

LESSONS LEARNED SECTORPLANNEN

Effect op overbruggen crisis en
verbetering arbeidsmarkt

Meetbare resultaten
uitvoering sectorplannen

Doelmatigheid uitvoering

LESSEN

Uitvoering

- ➔ 1. Commitment en behoefte doelgroep
- ➔ 2. Aansluiten op bestaande structuren en initiatieven
- ➔ 3. Organiseren uitvoering
- ➔ 4. Kennisuitwisseling

Duurzame inzetbaarheid

- ➔ 5. Investeren in duurzame inzetbaarheid
- ➔ 6. Maatwerk en framing
- ➔ 7. Opvolging
- ➔ 8. Aandacht voor Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL)

Arbeidsmarktmobiliteit en bevorderen instroom

- ➔ 9. Werven van deelnemers
- ➔ 10. Focus op competenties

De Regeling cofinanciering sectorplannen

- ➔ 11. Flexibiliteit
- ➔ 12. Focus op realisatie aantallen deelnemers

PARELS

- ➔ Sectorplan Primair Onderwijs
- ➔ Sectorplan Openbaar Vervoer
- ➔ Sectorplan Luchtvaart

Over de Sectorplannen ➔

Lessons Learned-traject Sectorplannen:
het waarom en het hoe ➔

Voor wie is dit interessant ➔

Leeswijzer ➔

Inleiding



Over de Sectorplannen

In het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 heeft het kabinet Rutte II samen met de sociale partners afgesproken om maatregelen te treffen om de economische crisis te overbruggen en om de Nederlandse arbeidsmarkt op de middellange termijn toekomstbestendig(er) te maken. Om dat doel te bereiken is niet alleen wet- en regelgeving hervormd, maar is ook afgesproken sectorplannen tot uitvoering te brengen.

De sectorplannen zijn opgesteld door sectoren of regio's en bevatten bij uitstek maatregelen om op korte termijn de crisis te overbruggen. Het gaat onder andere om een actievere aanpak ter voorkoming van werkloosheid door mensen van werk naar werk te helpen. Ook het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers is een belangrijk doel. Investeren in duurzame inzetbaarheid door werknemers geschoold en gezond te houden, bevordert dat mensen hun baan kunnen behouden en (sneller) van baan kunnen wisselen.

In 2013 heeft het kabinet 600 miljoen euro uitgetrokken om de sectorplannen mede te financieren. De sociale partners hebben minimaal hetzelfde bedrag ingelegd. De sociale partners voeren deze maatregelen samen uit. Er zijn in de periode oktober 2013 tot en met maart 2016 ruim 100 sectorplannen goedgekeurd.

Zie voor meer informatie: www.sectorplannen.nl

Lessons learned sectorplannen: het waarom en het hoe

De meeste sectorplannen worden in 2017 en 2018 afgerond. Er is in de afgelopen jaren een schat aan ervaringen opgedaan tijdens de uitvoering. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil deze ervaringen boven tafel krijgen en geleerde lessen delen. Adviestalent en Twynstra Gudde zijn gevraagd om dit traject te begeleiden.

De kennisdeling heeft plaatsgevonden in acht groepsbijeenkomsten, waar 103 betrokkenen van 44 sectorplannen aan hebben deelgenomen. De deelnemers zijn vertegenwoordigers van sociale partners, zoals programmamanagers, projectleiders en inhoudelijk adviseurs van sectorplannen, beleidsmakers bij Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O)-fondsen) en vertegenwoordigers van de Stichting van de Arbeid. De gedeelde ervaringen staan in deze 'Lessons learned sectorplannen'. Elke regio of sector heeft specifieke kenmerken en situaties. Voor de lessons learned is gekeken naar de rode draden in de ervaringen en de onderliggende factoren waarom iets wel of niet werkt.

Wat niet onbenoemd mag blijven is het enthousiasme en de trots waarmee de deelnemers aan de lessons learned bijeenkomsten aan tafel zaten. Trots op de inzet en hobbels die zijn overwonnen, trots op hoe er met elkaar is samengewerkt en trots op zaken die zijn gerealiseerd. Ook zijn de bijeenkomsten benut om ervaringen met de uitvoering en handige aanpakken onderling te delen.



Voor wie is dit interessant?

Het doel van dit traject was zoveel mogelijk kwalitatieve kennis uit de praktijk van de sectorplannen te ontsluiten en bruikbaar te maken voor uitvoerders van de sectorplannen en stakeholders die zich bezighouden met (de uitvoering van) arbeidsmarktbeleid (bijvoorbeeld beleidsmedewerkers SZW, sociale partners en beleidsmakers en uitvoerders bij O&O-fondsen). De lessons learned bevatten waardevolle opbrengsten voor hen, maar ook voor subsidie-uitvoerders zoals het Agentschap SZW, indieners van nieuwe subsidies en beleidsmedewerkers binnen SZW en andere departementen die met subsidieregelingen aan de slag gaan. De lessons learned geven geen inzicht in de effectiviteit van de maatregelen. Hiervoor wordt een evaluatieonderzoek uitgevoerd.

Leeswijzer

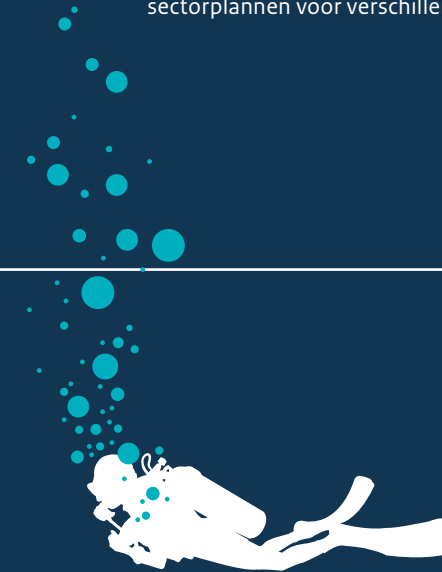
Op de voorkant van de lessons learned sectorplannen staat een ijsberg. De bovenkant van de ijsberg weerspiegelt de concrete, zichtbare resultaten. De lessons learned gaan vooral over de onderkant van de ijsberg, namelijk de ervaringen die zijn opgedaan bij de aanpak en uitvoering van de sectorplannen, de knelpunten die zijn ervaren en hoe hiermee is omgegaan en welke successen er zijn bereikt.

Voor de context en een nadere toelichting op de lessen kan worden doorgelinkt naar onderliggende pagina's. De lessen zijn te verdelen in 4 thema's:

1. Ervaringen met de gezamenlijke uitvoering van de sectorplannen;
2. Ervaringen van uitvoerders met het thema duurzame inzetbaarheid;
3. Ervaringen van uitvoerders met het thema arbeidsmarktmobiliteit en bevorderen instroom;
4. Ervaringen van uitvoerders met de regeling.

De lessen moeten gezien worden vanuit de ogen van de uitvoerders van de sectorplannen. Het gaat om hun ervaringen met de thema's duurzame inzetbaarheid en bevorderen arbeidsmarktmobiliteit en over hun ervaringen met de regeling en de praktische leerpunten die daaruit voortvloeien.

Lessons learned sectorplannen bevat ook een drietal praktijkverhalen: parels. Deze verhalen gaan over ervaringen met een specifieke maatregel uit een sectorplan, gezien vanuit verschillende perspectieven (de werknemer, de werkgever, de projectleider of uitvoerder). Deze verhalen illustreren wat de sectorplannen voor verschillende personen hebben betekend.





Ervaringen met de gezamenlijke uitvoering van de sectorplannen

De sectorplannen zijn opgesteld door een samenwerkingsverband van sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) in een sector of regio. Daarnaast kunnen ook andere relevante partijen, zoals een O&O-fonds, provincie(s) of gemeenten, in de samenwerking betrokken zijn. De arbeidsmarkt verschilt sterk per sector en per regio. Direct betrokkenen bij sectoren of regio's weten het beste waar de knelpunten liggen en welke maatregelen daar het beste bij passen. Daarom stellen de partners zelf vast - op grond van een analyse van de arbeidsmarkt - wat de belangrijkste knelpunten zijn.

Op basis daarvan kiezen zij voor een aantal maatregelen dat gericht is op het oplossen van deze knelpunten en gaan hiermee aan de slag. De uitvoerders gaven terug dat het niet alleen een uitdaging was om werkgevers te bereiken en de doelen te realiseren, maar ook om dit samen voor elkaar te krijgen. De uitvoering van de sectorplannen vindt plaats in constellaties waarin niet eerder zo nauw is samengewerkt. Hoe deze samenwerking te organiseren? Wat helpt hierbij en wat juist niet? Hierover gaan onderstaande lessen.

1. Vooraf zorgen voor commitment en de behoefte van de doelgroep kennen helpt

Voor het boeken van resultaten is samenwerking tussen alle relevante partijen essentieel. Daarom is het belangrijk om bij het opstellen van een sectorplan te investeren in een gedeelde probleemanalyse en een gezamenlijke geformuleerde ambitie. "Een handtekening ophalen alleen is niet voldoende." Commitment van de sociale partners is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Het is ook van belang dat het maatregelenpakket aansluit op de behoefte van werkgevers en werknemers. De uitvoerders geven aan dat dit met het betrekken van de werkgeversorganisaties alleen niet altijd voldoende is geborgd. De uitvoerders zijn namelijk afhankelijk van de bereidwilligheid van individuele werkgevers. Het helpt daarom als er vooraf gecheckt is of er draagvlak voor de maatregelen bestaat en of de maatregelen ook een oplossing zijn voor de knelpunten van de individuele werkgever.

Goede ervaringen zijn er met een bottom-up aanpak: starten met een inventarisatie welke maatregelen werkgevers graag in de sectorplannen zien terugkomen en deze input als basis nemen voor het opstellen van de plannen. Dit zorgt voor aansluiting op de behoefte van individuele werkgevers. Bijkomend voordeel is dat werkgevers al voor de start bekend raken met het fenomeen sectorplannen.

2. Het is belangrijk om aan te sluiten op bestaande structuren en initiatieven

De sectorplannen staan niet op zichzelf. Er bestaan reeds verschillende initiatieven en structuren die zich ook richten op bijvoorbeeld arbeidsmarktmobiliteit en scholing. Denk aan regionale samenwerkingsverbanden binnen de arbeidsmarktregio's en de O&O-fondsen. Aandacht voor deze bestaande structuren en initiatieven is van belang. Dit om enerzijds te voorkomen dat samenwerkingsinitiatieven elkaar

beconcurreren en anderzijds om te borgen dat optimaal gebruik wordt gemaakt van bestaande netwerken en reeds ontwikkelde maatregelen. De les die uitvoerders meegeven is om in kaart te brengen wat er al aan netwerken en initiatieven is en hierbij aan te sluiten. De uitvoering kan bijvoorbeeld veel baat hebben bij de ondersteuning door een O&O-fonds of een gemeente, niet alleen in financiële zin, maar ook qua netwerk.

Een andere les is dat het belangrijk is om de maatregelen vooraf af te stemmen met partijen die in praktische zin belangrijk zijn voor de uitvoering, bijvoorbeeld de aanbieders van scholingstrajecten en UWV. Voor een optimale uitvoering moeten partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Zo bleken sommige uitvoerders van sectorplannen de verwachting te hebben dat UWV over gegevens beschikt met betrekking tot de competenties van werkzoekenden, terwijl dit type gegevens niet uit de bestaande systemen te halen is.

3. Het goed organiseren van de uitvoering is een voorwaarde voor succes

Het opstellen van een sectorplan is één, het vervolgens samen doen, is twee. Dit geldt zeker wanneer een sectorplan is ingediend door partijen die niet eerder met elkaar samen hebben gewerkt. Uitvoerders geven aan dat het de nodige tijd en energie kost om de uitvoering goed te organiseren. Vooral als de uitvoering van maatregelen moet worden aanbesteed aan derden, zoals bij onderwijsinstellingen. De ervaring is dat dit zeker een half jaar in beslag neemt (en in geval van een aanbesteding zo mogelijk nog langer). Dit is een behoorlijke hap uit de totale beschikbare looptijd van de sectorplannen. Dit was door de uitvoerders vooraf niet voorzien. Investeren in het organiseren van de uitvoering is echter wel noodzakelijk, anders belemmert dit de uitvoering in een latere fase.

Les is dus om bij de start niet alleen goed stil bij het waarom (doelen), bij het wat (maatregelen), maar ook bij het hoe. Samenwerking moet je (blijvend) organiseren. Aandachtspunten hierbij zijn:

- het investeren in elkaar leren kennen, inclusief elkaars intenties en belangen;
- het maken van afspraken over de rolverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling, bijvoorbeeld via een uitvoeringsovereenkomst;
- het organiseren van de bestuurlijke verankering, bijvoorbeeld door het instellen van een stuurgroep. Hiermee is er een plek om eventuele knelpunten te bespreken (te escaleren) en om het gesprek te voeren over eventuele wijzigingen in de plannen vanwege veranderende behoeften. Draagvlak en betrokkenheid van sociale partners is hierin ook essentieel;
- het vinden van de juiste mensen voor de uitvoering.

Niet alleen inhoudelijke kennis van de sector en ervaring met projectmanagement is van belang, ook deskundigheid op het gebied van subsidieregelingen en -verantwoording is aan te bevelen. Ook kan worden gedacht aan het vroegtijdig betrekken van een accountant bij (het inrichten) van de administratieve organisatie;

- het opzetten van een ondersteuningsstructuur voor partijen die deelnemen aan het sectorplan, zoals hulp bij administratieve verplichtingen.

4. Kennisuitwisseling tussen sectorplannen komt beperkt tot stand, terwijl hier wel behoefte aan is

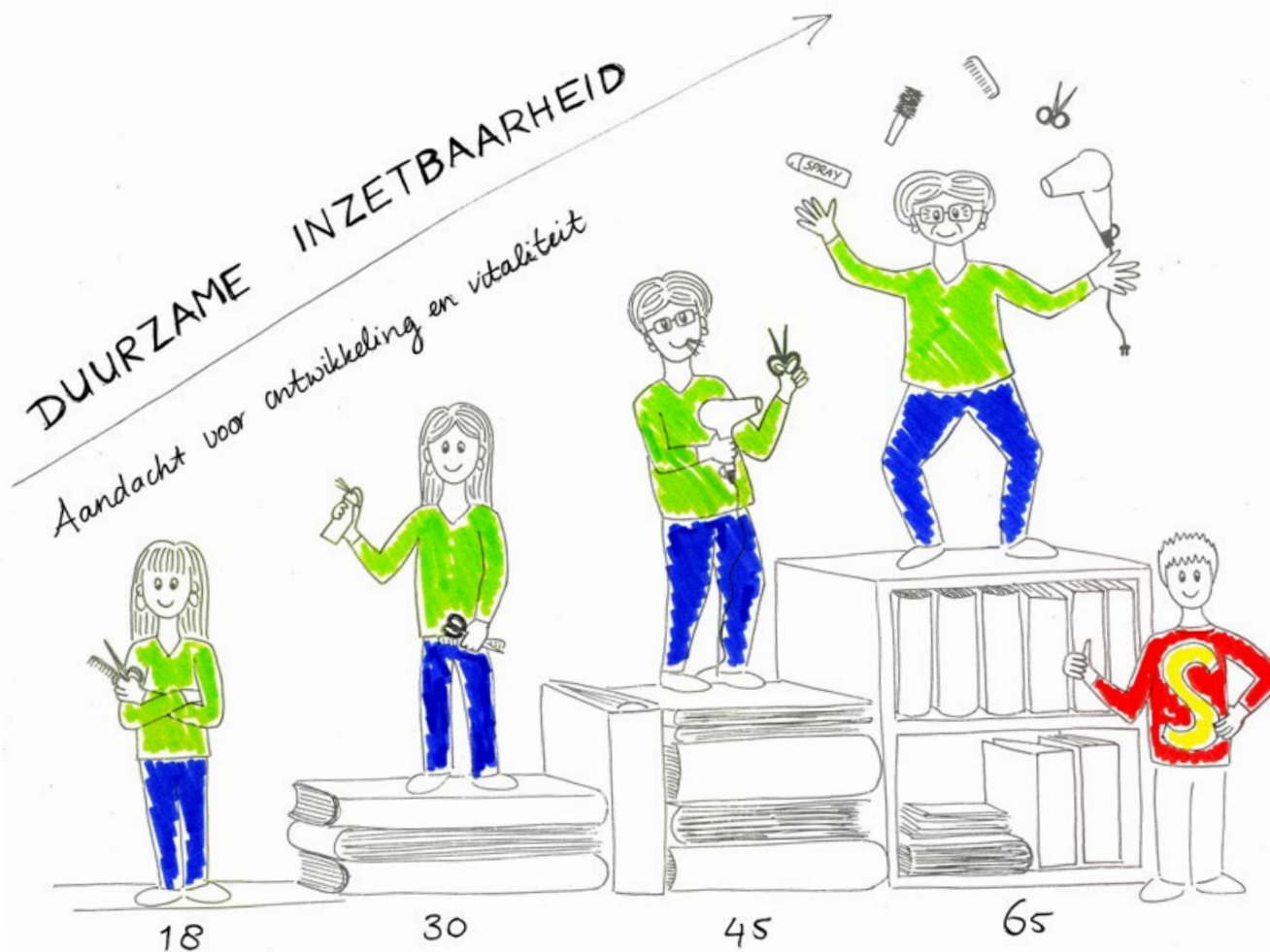
Hoewel elk sectorplan een unieke context kent, staan de uitvoerders veelal voor vergelijkbare opgaven. Zoals de uitdaging van het werven van voldoende deelnemers voor de maatregelen en het verzorgen van een gedegen verantwoording over de bestede gelden. Terwijl veel uitvoerders met deze en andere zaken worstelen, lijkt weinig gebruik te zijn gemaakt van elkaars ervaringen en best practices. Met andere woorden: kennisuitwisseling tussen sectorplannen komt beperkt tot stand, terwijl hier wel behoefte aan is. Een gemiste kans, zo is een veel gehoord geluid tijdens de lessons learned bijeenkomsten. Het is interessant om elkaars ervaringen te horen én het had tijd gescheeld als niet iedereen het wiel zelf had uit hoeven vinden.

Juist om kennisdeling te stimuleren heeft de Stichting van de Arbeid implementatie-overleggen georganiseerd. Dit overleg blijkt niet bij alle uitvoerders bekend en het feit dat dit overleg in Den Haag plaatsvindt, vormt een drempel voor deelname. Uitvoerders geven verder aan dat zij ook geen directe prikkel ervaren om goede voorbeelden actief uit te wisselen.

Het kost tijd en in sommige gevallen vormen sectorplannen elkaars concurrent (vissen in gedeeltelijk dezelfde vijver).

Omdat er veel mooie voorbeelden bestaan waar andere sectoren hun voordeel mee kunnen doen, is het een uitdaging voor de toekomst om kennisdeling tussen uitvoerders te stimuleren en prikkels tot kennisuitwisseling in te bouwen. Hier is geen pasklaar antwoord op. Uitvoerders zelf denken aan het verlagen van de drempel om kennis te delen, bijvoorbeeld door het opzetten van een online platform, door een pro-actievere rol van Agentschap SZW bij het leggen van verbindingen tussen sectorplannen met raakvlakken, of door bijeenkomsten centraler in het land te organiseren.

Duurzame inzetbaarheid



Ervaringen van uitvoerders met het thema duurzame inzetbaarheid

In de Regeling Cofinanciering sectorplannen zijn maatregelen opgenomen om enerzijds ervoor te zorgen dat werknemers nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd en productief aan het werk zijn, anderzijds gericht op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. De maatregelen in de sectorplannen zijn in te delen in twee categorieën:

1. Maatregelen gericht op (de bevordering van) de versterking of uitbreiding van kennis en kunde van werknemers. Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn een competentiescan, loopbaancheck en om- en bijscholingstrajecten.
2. Maatregelen ter bevordering van vitaliteit, zoals een gezondheidscheck of coaching bij het veranderen van de leefstijl.

Onderstaande lessen komen voort uit de ervaringen met het uitvoeren van maatregelen in de sectorplannen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

5. Het helpt om het belang van investeren in duurzame inzetbaarheid zo concreet mogelijk te maken

Het investeren in maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid is nog geen vanzelfsprekendheid, zo merken uitvoerders. Het vergt een lange adem om dit thema op de kaart te zetten bij werkgevers. Het gaat om een investering die op de lange termijn rendeert, maar waar werkgevers op de korte termijn tijd en geld voor moeten vrijmaken. Zeker in tijden van economische recessie, waarin werkgevers alles op alles moeten zetten om het hoofd boven water te houden, zijn zij hier niet snel toe bereid. Ook verschilt het per sector en zelfs per organisatie of aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling een vanzelfsprekendheid is. Factoren als opleidingsniveau, leeftijdsopbouw en de cultuur binnen een organisatie spelen hierin een belangrijke rol.

Wat helpt om werkgevers over de streep te trekken om te investeren:

- Expliciteer wat een investering een werkgever op de (middel) lange termijn oplevert. Bijvoorbeeld: investering in vitaliteit leidt tot x % afname ziekteverzuim en dat levert y euro's op. "Harde cijfers werken beter dan argumenten als 'het welzijn van werknemers gaat erop vooruit'."
- Stimuleer het hogere management. Bijvoorbeeld door een gezondheidscheck onderdeel te laten zijn van een management-ontwikkeltraject. Als op dit niveau het nut van deze maatregelen wordt ervaren en ingezien, is de kans groter dat dergelijke maatregelen ook breder in de organisatie worden ingezet.
- Gebruik ambassadeurs: vraag werkgevers met positieve ervaringen deze te delen met andere werkgevers in bijvoorbeeld bijeenkomsten van regionale netwerken. Ervaring leert dat dit meer impact heeft dan wanneer de uitvoerders van de sectorplannen zelf vertellen hoe belangrijk een investering in duurzame inzetbaarheid is.

6. Het succes staat of valt bij maatwerk en de juiste framing

Zoals ook bij les 5 is aangegeven, verschilt het per sector en per organisatie of aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling vanzelfsprekend is. De context en cultuur van een specifieke sector en organisatie zijn hierin (mede)bepalend. Van belang is om hier zo goed mogelijk op aan te sluiten, zowel wat betreft aanbod van trajecten, als wat betreft benaderingswijze van werknemers.

Bij het bepalen van het aanbod van trajecten is het belangrijk na te denken over zaken als:

- het individueel versus groepsgewijs aanbieden van maatregelen ("Ik ben niet de enige");
- de mogelijkheid tot maatwerk, door bijvoorbeeld uit te zoeken welke groep medewerkers een vergelijkbare opleidingsachtergrond heeft en aan deze groep gericht aanvullende scholing aan te bieden, zoals in het Sectorplan Politie en Defensie is gebeurd.

Ook kan een cafetariamodel helpen: niet meteen een heel traject aanbieden, maar een loopbaancheck of competentiescan als startpunt nemen en naar aanleiding daarvan bepalen of aanvullende scholing gewenst is;

- de uitgangspositie van de doelgroep. Indien de doelgroep bijvoorbeeld bestaat uit laagopgeleide ouderen, dan werkt het vaak beter om in de trajecten beperkt gebruik te maken van ICT-middelen.

Kortom, het gaat om een vraaggerichte benadering met individueel maatwerk in plaats van een aanbodgerichte benadering ontwikkeld vanuit doelgroepen. Het individuele maatwerk kan tot stand komen in een goed gesprek tussen manager en medewerker.

Bij het bepalen van de benaderingswijze richting werknemers is het belangrijk te realiseren dat het verschil maakt of een maatregel voortborduurde op een bestaande praktijk, dan wel iets nieuws omvat. Wanneer er normaliter beperkt aandacht is voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling, kan een maatregel uit een sectorplan worden opgevat als signaal van tekortschieten of de indruk wekken dat iemands baan op de tocht staat. Uitvoerders geven aan dat de framing van maatregelen dus een belangrijke rol speelt. Aandachtspunten bij de benaderingswijze en framing zijn:

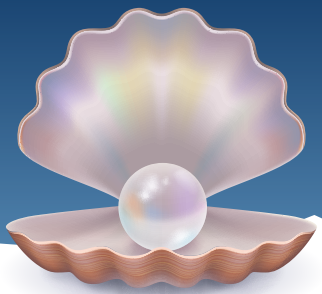
- **Transparantie:** vooraf moet het management helder en goed communiceren wat het doel is van een maatregel en wat er met de resultaten gebeurt. Belangrijk is overtuigend aan te geven: wat gaan de medewerkers er zelf aan hebben.
- **Presentatie:** het helpt om maatregelen te presenteren als een cadeautje. Bijvoorbeeld door deelname aan een maatregel aan te bieden ter ere van een jubileum.
- **Naamgeving:** uitvoerders merken dat de naam 'loopbaancheck' voor werknemers bedreigend kan overkomen, omdat het de suggestie kan wekken dat een werknemer getest wordt of zijn huidige (loop)baan nog wel passend is. De naam 'competentiescan' heeft een positievere connotatie.

Tot slot: goed voorbeeld doet goed volgen. Het helpt als het hogere management niet alleen het belang van maatregelen onderkent, maar dit ook toont door zelf aan maatregelen deel te nemen.

Uitvoerders van het Sectorplan Luchtvaart hebben bijvoorbeeld stevig ingezet op het enthousiasmeren van het hogere management ten aanzien van een vitaliteitprogramma. Het resultaat hiervan is dat verschillende managers daadwerkelijk zelf hebben deelgenomen aan het programma. Hun enthousiasme hielp vervolgens om andere werknemers over de streep te trekken om ook deel te nemen.

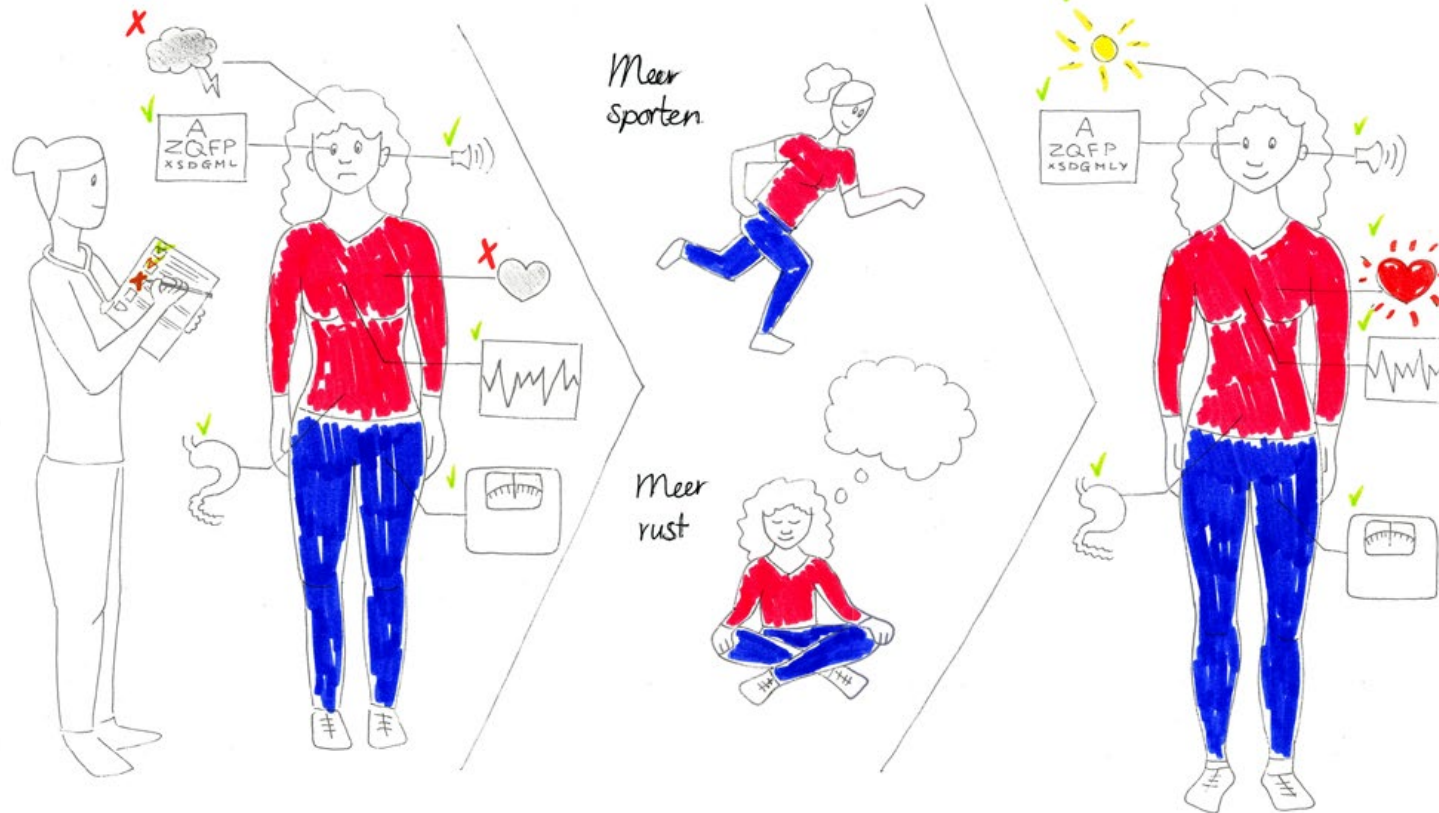
7. Maatregelen als een gezondheidscheck of competentiescan zijn waardevoller wanneer ze opvolging krijgen

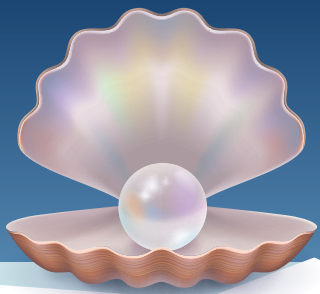
Met een gezondheidscheck, competentiescan of loopbaancheck krijgt een werknemer inzicht in waar hij of zij staat en wat eventueel aandacht behoeft. Het zijn dus maatregelen die vooral helpen bij het bewustwordingsproces. Uitvoerders benadrukken dat het belangrijk is om opvolging te geven aan de uitkomsten van deze checks of scans, wil je dat ze echt leiden tot een gedragsverandering of verdere competentieontwikkeling. Het los en eenmalig aanbieden van dit type maatregelen heeft weinig effect. Het is belangrijk dat de medewerker en leidinggevende de resultaten bespreken. Of - als dat veiliger aanvoelt voor de werknemer - dat de resultaten besproken worden met een onafhankelijke professional, zoals een loopbaancoach. In deze gesprekken kan ook worden gesproken over de mogelijkheden van een vervolgetraject in de vorm van bijvoorbeeld bijscholing, loopbaanbegeleiding of coaching. Hiermee krijgen de scans en checks opvolging en wordt aan de werknemer perspectief geboden.



Parel: Sectorplan Luchtvaart Vitaliteitsprogramma - Werken is bewegen

GEZONDHEIDSCHECK





Parel: Sectorplan Luchtvaart Vitaliteitsprogramma - Werken is bewegen

Langer doorwerken

Vanwege verschillende factoren is de pensioenleeftijd in Nederland het afgelopen decennium verhoogd. Dit brengt onder andere met zich mee, dat van medewerkers verwacht wordt dat ze langer inzetbaar blijven. Een goede fysieke en mentale gezondheid is daarvoor essentieel, maar niet vanzelfsprekend. Binnen het sectorplan luchtvaart is een vitaliteitsprogramma opgezet ter bevordering van het welzijn van medewerkers nu en in de toekomst, zodat ze plezieriger werken en productiever zijn en blijven.

Werken is bewegen

Het programma is een groot succes. Het eerste jaar namen al meer dan 500 medewerkers deel aan het vitaliteitsprogramma. Tine Versteeg (Adviseur Vitaliteit & Casemanagement bij Schiphol Group): “We hebben bij de start van het programma ambassadeurs uit de organisatie ingezet die het belang van het programma breed hebben gecommuniceerd. Dit heeft veel medewerkers enthousiast gemaakt.” Een van hen is Bibian van Dorst: “Ik was erg nieuwsgierig naar hoe ik er fysiek voor sta. Natuurlijk heb je daar zelf ook een beeld bij, maar het leek me goed om daar een check op te krijgen.”

Het vitaliteitprogramma start met een health check waarbij deelnemers onder andere een gehoor- en oogcontrole krijgen. Daarnaast wordt hun cholesterol, longfunctie en BMI gemeten. Na deze check ontvangt de deelnemer een adviesrapport met daarin aanbevelingen hoe hij zijn leefstijl kan verbeteren. Het is aan de deelnemer om te bepalen of hij zich na deze health check inschrijft voor het aansluitende coachingstraject van 6 maanden. In dit traject gaat de deelnemer aan de slag met persoonlijke doelstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van gewichtsverlies, verbeteren van de werk-privé balans of stressmanagement. Bibian wilde graag de focus leggen op het (beter) bewaken van haar werk-privé balans. Gezond leven heeft ze hoog in het vaandel staan en dat doet ze niet alleen voor zichzelf. “Je hebt een verantwoordelijkheid naar jezelf toe, maar ook naar de organisatie.”

Maatwerk

Het vitaliteitstraject bestaat uit een aantal 1-op-1 coachingssessies en daarnaast kan de deelnemer workshops volgen onder andere op het gebied van (mentale) wendbaarheid, omgaan met werkstress, personal branding en energiemanagement. Bibian: “Het programma werkt eigenlijk als een menukaart. Je kiest zelf

wat bij je past.” Na het traject van 6 maanden volgt er weer een health check, zodat de deelnemer zijn voortgang goed kan monitoren. Bibian: “Als gevolg van het vitaliteitsprogramma ben ik bewuster gaan sporten, maar ook bewuster mijn rust gaan opzoeken. Daarnaast is mijn ‘echte leeftijd’ flink gedaald de afgelopen periode, wat ook een leuke bijkomstigheid is.”

Gooitzen Postma (vitaliteitscoach en leefstijladviseur bij Holland Fit): “Het was fijn om te merken dat deelnemers erg enthousiast waren over het programma en bovendien actief aan de slag gingen met hun persoonlijke doelstellingen, waardoor het overgrote deel van de deelnemers hun doelstellingen heeft behaald.” Bibian geeft aan dat de laagdrempeligheid van het traject en de persoonlijke benadering voor haar grote pre's waren. Tine: “Een van de succesfactoren is dat het traject goed aansluit bij de behoeften van de medewerkers en van de organisatie.”

Ervaringen van uitvoerders met het thema arbeidsmarkt mobiliteit en bevorderen instroom

Een van de doelen van de sectorplannen is het bevorderen van arbeidsmarkt mobiliteit en instroom. De gedachte hierachter is dat de instroom in de WW zoveel mogelijk wordt beperkt en langdurige werkloosheid wordt voorkomen. Hiertoe is vanuit de sectorplannen ingezet op ‘van werk (werkloosheid) naar werk’, waarbij werkzoekenden en werknemers begeleiding krijgen bij het vinden van een (andere) baan. Denk hierbij aan sollicitatietrainingen en arbeidsmarkt bemiddeling: het tot stand brengen van een match tussen een werkzoekende of werknemer en een werkgever.

Als onderdeel van de uitvoering zijn onder andere transfercentra opgericht om deze bemiddeling te ondersteunen. Het bevorderen van de instroom wordt vormgegeven door in te zetten op het in dienst nemen van kwetsbare werknemers en het creëren van leerwerkplekken.

Onderstaande lessen komen voort uit de ervaringen met het uitvoeren van maatregelen op het gebied van arbeidsmarkt mobiliteit en het bevorderen van instroom.

8. Het werven van deelnemers vraagt om een persoonlijke benadering

Nadat afspraken zijn vastgelegd over de in te zetten maatregelen, staan de uitvoerders voor de opgave om deelnemers voor de maatregelen te werven. In de praktijk blijkt dit een behoorlijke opgave. Om te beginnen kost het de nodige tijd om potentiële deelnemers (werkgevers en werknemers) op het spoor te komen. Van cruciaal belang hierin is het kennen van de behoefte van de doelgroep (de potentiële deelnemers). Wat helpt, zo is de ervaring, is om lokale kranten actief in de gaten te houden: waar zitten kansen in de zin van het ontstaan van boventallig personeel of het ontstaan van arbeidsplaatsen? Gedacht kan worden aan bedrijven die uitbreiden of waarbij faillissement dreigt. Ook UWV, werving- en selectiebureaus en (lokale) vakbonden kunnen helpen bij het vinden van kansen en ingangen. Een regionale insteek is bij het vinden van potentiële deelnemers een voordeel. De afstand is (geografisch) kleiner, waardoor contacten gemakkelijker te leggen zijn.

Hiernaast vergt het gerichte investeringen om werkgevers en werknemers voor ‘van werk naar werk-trajecten’ te interesseren.

De ervaring is dat ‘van werk naar werk-trajecten’ vooral interessant zijn voor werkgevers wanneer zij te maken hebben met boventalligheid of (dreigend) faillissement. Echter, een financieel aantrekkelijke ontslagvergoeding of een sociaal plan maken deelname voor werknemers juist weer minder aantrekkelijk. Ook merken uitvoerders dat werknemers die nog in dienst zijn, zich niet snel aanmelden. Ze vrezen dat hun huidige positie hierdoor in gevaar komt (“Komt mijn werkgever er niet achter?”).

Les is dat de kans op het interesseren van werkgevers groter is bij een persoonlijke, gerichte benadering. Werkgevers worden namelijk overspoeld met mails, informatie, nieuwsbrieven etc. Het voeren van gesprekken is echter een arbeidsintensief proces. “Netwerken is net werken.” Zaak is om inhoudelijk goed op de hoogte te zijn van wat er bij de werkgever specifiek én in de sector of regio in het algemeen speelt. Met het nodige voorwerk, bijvoorbeeld door trends en ontwikkelingen of vereiste

kwalificaties voor banen in kaart te brengen, kan er gerichter mee gedacht worden met de werkgever.

Om werknemers te interesseren en direct te werven (dus niet via een werkgever), moet je de drempel zo laag mogelijk maken, ervaren de uitvoerders. Bijvoorbeeld door het instellen van speciale telefoonnummers voor het opvragen van informatie. Ook zijn er goede ervaringen opgedaan met de rol van zogenaamde transfercentra, die werkzoekenden en werknemers begeleiden naar nieuw werk. Zoals in de techniek, transport en logistiek en in het primair onderwijs is gebeurd.

➔ Zie casus over Regionale Transitie Centra in het Primair Onderwijs

9. Beroepsbegeleidende Leerweg verdient blijvende aandacht

Door de crisis was er in veel sectoren beperkte bereidheid om te investeren in de BBL. De sectorplannen zorgen voor extra middelen, waardoor, ondanks de crisis, toch door werkgevers in de BBL is geïnvesteerd.

Het is echter te simpel om te denken dat bij een betere economische situatie de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) weer automatisch aandacht krijgt. Door het aantrekken van de economie neemt de vraag naar personeel toe en kunnen jonge mensen ook zonder scholing aan het werk komen. Dit lijkt op de korte termijn aantrekkelijk. Echter vormt het voor zowel werkgevers als werknemers op de lange termijn een risico om niet in scholing te investeren: wanneer er weer krapte op de arbeidsmarkt ontstaat en er mensen ontslagen worden, hebben zij geen diploma op zak. Wanneer de arbeidsmarkt vervolgens weer aantrekt, kampt een sector met een tekort aan geschoold personeel. Daardoor blijft BBL-scholing een punt van aandacht voor sociale partners.

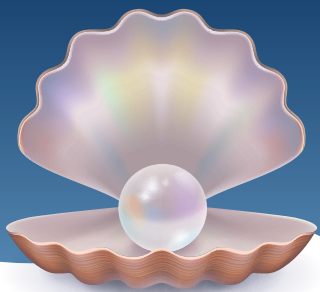
Een e-portfolio, zoals ingezet door sectorplan MKB Limburg, waarin werkgevers de gezochte competenties en werkzoekenden de eigen competenties invullen, is ervaren als een geschikt hulpmiddel. Een degelijke digitale infrastructuur of een digitale tool kan helpen om matches op basis van competenties (efficiënt) tot stand te laten komen.

In lijn met het bovenstaande is de inzet van 'Erkennen van verworven competenties-trajecten' (EVC) volgens uitvoerders erg waardevol. De ervaring leert dat zo'n traject een eyeopener voor een werknemer kan zijn: "Als ik focus op mijn competenties in plaats van op mijn opleiding kan ik eigenlijk veel meer!"

Een mooi voorbeeld is de zogenaamde Skillcard in de dakbedekkingsbranche. Deze kaart geeft naast individuele persoonsgegevens aan welke vakopleiding de werknemer heeft genoten en welke veiligheids cursussen hij of zij heeft afgerond. Hiermee kan een werknemer zijn vakmanschap eenvoudig aantonen.

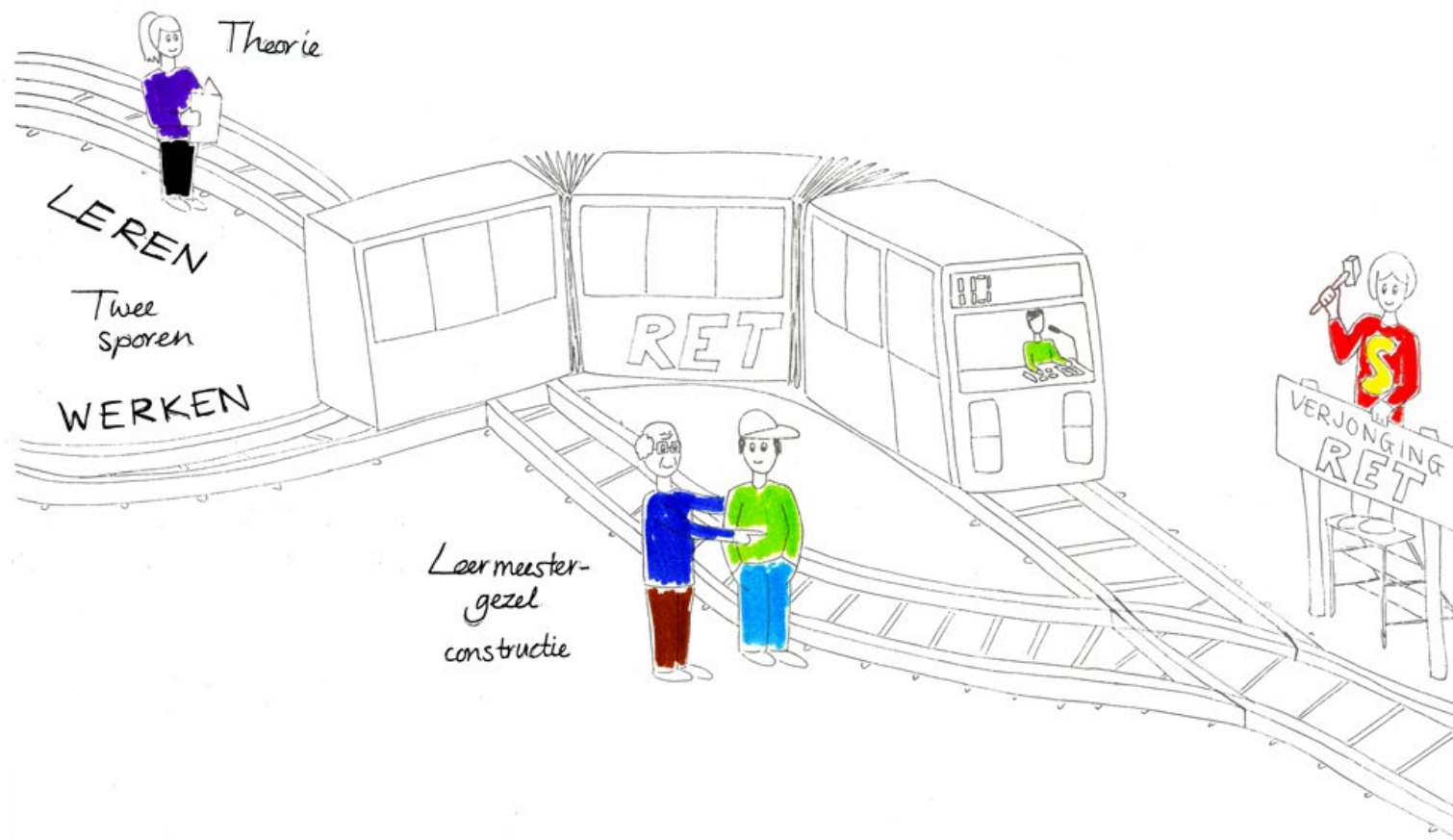
10. Een focus op competenties leidt tot meer matches

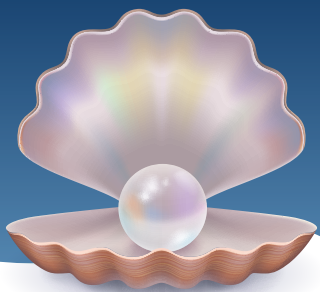
Arbeidsmarkt bemiddeling, oftewel het matchen van vraag en aanbod, is één van de maatregelen ter bevordering van de arbeidsmarktobiliteit. Uitvoerders merken dat het helpt om de vraag van de werkgevers én de kennis en ervaring van werkzoekenden uit te drukken in competenties. Dit leidt tot meer matches, dan wanneer alleen het laatst uitgevoerde beroep en of de opleiding als uitgangspunt wordt genomen.



Parel: Sectorplan Openbaar Vervoer Aantrekken jongeren met de OV Leerbaan

OV-LEERBAAN





Parel: Sectorplan Openbaar Vervoer

Aantrekken jongeren met de OV Leerbaan

Gemiddelde leeftijd van 52 jaar

De personeelsbestanden van de OV-bedrijven worden gekenmerkt door een enorme vergrijzing. Zo ook bij het Rotterdamse vervoersbedrijf RET, waar de gemiddelde leeftijd van het personeel 52 jaar is. Sietske van Rossum, programmamanager duurzame inzetbaarheid bij de RET: “Binnen de OV sector hebben wij geen gezamenlijk O&O-fonds. Ook was er toen wij het sectorplan opstelden geen branchevereniging. Analyses ontbraken. Samen met de NS, ProRail, de streek- en de andere stadvervoerders hebben we bij het opstellen van het sectorplan dus zelf een arbeidsmarktanalyse opgesteld. Niet alleen de vergrijzing bleek een probleem. Wat ook bleek: de gemiddelde leeftijd van instromers is bijna 48 jaar!” Samen is nagedacht over kansrijke maatregelen om de instroom van jongeren te bevorderen.

Eén van deze maatregelen is de OV-leerbaan. Dit is een praktische opleiding ‘on the job’ tot metrobestuurder én servicemedewerker, speciaal voor jongeren. Een startkwalificatie of werkervaring is niet vereist. De kandidaten worden geselecteerd op competenties en potentie. Sietske van Rossum: “60% van de deelnemers was anders niet in aanmerking gekomen.”

Verjonging via de OV leerbaan

Bij de RET zijn 22 jongeren gestart, waarvan er 18 de opleiding met succes hebben afgerond. Eén van hen is Rowan Barto: “Ik werkte bij een manage. Hiervan kon ik niet goed rondkomen en ik bouwde ook geen pensioen op. Ik was daarom op zoek naar iets anders. Mijn moeder wees me op de vacature bij de RET. Is dit niet iets voor jou?” Na een aantal testen, waaronder een psychologische test en een test in een simulator, wordt Rowan aangenomen.

De leerbaan, een combinatie van theorie en praktijk, kent een leermeester-gezel constructie. Leermeester Dennis Kirkpatrick: “Ik ben metrobestuurder en werd gevraagd of ik hiernaast jongeren wilde gaan begeleiden. Daar moest ik eerst even flink over nadenken. Is het wel iets voor mij?” Dennis besluit het te doen, en vertelt enthousiast hoe de jongeren ‘24 uur per dag’ bij hem aankloppen voor allerlei vragen en advies, ook nu de opleiding is afgerond. Rowan: “Het is een hele gezellige groep onder elkaar, we delen alles met elkaar over de app, ook met Dennis!” Wat Dennis sterk vindt aan de OV-leerbanen is dat jongeren naast extra begeleiding, ook nazorg krijgen. Rowan beaamt dit: “De eerste keer dat je met de metro alleen op pad gaat is toch best spannend. Het is prettig dat je met vragen bij iemand terecht kunt.”

Impuls samenwerking binnen de OV sector

Inmiddels is Rowan in dienst: “Ik heb nu een vaste baan en een toekomstperspectief.” Rowan is zelfs al bezig met het uitbreiden van zijn rijbevoegdheid, zodat hij op meer lijnen kan rijden. “Dit is fijn voor de afwisseling.” De RET is tevreden met het eindresultaat. Het sectorplan maakte het mogelijk te experimenteren met een nieuwe maatregel, wat heeft geleid tot de gewenste instroom van jonge bestuurders. Bijkomend resultaat is dat nu scherper is waar de uitdagingen voor de OV sector liggen. Dit besef geeft een impuls aan de onderlinge samenwerking, aldus Sietske van Rossum: “Het sectorplan heeft ervoor gezorgd dat er binnen de OV sector gesproken wordt over meer structurele samenwerking op HR-gebied. Dit heeft al geleid tot een gezamenlijke conferentie over ‘gezond roosteren’. En in opdracht van de nieuw opgerichte branchevereniging OV NL kijkt een clubje HR-directeuren op welke thema’s de sector verder samen kan optrekken. Het sectorplan heeft dus echt meerwaarde gehad, ik weet zeker dat ook de andere betrokkenen dit zo ervaren.”

Ervaringen van uitvoerders met de Regeling cofinanciering sectorplannen

In de Regeling cofinanciering sectorplannen zijn de subsidievoorwaarden opgenomen. Zo moeten de sectorplannen worden opgesteld door een samenwerkingsverband dat ten minste bestaat uit één werknemersorganisatie en één werkgeversorganisatie, moeten de sectorplannen een arbeidsmarktanalyse bevatten en moet er periodiek verantwoording worden afgelegd over de gerealiseerde aantallen, de kosten en de resultaten.

De onderstaande lessen komen voort uit de ervaringen van uitvoerders met de regeling die tijdens de lessons learned bijeenkomsten naar voren zijn gekomen. Wat hierbij nog aandacht verdient, is dat tijdens deze bijeenkomsten regelmatig de administratieve belasting benoemd is. Hiermee wordt met name gedoeld op de werkzaamheden die bij het proces van verantwoorden komen kijken. Dit is geen les, maar omdat het vaak is benoemd is het relevant om hier melding van te maken.

11. Inspelen op actuele knelpunten en behoeften op de arbeidsmarkt vraagt om flexibiliteit

Voorafgaand aan de uitvoering van de sectorplannen is door aanvragers een verplichte arbeidsmarktanalyse uitgevoerd. Deze diende als fundament voor het bepalen van de doelen, de keuze van maatregelen en het bepalen van het aantal te bereiken deelnemers per maatregel.

De uitvoerders onderschrijven het belang van een zorgvuldige onderbouwing van de plannen, maar lopen er in de praktijk tegenaan dat de arbeidsmarkt gedurende de uitvoering (sterk) aan verandering onderhevig is. Dit heeft als gevolg dat het initiële aanbod van maatregelen minder goed aansluit op de wijzigende behoefte. Zo is in de sectorplannen vooral ingezet op kortdurende competentiescholing, terwijl de behoefte veranderde naar langdurige MBO- en HBO-scholing.

Uitvoerders benadrukken dat een zekere mate van flexibiliteit dus van belang is. Ze waarderen dat er ruimte is geboden om

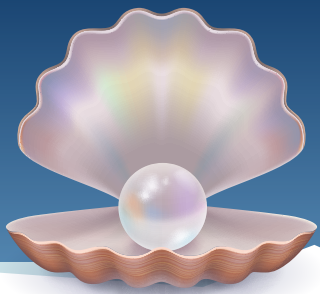
door middel van het indienen van wijzigingsverzoeken te kunnen inspelen op de veranderende vraag van de arbeidsmarkt. De onderbouwing van een wijzigingsverzoek is echter als een arbeidsintensief proces ervaren, omdat hiervoor een geactualiseerde arbeidsmarktanalyse voor nodig was. De veranderde vraag en behoefte van de arbeidsmarkt moet uit deze analyse blijken. Vervolgens moet het wijzigingsverzoek worden beoordeeld door het Agentschap SZW. Een zorgvuldige doorloop van al deze stappen kost tijd.

Les is de behoefte actief te blijven monitoren en tegelijkertijd met het ministerie en het Agentschap SZW tijdig het gesprek aan te gaan in het geval dat het aanbod niet goed meer aansluit.



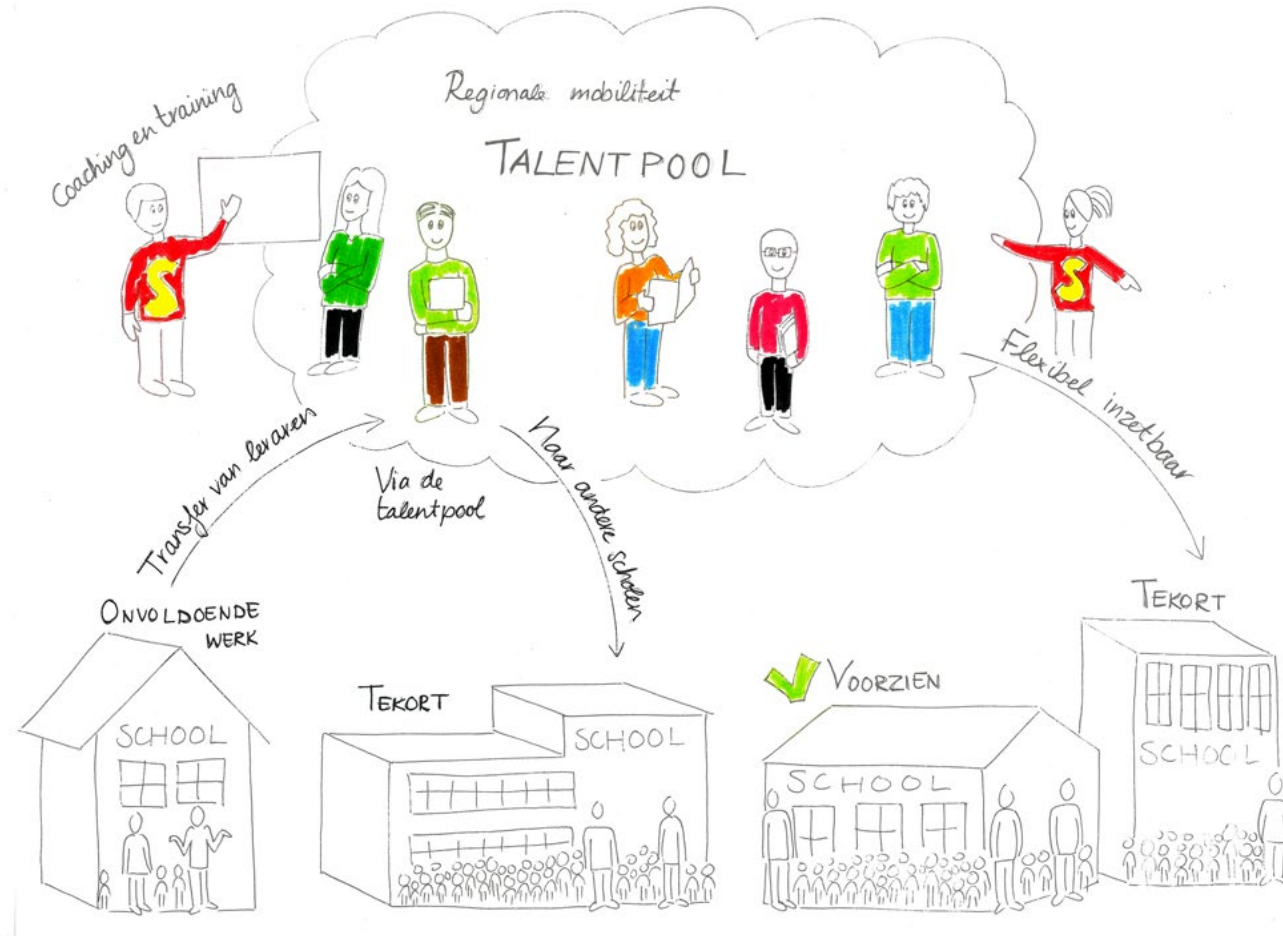
12. Een focus op het realiseren van aantallen prikkelt om met name in te zetten op doelgroepen waarvoor een relatief beperkte inspanning nodig is

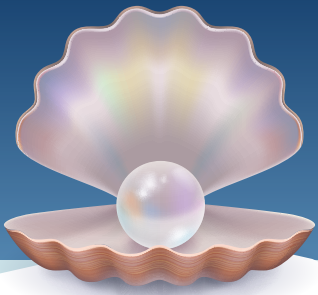
Om de subsidie volledig te ontvangen, dienen de uitvoerders zich te verantwoorden over de gerealiseerde aantallen deelnemers per maatregel. Een risico dat zich voordoet is, zo geven uitvoerders aan, dat hiermee een focus komt te liggen op het realiseren van deze aantallen. Dit heeft als onbedoeld effect dat er een prikkel is om in te zetten op deelnemers waarvoor een relatief beperkte inspanning nodig is. Het bemiddelen van langdurig werklozen of ouderen kost in verhouding meer tijd, terwijl de kans van slagen kleiner is. De indruk is dat hierdoor in de uitvoering van de sectorplannen vaak minder aandacht is uitgegaan naar deze moeilijker te bemiddelen doelgroepen.



Parel: Sectorplan Primair Onderwijs

Werven en behouden van personeel via regionale samenwerking





Parel: Sectorplan Primair Onderwijs

Werven en behouden van personeel via regionale samenwerking

Boventaligheid primair onderwijs door sterke daling leerlingenaantallen

Bij het opstellen van het Sectorplan had het primair onderwijs te maken met dalende leerlingenaantallen, met boventaligheid van leerkrachten en instroom in de WW tot gevolg. Tegelijkertijd zou de sector in de toekomst juist met een lerarentekort komen te zitten.

Regionale Transfer Centra matchen vraag en aanbod en bieden zekerheid

Op deze problematiek is ingespeeld door, met behulp van het sectorplan Primair Onderwijs, zogenaamde Regionale Transfer Centra (RTC's) op te zetten. Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen schoolbesturen, gericht op het behouden van personeel voor de sector en het begeleiden van mensen van werk naar werk. Joost Spijker, directeur van Transvita – het RTC in de regio Utrecht waar zo'n 300 scholen bij zijn aangesloten: "Bij het opstellen van het sectorplan is niet alleen gekeken hoe een oplossing te vinden voor de boventaligheid, er is ook gekeken hoe in te spelen op scenario's van groei. De problemen kunnen elkaar voor een deel namelijk opheffen. Transvita helpt dit voor de aangesloten schoolbesturen te organiseren. Dit door het werven en begeleiden van een zogenaamde Talentenpool van leerkrachten." Deze leerkrachten worden als invalkracht ingezet bij verschillende scholen. Door met veel scholen samen te werken, kunnen leerkrachten waarvoor op één school

onvoldoende werk is, toch een aanstelling krijgen en voor de sector behouden blijven. Joost Spijker: "Hiernaast Transvita speelt met de Talentenpool ook in op de constante behoefte aan invalkrachten. Door ziekteverzuim, zwangerschapsverlof en dergelijke ligt dit percentage standaard zo rond de 10%. Transvita fungeert als een soort vangnet dat scholen in staat stelt strategischer op veranderingen op de arbeidsmarkt in te spelen én in hun behoefte aan invallers te voorzien. Het initiatief dient dus meerdere doelen."

Door Transvita kon ik blijven

Puck de Haan is een van leerkrachten uit deze Talentenpool. "Toen ik twee jaar geleden de Pabo afrondde, kon ik aan de slag als invalkracht op basisschool Het Veldhuis in de Meern. Twee dagen werden één week, één week werd een heel schooljaar. Ze konden mij echter geen vaste aanstelling geven, en meer dan drie keer een tijdelijk contract was ook wettelijk gezien niet mogelijk. Hierdoor zou ik het schooljaar niet kunnen afmaken, wat ik erg jammer vond." De interim-directeur van Het Veldhuis gaf aan Puck graag te willen behouden en adviseert haar zich aan te melden bij Transvita. "Door Transvita kon ik het schooljaar afmaken én kreeg ik de zekerheid aan het werk te kunnen blijven, met een vaste aanstelling. Dit was dus heel fijn. En wat ik ook prettig vind: Transvita is net een hele grote school. Ze organiseert allerlei bijeenkomsten en cursussen, waardoor je andere leerkrachten leert kennen. Ook word je begeleid in

je ontwikkeling. Door dit alles heb je het gevoel ergens bij te horen én bouw je echt iets op. Dit is bij normaal invalwerk niet het geval."

Impuls aan de regionale samenwerking

Marjan van den Haak is voorzitter van het bestuur van R.K. Basisscholen Vleuten - De Meern – Haarzuilens, waar ook Het Veldhuis onderdeel van uitmaakt. Ze is zeer positief over de toegevoegde waarde van de samenwerking: "Door Transvita kunnen we beter inspelen op de knelpunten op de arbeidsmarkt en goede leerkrachten als Puck de Haan rechtszekerheid bieden. Ook vinden schoolbesturen elkaar nu op andere gebieden. Zo had ik laatst een gesprek met een collega-bestuurder over de bedrijfsvoering. Hij wees mij op een interessante benchmark. Doordat we elkaar hebben leren kennen vindt er veel meer kennisuitwisseling plaats. Het sectorplan heeft een echt impuls gegeven aan de regionale samenwerking."

Inmiddels is het sectorplan afgerond, maar Transvita gaat door. Marjan van den Haak: "We bekostigen Transvita als schoolbesturen nu zelf." Ook kijken de samenwerkende besturen momenteel hoe er met behulp van Transvita personeel uit andere sectoren – die juist kampen met uitstroom – kan worden geïnteresseerd voor het onderwijs, vertelt Marjan van den Haak. Zo draagt het initiatief straks bij aan het oplossen van knelpunten in het primair onderwijs én in andere sectoren.