overzichtelijk instrumenten, informatie en inspiratie te vinden die helpen na te denken én te werken aan loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap. Werknemers kunnen er testen doen om duidelijker te krijgen welke werkzaamheden en functies passen bij hun persoonlijk profiel.
(Online) programma	Er zijn verschillende (online) programma's die kunnen bijdragen aan het verbeteren van eigen regie van werkenden. Mensen doorlopen een programma waarin ze een beter beeld krijgen van zichzelf, hun vaardigheden en ambities en zelf tot een plan komen voor hun verdere loopbaan. Hierin worden ze ondersteund door scans, interessetesten, trainingen en coaching gesprekken. Dit alles helpt werkenden om meer regie te krijgen over hun eigen loopbaan. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Actieprogramma Vitaal Vakmanschap: TNO heeft het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap ontwikkeld waarbij werknemers en leidinggevenden gevraagd worden ieder op hun eigen manier mee te denken over verduurzaming van de inzetbaarheid. Er wordt een analyse gemaakt van issues en de daarop aansluitende meest kansrijke interventies. Doordat werknemers eerst doen wat ze zelf het belangrijkst vinden, is de kans op een positieve ervaring met verandering het grootst. • Synergy: Het Synergy programma van STL bestaat uit een online trainingsprogramma, online platform en begeleiding bij het voeren van gesprekken door leidinggevenden. Het doel is het verbeteren van samenwerking, werknemers handvatten bieden voor persoonlijke, professionele groei en het geven van middelen aan werknemers waardoor zij eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun duurzame inzetbaarheid. • Pitstop van STL geeft werknemers inzicht in en informatie over de eigen arbeidsmarktsituatie en mobiliteits- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het programma vormt daarnaast de schakel richting een uitgebreid pallet aan offlinediensten van het Sectorinstituut zoals loopbaanbegeleiding, opleidingsadvies en –subsidie. Belangrijke thema's zijn: gezond en energiek werken, geld, groei en ontwikkeling, werk en privé in balans. Op basis van deze thema's heeft de individuele werknemer zelf de regie. • Werken aan morgen: Werken aan morgen is een programma waarin organisaties met hulp van een adviseur van Stigas aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid, leven lang ontwikkelen en eigen regie van werknemers. Het start met een analyse door de adviseur o.b.v. interviews, waaruit uiteindelijk een concreet plan volgt. Ook tijdens de uitvoering van het plan worden organisaties geholpen en begeleidt waar nodig.

	• Bouw je eigen baan juist nu: Dit programma is vier jaar terug gestart binnen de Politie met als doel om werknemers te stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen vakmanschap en werkplezier. In de eerste fase (2015-2016) is het TNO-model Vitaal vakmanschap uitgetest in acht politieteams. In de tweede fase (2017-2018) is het gebruik van dit model in de praktijk doorontwikkeld.
Skillspaspoort	Het skills paspoort is een (digitaal) overzicht van iemands vaardigheden en talenten. Een traditioneel cv wordt doorgaans slecht gelezen en geeft bovendien niet de mogelijkheid om niet-vastgelegde vaardigheden en te ontwikkelen competenties weer te geven. Het skills paspoort kan daarom een goede aanvulling zijn op het gewone CV door waardevolle vaardigheden van mensen vast te leggen en daarmee werkenden te versterken. Hieronder wordt een voorbeeld beschreven: • Skillspaspoort, House of Skills: Het skillspaspoort is een virtueel paspoort, waarin competenties, ervaringen en ambities van een werknemer worden opgenomen. Een skillspaspoort kan een betere activering en match op de arbeidsmarkt realiseren, naast het vergroten van zelfvertrouwen, zelfinzicht en eigen regie van werknemers. Het skillspaspoort betreft een online tool die bestaat uit een persoonlijk deel, een exploratiedeel, een resultatendeel en een beroepenverkenner. Bouwend Nederland, OTIB en Techniek NL voeren momenteel een pilot uit met het skillspaspoort in de bouw en de Luchtvaart Community Schiphol doet momenteel hetzelfde met vijf werkgevers op Schiphol.
Telefonische hulplijn	Een telefonische hulplijn is een laagdrempelige manier voor werkenden om met iemand buiten de organisatie in contact te komen en op een vertrouwelijke manier zaken gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen te bespreken en hier zelf de regie over te nemen. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Servicedesk, OOMT: De servicedesk van OOMT helpt werknemers bij vragen omtrent loopbaan, veilig en gezond werken, ziekte en verzuim en andere onderwerpen die belangrijk zijn omtrent duurzame inzetbaarheid. • Servicebalie Retail, De Unie: Bij de servicebalie kunnen alle werknemers die vallen onder de cao Retail Non-Food terecht voor hun vragen over duurzame inzetbaarheid, (mantel)zorg, persoonlijke ontwikkeling en inkomen.
Hulp rondom financiën	Er bestaan verschillende tools en hulpmiddelen die inzicht geeft in de financiële situatie van werkenden en handvatten biedt om meer grip te krijgen op financiën. Hiernaast bestaan er ook trainingen en adviesgesprekken die mensen helpt met hun financiële lange termijnplanning gekoppeld aan bijv. eerder uittreden of doorwerken. Hieronder worden een aantal voorbeelden beschreven: • Helder Overzicht & Inzicht, ABP: Met Helder Overzicht & Inzicht van ABP krijgen werknemers eenvoudig inzicht in hun financiële toekomst. Op basis van wat ABP al van werknemers weet, berekent ABP wat de verwachte inkomsten en uitgaven zullen zijn als de AOW-leeftijd bereikt wordt. Zo krijgt een werknemer meer overzicht en grip op zijn of haar totale financiële toekomst. • E-learning 'Uitkomen met je inkomen', CNV: De e-learning cursus is een laagdrempelige manier om werknemers meer bewust te maken van hun inkomsten en uitgaven. Werknemers brengen zelf hun financiële situatie in kaart en leren werknemers hoe zij hun situatie kunnen veranderen. Indien nodig kunnen werkenden worden doorverwezen naar het Nibud of een budgetcoach.

Huidige ontwikkelingen in de ontwikkeling van Eigen Regie interventies

Zoals blijkt uit het bovenstaande overzicht is er al een breed scala aan interventies die de eigen regie van werkenden stimuleert. Momenteel zijn er echter ook nieuwe interventies in ontwikkeling.

Hieronder staan hiervan twee voorbeelden beschreven die momenteel door O&O organisaties in samenwerking met experts en wetenschap ontwikkeld worden. Het is goed om hier kennis van te nemen, omdat deze interventies de volgende stap in het werkveld illustreren[40]:

- **Meetlat Eigen Regie**

De Meetlat Eigen Regie biedt O&O organisaties een manier om hun (nieuw te ontwikkelen) diensten en interventies rondom eigen regie te monitoren en evalueren. Daartoe wordt een vragenlijst ontwikkeld die gebaseerd is op de vijf beïnvloedingsfactoren van eigen regie: weten, willen, kunnen, durven en mogen, uit het model die in de volgende paragraaf wordt toegelicht. Werknemers en/of leidinggevenden kunnen de vragenlijst invullen voor, tijdens en/of na een interventie om daarmee de effectiviteit van de interventie inzichtelijk te maken. Daarbij draagt het meetinstrument bij aan de uitwisseling van bewezen effectieve aanpakken rondom eigen regie.

- **Ontwerpinstrument Eigen Regie**

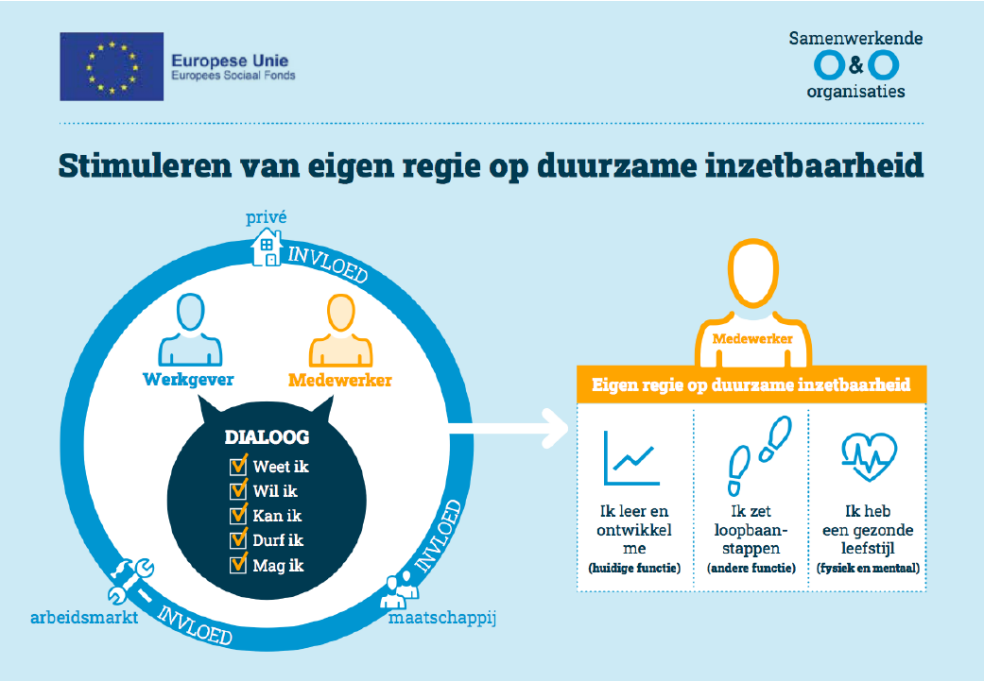
Om werknemers van O&O organisaties een hulpmiddel te bieden bij het (her)ontwerpen van hun aanbod, interventies en dienstverlening, wordt het Ontwerpinstrument Eigen Regie ontwikkeld. Dit ontwerpinstrument geeft handvatten om vanuit het conceptuele model te komen tot interventies om eigen regie op duurzame inzetbaarheid te ondersteunen en versterken. Het ontwerpinstrument wordt zodanig ontwikkeld dat deze door alle O&O organisaties gebruikt kan worden, om daarmee uitwisselbaarheid van diensten en 'good practices' te optimaliseren.

5.3 Methoden en aanpakken om aan de slag te gaan met eigen regie

Er zijn verschillende methoden en modellen die organisaties kunnen helpen met het verbeteren van de eigen regie van werknemers en bij het in de praktijk brengen van interventies kunnen deze nuttig zijn als uitgangspunt. De SER heeft in haar kennisdocument 'Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling'[42] uit 2020, vier verschillende modellen met wetenschappelijke onderbouwing toegelicht en ook zelf een procesmatige aanpak voor het stimuleren van eigen regie opgesteld. Hieronder beschrijven we één van deze methoden en wordt ook de eigen procesmatige aanpak van de SER behandeld. Deze twee aanpakken worden specifiek uitgelicht omdat ze organisaties praktische en effectieve handvatten bieden om zelf mee aan de slag te gaan.

Eigen Regie model Samenwerkende O&O organisaties

In het ESF-project 'Samen sterk voor meer eigen regie' hebben meer dan twintig O&O organisaties en sociale partners hun krachten gebundeld om samen met wetenschappers kennis en ervaring rondom duurzame inzetbaarheid en eigen regie te ontwikkelen en uit te wisselen, en samenwerkingen in de praktijk op te starten. Om dit te bereiken is er een begrippenkader**Error! Bookmark not defined.** ontwikkeld – welke ook te gebruiken is als conceptueel model (zie figuur 19) – die helder maakt wat eigen regie precies is en welke factoren helpen bij het versterken van eigen regie. Werkgevers en O&O organisaties kunnen dit gebruiken om een eigen beeld te vormen van wat eigen regie binnen hun eigen sector of organisatie betekent en aan welke knoppen er gedraaid kan worden om eigen regie van werknemers te stimuleren.



Figuur 19: Conceptueel model eigen regie op duurzame inzetbaarheid.

Volgens dit begrippenkader is een werknemer die eigen regie heeft op zijn of haar duurzame inzetbaarheid iemand die (1) leert en zich ontwikkelt, (2) loopbaanstappen zet en (3) een gezonde leefstijl heeft. Het ontwikkelen van eigen regie vraagt inzet van de werknemer, maar ook de werkgever moet hierin verantwoordelijkheid nemen door de werknemer te informeren over te verwachte ontwikkelingen, te motiveren, te helpen en te faciliteren. Hiermee wordt eigen regie op duurzame inzetbaarheid een gedeelde investering waar zowel werknemer als werkgever belangen bij hebben.

Om daadwerkelijk aan de slag te gaan met eigen regie en verandering op gang te brengen is de dialoog tussen de werkgever en werknemer van essentieel belang. Deze dialoog kan leiden tot bewustwording onder beide partijen en is het startpunt voor concrete acties. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie en praktijkervaringen zijn vijf factoren onderscheiden die het nemen van eigen regie bevorderen. Het is voor organisaties belangrijk om zich hiervan bewust zijn bij het bevorderen van eigen regie en per werknemer te bekijken wat de situatie is en wat er nodig is. De vijf factoren zijn als volgt beschreven:

- **Weten** (bewust/geïnformeerd);
  - De werknemer weet dat actie nodig is waarom actie nodig is en welke actie nodig/nuttig is.
  - En de werkgever informeert de werknemer over acties die nodig en/of mogelijk zijn.

- **Willen** (gemotiveerd/gestimuleerd);
  - De werknemer wil in actie komen.
  - En de werkgever stimuleert de werknemer om in actie te komen.

- **Kunnen** (gekwalificeerd);
  - De werknemer kan in actie komen.
  - En de werkgever helpt de werknemer om dat vermogen te benutten en ontwikkelen.

- **Durven** (vertrouwen);
  - De werknemer durft een actie te ondernemen.
  - En de werkgever geeft de werknemer het vertrouwen om in actie te komen.

- **Mogen** (gefaciliteerd);
  - De werknemer heeft mogelijkheden om acties te ondernemen.

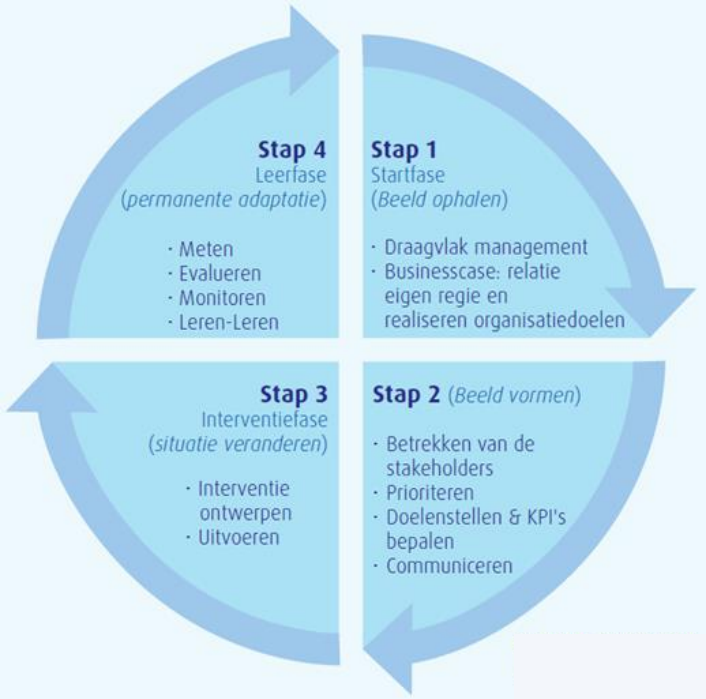
- En de werkgever faciliteert werknemers actief.

Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om zich te realiseren dat werknemers zich niet in een vacuüm bevinden. De volgende omgevingsfactoren hebben namelijk ook invloed op de mate waarin de werknemer eigen regie neemt:

- De privésituatie (bijv. schuldenproblematiek, thuissituatie, mantelzorg);
- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (bijv. groei of krimp van de werkgelegenheid);
- Ontwikkelingen in de maatschappij (bijv. nieuwe wetgeving of politieke besluitvorming).

Procesmatige aanpak voor het stimuleren van Eigen Regie – SER

De SER heeft in 2020 een procesmatige aanpak met vier stappen ontwikkeld om eigen regie onder werknemers te stimuleren (zie figuur 20)[42]. Deze procesmatige aanpak geeft houvast en richting en leidt vaker tot goed resultaat. Hieronder vindt u de toelichting van de vier stappen zoals de SER die in haar aanpak beschrijft:



Figuur 20: Stappenplan SER

Stap 1 Startfase: waarom Eigen Regie?
Waar wil de organisatie naar toe als het gaat om het stimuleren van Eigen Regie? Dit bepaalt ook waarop je de voortgang zult gaan monitoren in fase 4. De volgende vragen kunnen nuttig zijn om dat te bepalen:

- Wat zijn de organisatiedoelen voor de komende 2-3 jaar?
- Wat zijn de verwachtingen van eigen regie voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers?
- Welke relatie bestaat er tussen de doelen en eigen regie?

Stap 2 Beeld vormen
Maak een diagnose samen met je werknemers en andere betrokken stakeholders. Wat gaat er al goed op het vlak van Eigen Regie? Wat zijn de blinde vlekken en verbeterpunten? De bouwstenen Ruimte, Richting en Ruggenspraak, uit het SER kennisdocument 'Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling', kunnen hierbij als hulpmiddel dienen. En tot slot: welke oplossingsrichtingen kunnen we met elkaar prioriteren? Maak als hulpmiddel gebruik van een scan die als diagnose of nulmeting ingezet kan worden. Bijvoorbeeld het vijf-fasenmodel van AWVN[41], aanpak voor het creëren van lerende en innovatieve organisaties, inclusief diagnosetool van TNO of de meetlat Eigen Regie van de Samenwerkende O&O-organisaties.

Stap 3 Interventiefase
Ontwikkel een actieplan met interventies gericht op Eigen Regie. Ontwikkel nieuwe/aanvullende acties binnen de drie 'R'-en op basis van de blinde vlekken uit de diagnose. Ontwikkel ook acties om de plekken in de organisatie waar wél Eigen Regie wordt gepakt verder uit te bouwen en als voorbeeld te stellen. Maak ter inspiratie gebruik van de interventies uit paragraaf 2 van dit hoofdstuk. Implementeer interventies in kleine stapjes en leer van anderen.

Stap 4 Leerfase: continue aanpassing
Kijk naar de doelen uit fase 2 en monitor en evalueer continu met alle belanghebbenden (dus niet alleen met het management). Stel bij waar nodig. Herhaal stap 1-4.

6. Succesfactoren en processtappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO

In dit hoofdstuk worden de succesfactoren en processtappen behandeld die belangrijk zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen gericht op duurzame inzetbaarheid (DI) en leven lang ontwikkelen (LLO). Een effectieve benadering van DI en LLO vraagt meer van organisaties dan enkel het uitvoeren van een aantal losse interventies. Om tot een succesvolle aanpak te komen helpt het om bewust te zijn van succesfactoren die de effectiviteit van interventies beïnvloeden en een aantal processtappen te volgen. Interventies kunnen in de basis effectief zijn, maar wanneer ze niet ingebed zijn in een doelgericht plan of er bepaalde succesfactoren missen, dan wordt de kans op succesvolle uitvoering en het behalen van beoogde resultaten kleiner.

Ondanks dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van de verschillende afzonderlijke interventies, die in voorgaande hoofdstukken in beeld zijn gebracht, is er de laatste jaren wel onderzoek gedaan naar waar een goede aanpak voor DI en LLO aan moet voldoen. Zo is er onder andere door MKB-Nederland[46], SEOR[47] en Panteia[27] onderzocht welke succesfactoren een rol spelen en welke processtappen tot een goede aanpak leiden. Daarnaast zijn er voor het opstellen van dit rapport in november 2020 door Capgemini Invent in opdracht van het ministerie van SZW ruim 50 interviews gehouden, waarin onder andere sectorale partners zijn bevraagd over de zaken die de effectiviteit van een aanpak voor DI en LLO beïnvloeden. De belangrijke uitkomsten van deze onderzoeken komen in dit hoofdstuk samen in een model met succesfactoren en een stappenplan voor een effectieve aanpak van DI en LLO.

6.1 Succesfactoren voor een effectieve aanpak van DI en LLO

In figuur 21 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste succesfactoren waar werkgevers en sectororganisaties zich van bewust moeten zijn, aandacht voor moeten hebben en in moeten investeren. Sectororganisaties en werkgevers moeten zich bewust zijn van succesfactoren die een effectieve aanpak voor DI en LLO kunnen maken of breken.



Figuur 21: Succesfactoren voor een effectieve aanpak van duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen

Plannen kunnen nog zo goed zijn maar als niet aan bepaalde succesfactoren wordt voldaan dan kunnen deze een goede uitvoering en uiteindelijke resultaten in de weg staan. De verschillende succesfactoren worden hieronder verder toegelicht.

- **Integrale aanpak:** De gekozen aanpak heeft het meeste succes wanneer deze aansluit bij bestaande initiatieven en structureel ingebed wordt in de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de taken en verantwoordelijkheden belegd zijn bij personen op verschillende plekken in de organisatie, uitgangspunten vastliggen in visie en HR-documenten en er regelmatig en transparant over gecommuniceerd wordt. Daarnaast is het belangrijk dat DI en LLO vast onderdeel zijn van werkprocessen, zoals werkoverleggen en functioneringsgesprekken, en dat er intern expertise wordt opgebouwd. Dit kan ervoor zorgen dat DI en LLO onderdeel worden van het DNA van het bedrijf, wat een krachtige vorm van borging is.

- **Maatwerk:** Een aanpak voor DI en LLO is niet zomaar van de ene organisatie naar de andere organisatie te kopiëren. Organisaties verschillen namelijk op allerlei vlakken van elkaar en ook zijn de uitdagingen en behoeften in elke organisatie anders. Zelfs binnen de organisaties kunnen aanpakken verschillen tussen teams of zelfs individuen. Er is dus geen uniforme blauwdruk die organisaties kunnen gebruiken om met DI en LLO aan de slag te gaan. Wel kunnen goede voorbeelden, zoals beschreven in dit document, dienen als inspiratie en startpunt.

- **Draagvlak:** Er is draagvlak op alle niveaus van de organisatie nodig alvorens te investeren in DI en LLO. Bij de sociale partners en binnen de bedrijven (bij zowel de directie, de HR-afdeling als het management) moet urgentie zijn en de overtuiging dat er aan DI en LLO gewerkt moet worden. Essentieel is ook dat er op alle niveaus in de sector/organisatie bereidheid en mogelijkheid is om tijd en middelen te investeren. Het is na verloop van tijd goed om te onderzoeken of het draagvlak voor DI en LLO nog steeds aanwezig is en in gesprek te gaan wanneer dit niet het geval blijkt.

- **Communicatie:** Er is een goed communicatieplan met een positieve insteek nodig om een succesvolle uitvoering van het plan te ondersteunen. Op structurele basis moeten de activiteiten en interventies uit het plan onder de aandacht gebracht worden om de urgentie te voeden en de aandacht hoog te houden. Belangrijk is dat alle communicatie in lijn is met elkaar en dat er op een positieve manier benadrukt wordt wat het voor werknemers zelf oplevert. Hier kan de storytelling techniek voor gebruikt worden.

- **Cultuur van ontwikkelen en innoveren:** Ook de cultuur binnen de organisatie heeft een grote invloed. Organisaties moeten investeren in het creëren van een cultuur, waarin het normaal is om te experimenteren en te innoveren en werknemers fouten durven en mogen maken. De vertrouwensband tussen de leidinggevende en werknemer is hierin belangrijk, ook omdat zaken die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid vaak van persoonlijke aard zijn. Om een dergelijk cultuur te creëren helpt het om mensen met regelmaat nieuwe taken te laten uitvoeren en teams te laten experimenteren.

- **Intrinsieke motivatie:** De intrinsieke motivatie en eigen regie van werknemers is een factor die veel invloed heeft op het uiteindelijke resultaat. Werknemers moeten urgentie voelen voor de activiteiten en veranderingen die doorgevoerd worden en een motiverend en lonkend perspectief geboden krijgen. Dus waarom worden er nieuwe dingen verwacht van werknemers en wat hebben zij hier zelf aan? Goede communicatie en een ondersteunende rol van de leidinggevende is hierin erg belangrijk. Wanneer werknemers niet gemotiveerd zijn is het belangrijk om te onderzoeken waarom dit zo is en wat eraan gedaan kan worden.

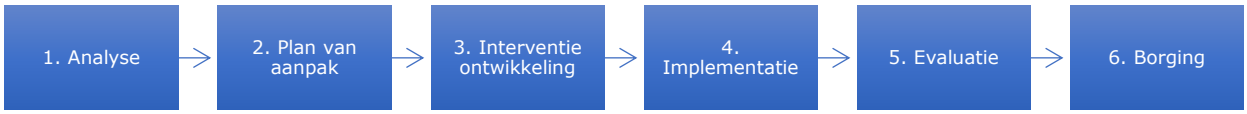
- **Persoonlijke begeleiding:** Persoonlijke begeleiding van bedrijven/werknemers op het vlak van DI en LLO is belangrijk om een aantal redenen. Allereerst heeft elk bedrijf/individu een zekere vorm van maatwerk nodig aangezien behoeftes en problematiek per bedrijf/persoon verschillen. Daarnaast zijn er bedrijven/werknemers die extra aandacht nodig hebben omdat ze er geen nut in zien, niet het vertrouwen hebben dat ze het kunnen of om een andere reden geen onderdeel uit willen maken van de verandering. Persoonlijke begeleiding waarin bedrijven/mensen gemotiveerd, geholpen en waar nodig geconfronteerd worden is dan essentieel. Deze begeleiding

kan gedaan worden door een externe expert of door de leidinggevende. In het geval van de leidinggevende is het belangrijk dat deze over de juiste vaardigheden en instelling beschikt om werknemers daadwerkelijk een goede begeleiding te geven.

- **Lange adem:** De positieve uitkomsten van investeringen in duurzame inzetbaarheid worden vaak pas op de lange termijn zichtbaar. De meest voorkomende belemmerende factor is de waan van de dag, waardoor de aandacht voor DI en LLO op den duur verslapt. Ook kan het zijn dat er snel teruggegrepen wordt op oude werkwijzen wanneer resultaten in eerste instantie uitblijven. Aan de start van het traject is het creëren van draagvlak voor investeringen voor langere termijn en verwachtingsmanagement dan ook erg belangrijk. Een doelgericht integraal plan en continue aandacht op alle niveaus binnen de organisaties kunnen bijdragen aan het volhouden van de organisatie. Tot slot is het ook van belang stil te staan bij de successen en deze te vieren en te delen.

6.2 Zes stappen voor een effectieve aanpak van DI en LLO

Het ontwikkelen van een effectieve (vervolg)aanpak voor DI en LLO begint met het verkrijgen van inzicht in de organisatie en bepalen waaraan gewerkt moet worden. Op basis van de eerdergenoemde interviews en onderzoeken is er een stappenplan met zes stappen opgesteld die sectororganisaties en werkgevers kunnen volgen om een goede (door)start te maken met DI en LLO. Deze zes stappen zijn analyse, plan van aanpak, ontwikkelen, implementeren, evaluatie en borging, zoals in figuur 22 weergegeven.



Figuur 22: Zes stappen voor een effectieve (vervolg)aanpak van DI en LLO

Hieronder worden deze stappen verder toegelicht. De stappen worden zowel beschreven vanuit het perspectief van de sectororganisaties (samenwerkingsverbanden van sociale partners in de sectoren) als vanuit het perspectief van individuele bedrijven (werkgevers). Dit omdat dit document voor beide doelgroepen is bedoeld om mee aan de slag te gaan.

Stap 1: Analyse

Allereerst is het van belang om een goede analyse te maken van waar de sector of organisatie op dit moment staat op het vlak van DI en LLO. Dit om een heldere afbakening van de huidige situatie en uitdagingen te krijgen. Wat gaat al goed? Waar liggen de uitdagingen en waar moeten de prioriteiten liggen? Welke interventies en maatregelen zijn er al en zijn deze wel of niet succesvol en waarom? Voor de analyse kunnen verschillende hulpmiddelen zoals (quick)scans, vragenlijsten en workshops gebruikt worden die in dit rapport aan de orde komen. Voor werkgevers is het belangrijk om alle niveaus binnen de organisatie bij de analyse te betrekken en hierbij zeker de werknemers niet te vergeten, aangezien zij uiteindelijk de eindgebruikers zijn. Wat speelt er onder hen en wat vinden zij belangrijk? Ook van belang is om na afloop van de analyse te bepalen met welke thema's op DI en LLO de organisatie aan de slag gaat inclusief concrete doelen. Hierbij is het belangrijk de doelen zo 'SMART' mogelijk te formuleren en ook al vast te stellen hoe uiteindelijk gemeten gaat worden of doelen behaald zijn. Deel na afloop van de analyse de uitkomsten en doelen met de organisatie om de betrokkenheid van werknemers te stimuleren.

Stap 2: Plan van aanpak

Na de analyse fase is er een beeld ontstaan van de stand van zaken in de sector of organisatie op het gebied van DI en LLO, wat hierin goed en minder goed gaat, wat de ontwikkelpunten en prioriteiten zijn en welke doelen er geformuleerd zijn. De volgende stap is het samenstellen van een gericht en integraal plan waarmee de doelen behaald kunnen worden. Betrek ook hier weer waar mogelijk bedrijven/werknemers bij om tot een gezamenlijk plan te komen en hen medeverantwoordelijk te maken. Aan welke thema's van DI en LLO gaan we werken, welk type activiteiten en interventies kunnen hieraan bijdragen en hoe zijn deze onderling met elkaar

verbonden? Zorg in het plan voor evenwicht tussen de lange termijn plannen en doelen en zaken die op de korte termijn wat opleveren voor zowel werknemers als de organisatie. Activiteiten en interventies gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden die op korte termijn praktisch toepasbaar zijn in het werk van werknemers kunnen bijvoorbeeld erg effectief zijn. Vergeet niet om ook andere sectoren of bedrijven te benaderen om van elkaars aanpak te leren. Net als bij het stellen van doelen is het zinvol om het plan zo 'SMART' mogelijk te formuleren.

Stap 3: Interventie ontwikkeling

Na de ontwikkeling van een plan waarin uitgewerkt staat aan welke thema's binnen DI en LLO gewerkt gaat worden met welk type interventies, is het zaak om deze interventies daadwerkelijk te ontwikkelen. Belangrijk is dat de interventies en hun ontwerp, aansluiten bij de uitdagingen die bedrijven/werknemers hebben en dat deze past bij hun behoeften, niveau en voorkeuren. Hoe ziet de doelgroep eruit en welke kenmerken heeft deze? Hoe kunnen we interventies zo ontwerpen dat ze aansluit bij de doelgroep? Interventies die goed aansluiten bij de behoeftes, problemen en ambities van bedrijven/werknemers zijn effectiever en kunnen op meer draagvlak rekenen. Bepaal voor iedere activiteit of interventie een duidelijk, haalbaar en meetbaar doel. Bijvoorbeeld de afname van ziekteverzuim doordat gezonder en veiliger wordt gewerkt of een andere organisatie van het werk met meer autonomie en zelfsturing. Maak een planning voor iedere activiteit en interventie en neem hier ook de communicatie in op. Zorg dat iedereen goed op de hoogte is van wat er van hem of haar verwacht wordt. Pas op dat bedrijven/werknemers niet meteen met te veel activiteiten overspoeld worden, maar begin met kleine stapjes. Kleine stappen zijn voor bedrijven/werknemers beter behapbaar en kunnen het vertrouwen in de aanpak vergroten, wat belangrijk is in het vervolg van het proces.

Stap 4: Implementatie

Nu het plan voor DI en LLO is vastgesteld en de interventies ontwikkeld zijn, is het zaak om aan de slag te gaan met de implementatie of uitrol van de interventie(s). Als het goed is weet iedereen in de sector/organisatie wat van hem of haar verwacht wordt en wat de doelen zijn. Belangrijk is dat op alle niveaus op continue basis gecommuniceerd wordt over het plan en de interventies en wat bedrijven/werknemers kunnen verwachten in de komende periode. Probeer met goede communicatie de aandacht en energie hoog te houden. Neem bedrijven/werknemers mee in wat de activiteiten en interventies voor hem of haar op kunnen leveren en blijf hier met bedrijven/werknemers over in gesprek. De rol van de sectororganisatie/ leidinggevende (en eventuele externe coach) wordt in deze fase belangrijk. Deze moet bedrijven/werknemers namelijk helpen en motiveren om aan de slag te gaan met de vastgestelde activiteiten en interventies en moeilijkheden verhelpen waar nodig. Het is belangrijk om hier geregeld contact over te hebben en DI en LLO vast onderdeel te laten zijn van het gesprek tussen bedrijf en sectororganisatie respectievelijk werknemer en leidinggevende.

Stap 5: Evaluatie

Evalueer na de tijdspanne die in stap 2 is vastgesteld hoe de uitvoering van de plannen is verlopen en probeer ook dit weer concreet in cijfers uit te drukken. Heeft het plan gewerkt zoals verwacht en zijn de beoogde resultaten behaald? Wat gaat goed, wat kan beter, waar stoppen we mee en waar gaan we mee door? Evalueer verschillende aspecten op verschillende niveaus. Zo is het goed om naar kwantitatieve (meetbare resultaten, business case) en kwalitatieve (persoonlijke ervaringen, verhalen) uitkomsten te kijken, maar ook belangrijk om te kijken naar wat het de organisatie en individuen in bredere zin heeft gebracht (zoals een meer toekomstbestendige organisatie en/of gelukkigere medewerkers) en hoe het proces is verlopen. Communiceer de successen die behaald zijn door de hele organisatie.

Stap 6: Borging

Na de evaluatie is het belangrijk om de effectieve onderdelen van het plan te borgen. Zorg ervoor dat de activiteiten en interventies die succesvol zijn een vast onderdeel worden van de sector/organisatie en haar bedrijfsvoering. Wanneer tijdens de evaluatie duidelijk wordt dat sommige activiteiten of interventies niet werken dan is het goed om hier afscheid van te nemen en met de verkregen inzichten nieuwe plannen en doelen uit te werken. Betrek ook hier weer de gehele sector/organisatie bij. Een workshop of bijeenkomst kan dienen om de behaalde resultaten te bespreken en samen nieuwe plannen te maken voor DI en LLO. Zorg dat het nieuwe plan weer binnen alle niveaus van de sector/organisatie gecommuniceerd wordt, om DI en LLO onder de

aandacht te houden en draagvlak te behouden. Het is zaak om vanaf dat punt gedisciplineerd te blijven in de planuitvoering zodat DI en LLO een integraal onderdeel wordt van de bedrijfsvoering. Sectoren/organisaties moeten het zien als een continu proces wat nooit helemaal af is en structurele aandacht nodig heeft.

Bijlage 1. Overzicht van gesproken partijen

Overzicht van gesproken partijen	
1. Actiz	26. Noloc
2. Actor	27. NRTO
3. AWVN	28. ONL
4. CAOP	29. OOF
5. Capgemini	30. OOMT
6. CBL	31. OVAL
7. CNV	32. Politie
8. Cumula	33. Programmabureau Luchtvaart
9. Detailhandel Nederland	34. RIVM
10. Evofenedex	35. ROA
11. FNV	36. Samenwerkende O&O organisaties
12. FOCWA	37. Saxion
13. HAN	38. SBI Formaat
14. INretail	39. Sectorinstituut Transport en Logistiek
15. Inspectie SZW	40. SEOR/Ockham-ips
16. IZZ	41. SER
17. KIKK Recreatie	42. SPDI
18. KNS	43. Stichting Doorzaam
19. Koninklijke Bouwend Nederland	44. Stigas
20. Koninklijke Horeca Nederland	45. TNO
21. Koninklijke Metaalunie	46. VNO-NCW
22. LTO	47. VOION
23. Luchtvaart Community Schiphol	48. Volandis
24. MKB-Nederland	49. Waterbouwers
25. Nederlandse Politiebond	50. Wij Techniek

Bronnenlijst

[1] Veiligheid op het werk. Arboportaal. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/veiligheid-op-het-werk
[2] Arbeidsomstandighedenwet. Overheid.nl. Geraadpleegd in december 2020, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2020-12-01
[3] Discriminatie. Arboportaal. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/discriminatie
[4] Seksuele intimidatie. Arboportaal. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/seksuele-intimidatie
[5] Factsheet week van de werkstress 2020. TNO. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/factsheet-week-van-de-werkstress-2020/
[6] Strijk, J.E., Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten?. Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen 92, 32-40.
[7] Gezond- en veiligheidscultuur. Arboportaal. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/gezond-en-veiligheidscultuur/
[8] Wegwijzer helpt bedrijven veilig te werken met gevaarlijke stoffen. Steunpunt RI&E. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.rie.nl/wegwijzer-helpt-bedrijven-veilig-te-werken-met-gevaarlijke-stoffen/#:~:text=De%20wegwijzer%20gevaarlijke%20stoffen%20is,de%20(nieuwe)%20veilige%20werkwijze.
[9] Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Open Universiteit
[10] Sorgdrager, B., Vliet, van K. & Mechelen, van W. (2006) Naar een BRAVO-beleid door bedrijfsartsen. TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 14, 110-111.
[11] Samenvatting Dossier Duurzame Inzetbaarheid. Arbokennisnet. Geraadpleegd in december 2020, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Samenvatting/Organisatie/S_Duurzame_Inzetbaarheid.pdf
[12] Panteia (2016). Investeren in duurzame inzetbaarheid: rol van werkgevers en werknemers met een lage sociale status. Zoetermeer: Panteia.
[13] De basisbehoeften van elke werknemer. Arboportaal. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.arboportaal.nl/campagnes/actieteam-goed-gezond-werken/de-basisbehoeften-van-elke-werknemer
[14] Wat is het belang van een HR Cyclus? MKB Servicedesk. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.mkbservicedesk.nl/4855/wat-belang-cyclus.htm
[15] Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 43, 136, 152.
[16] Kleij, R., Weyers, L., Blok, M., Aarts, V. & Vos, P. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.
[17] Tims, A. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. Journal of Psychology, 36, 1-9.
[18] Petrou P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. Gedrag en organisatie, 26, 3.
[19] Zuilekom, L. (2017). Maak beleid van duurzame inzetbaarheid. Loopbaanvisie.
[20] Dijk, van R., Lange, de A., Hofman, K., Jongenelen, P. (2016) 'Best practice' Alliander: modern werkgeverschap en onderzoek naar een tijdsverruimende doorwerkinterventie. Een leven lang inzetbaar, 261.
[21] Sloten, van G., Wolk, van der J., TNO Kwaliteit van Leven. (2007) Goed voorbeeld doet goed volgen: De baten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap.
[22] Kouwenhoven, C.P.M. (2007) De zeven bronnen van arbeidsvreugde. VM Uitgevers.
[23] Kouwenhoven, C.P.M. (2007) Arbeidsvreugde – Werken met plezier en goed presteren. Leren in organisaties, nr 11.
[24] Goed opdrachtgeverschap als managementmodel van de toekomst. HR Praktijk. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/achtergrond/goed-opdrachtgeverschap-als-managementmodel-van-de-toekomst
[25] Duurzame Inzetbaarheid in Perspectief. TNO. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/di-in-perspectief/
[26] Talentmanagement. AWVN. Geraadpleegd in december 2020, van https://www.awvn.nl/talentmanagement/
[27] Panteia (2019). Belemmeringen voor Leven Lang Ontwikkelen.
[28] Mulder, A. & Zonderland, S. (2019). Leren werken met LLO, Wegwijzer voor mbo-bestuurders voor het aanbieden van LLO. De Argumentenfabriek.
[29] Advies Commissie vraagfinanciering mbo. (2017). Doorleren Werkt. Samen investeren in nieuwe zekerheid.
[30] Oorspronkelijke definitie uit: Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). Een Europese ruimte voor levenslang leren realiseren. Definitie opgenomen in: Panteia (2019). Belemmeringen voor Leven Lang Ontwikkelen.
[31] Maslowski, R. (2019). Grenzen aan een leven lang leren. Sociaal Cultureel Planbureau, 9.
[32] Rijksoverheid, Leven lang ontwikkelen, geraadpleegd december 2020, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen.
[33] Kamerbrief (2020) over 'Routekaart Leren en Ontwikkelen'.
[34] Rijksoverheid (2019). Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen, Een eerste verkenning. Bijlagen van 'Kamerbrief Bedrijfsscholen voor mbo opleidingen' (2019).

[35] Capgemini Consulting (2016). Investeren in leren en ontwikkelen, succesvolle initatieven in 16 sectoren. Eindrapportage Werkend Leren.
[36] TNO (2019). Lerende en innovatieve organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden.
[37] Sanders, J., Post, J., Nijman, D.J., Detaille, S., Buijs, E. (2019). Loopbaan APK gekeurd. Hogeschool van Arnhem & Nijmegen en Saxion Hogeschool.
[38] Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Tijdschrift voor HRM (9).
[39] Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. Psychological Bulletin, 137(3), 421-442.
[40] Vos, M.W, Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). Samenwerkende O&O organisaties: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Whitepaper.
[41] AWVN (2019). Eigen regie: werkelijkheid of een utopie? Whitepaper.
[42] SER (2020). Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling.
[43] Van der Horst, A.C., & Klehe, U.C., van der Heijden, B.I.J.M. (2017). Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. Journal of Vocational Behavior, pp. 132- 145.
[44] Raemdonck, I., van der Leeden, R., Valcke, M., Segers, M., & Thijssen, J. (2012). Predictors of self-directed learning for low-qualified employees: A multi-level analysis. European Journal of Training and Development
[45] AWVN (2016). Het bevorderen van eigenaarschap bij laagopgeleiden om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid.
[46] MKB-Nederland (2020). Eindverslag Duurzame Inzetbaarheid in het midden- en kleinbedrijf – fase 2.
[47] SEOR (2020). Evaluatie ESF-Regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren.