

## Menukaart ESF-subsidieregeling Duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren

Deze **menukaart** heeft als doel om geïnteresseerden een idee te geven van de mogelijkheden die de ESF-subsidieregeling [Duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren](#) biedt. Er zijn drie thema's en een breed scala aan subsidiabele activiteiten gedefinieerd. Het doel van deze menukaart is om handvatten aan te reiken voor sectoren en regio's om hun plan vorm te geven. De menukaart is een hulpmiddel met mogelijke subsidiabele maatregelen als onderdeel van het plan, en kan gewijzigd worden wanneer hier aanleiding toe is. Buiten de maatregelen op de menukaart staat het aanvragers vrij om voorstellen te doen voor andere maatregelen. Vanzelfsprekend moeten de gekozen maatregelen afgestemd zijn op de behoeften van de werkenden in de betreffende sector(en) en regio('s). Samenwerking wordt gestimuleerd omdat dit bijdraagt aan het leereffect, het bereik en de bewustwording vergroot. Samenwerkingspartners kunnen daarom gezamenlijk een projectaanvraag indienen.

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

Om werkelijk te komen tot duurzame inzetbaarheid van werkenden is een **integrale benadering** nodig. Daarbij is een stimulans gericht op gedrags- en cultuurverandering vereist. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld positief leiderschap, een open en veilige organisatiecultuur, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de ruimte om fouten te maken. In aanvulling op beleid en faciliteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, is de belangrijkste uitdaging het in beweging krijgen van de werkenden zelf zodat zij nadenken over hun toekomst en bepalen wat zij nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven. Werkgevers kunnen de bewustwording en het zelfinzicht stimuleren door bijvoorbeeld een brede periodieke keuring op het gebied van duurzame inzetbaarheid (een zgn. APK) aan te bieden, die kan leiden tot individueel maatwerk.

### Overzicht 1: Opbouw subsidieregeling

Doel - De ambitie en maatregelen moeten binnen de doelen (B15) van de regeling passen. In deze kolom staat beschreven wat de doelen van de subsidieregeling behelzen.

Thema - Binnen het doel formuleert de aanvrager een thema in het kader waarvan de duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd.

Activiteit - Elke activiteit levert een product (bijvoorbeeld verslag of rapport) op, welke bij de einddeclaratie worden gevoegd.

Subsidiabele kosten - Drie kostensoorten mogen worden opgevoerd. Zie voor de verantwoording de regeling en handleiding op de website van het Agentschap.

Aanvrager - Verschillende typen partijen kunnen optreden als aanvrager. Zie de regeling voor de definities van de partijen.

### Overzicht 2: Voorbeelden activiteiten en projecten

Voorbeeld van ambitie - Op basis van de probleemanalyse een ambitie gesteld die de gewenste situatie weergeeft.

Voorbeelden van plan van aanpak en maatregelen - Om de ambitie te realiseren wordt een aanpak met maatregelen vastgesteld.

Voorbeelden van activiteiten - De maatregelen vertalen zich in activiteiten die worden opgevoerd voor subsidie.

Voorbeelden van projecten - Enkele bestaande projecten en initiatieven worden aangehaald.

## Overzicht 1: Opbouw subsidieregeling

Doel (art. B15) Het project heeft als doel:	Thema (art. B15) Het project is gericht op één of meer van de volgende thema's:	Activiteit (art. B18) Voor zover deze de doelstelling ondersteunen, komen voor subsidie in aanmerking:	Subsidiabele kosten (art. B20/21) De kosten die in aanmerking komen voor subsidie, zijn:	Aanvrager (art. B12) De subsidie kan worden aangevraagd door:
<p>Het bevorderen duurzame inzetbaarheid van werkenden,</p> <p><b>en</b></p> <p>Het bevorderen van de gelijkheid van vrouwen en mannen en de bevordering van gelijke kansen en non-discriminatie.</p>	<p>a) Gezond, veilig en vitaal werken;</p> <p>b) Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability;</p> <p>c) Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal.</p>	<p>a) Activiteiten ter ontwikkeling van: een onderzoeksrapport; een beleidsplan; een communicatie- of voorlichtingsplan; een plan voor monitoring.</p> <p>b) Activiteiten ter uitvoering van: een beleidsplan; een communicatie- of voorlichtingsplan; een plan voor monitoring; een of meerdere pilots.</p> <p>Er dient ten minste een product uit categorie b te worden gerealiseerd.</p>	<p>a) Directe loonkosten;</p> <p>b) Een toeslag van 15% op de kosten, bedoeld in onderdeel a;</p> <p>c) Externe kosten.</p>	<p>a) Een O&amp;O-fonds;</p> <p>b) Een samenwerkingsverband.</p>

## Overzicht 2: Voorbeelden activiteiten en projecten

### A) Gezond, veilig en vitaal werken

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) omvat alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie, pesten en werkdruk. Een hoge psychische arbeidsbelasting leidt in Nederland jaarlijks tot verzuim bij 357.000 werknemers (42% van alle werknemers met werkgerelateerd verzuim), 11 miljoen verzuimdagen (50% van alle werkgerelateerde verzuimdagen) en €2,7 miljard aan verzuimkosten (55% van het totaal).<sup>1</sup> Bovendien dragen de burnout klachten en intern ongewenst gedrag (pesten, agressie en intimidatie door collega's of leidinggevende) er aan bij dat oudere werknemers niet tot hun 65<sup>e</sup> willen doorwerken.<sup>2</sup> Met behulp van maatregelen ter bevordering van de gezondheid, vitaliteit en veiligheid van werkenden, kan uitval en ziekteverzuim worden teruggedrongen. Een goede fysieke en mentale gezondheid zijn belangrijke voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid en een goede werksfeer. Dankzij het in kaart brengen van de persoonlijke situatie en gezondheidsrisico's, kan worden gezocht naar de juiste individuele aanpak.

Voorbeeld ambitie	Toelichting	Voorbeelden van activiteiten	Informatie en voorbeelden van projecten
Gezonde leefstijl	Een gezonde leefstijl zorgt voor minder verzuim, een hogere productiviteit en inzetbaarheid. Werk- en opdrachtgevers zouden werkenden kunnen stimuleren om te investeren in hun gezondheid, door bijvoorbeeld meer te gaan bewegen of te stoppen met roken. Ook financiële coaching is denkbaar omdat geldzorgen hun weerslag hebben op de gezondheid en het werkvermogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het inrichten en maken van content voor een voorlichtingscampagne en centrale begeleiding bij afvallen of stoppen met roken.</li> <li>• Algemene periodieke onderzoeken naar brede duurzame inzetbaarheid (leren/ontwikkelen, gezondheid, financiën en werk) van individuele werkenden (APK's).</li> <li>• Financiële coaching voor mensen die begeleiding nodig hebben, zodat zij zich beter op hun werk kunnen richten.</li> </ul>	Voor meer informatie en voorbeelden van projecten die de gezondheid en vitaliteit bevorderen: ga naar <a href="http://DuurzamelInzetbaarheid.nl">DuurzamelInzetbaarheid.nl</a> . Deze website biedt ook informatie en voorbeelden van projecten ter vermindering van de fysieke belasting door werkzaamheden. Informatie over financiële coaching vindt u op <a href="http://WijzerInGeldzaken.nl">WijzerInGeldzaken.nl</a> .
Werkplezier en sociaal veilig werken	Mensen kunnen, door beter om te leren gaan met werkdruk, hun ervaren werkstress verminderen. Door stress bespreekbaar te maken kunnen ook stressoren in de werksituatie worden geïdentificeerd. Investerings in de cultuur op de werkvloer, positief leiderschap, steun van het management en collega's, individuele weerbaarheid en het tegengaan van verbale en fysieke agressie kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan stressvermindering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het organiseren van sectorale bijeenkomsten en advisering over het omgaan met werkstress en ongewenst gedrag.</li> <li>• Het breed aanbieden van (de-escalatie)trainingen voor werkenden en leidinggevenden over het omgaan en voorkomen van agressie in de werksituatie.</li> <li>• Werkgevers begeleiden bij het inrichten van flexibel arbeidstijdenmanagement.</li> </ul>	Informatie en voorbeelden van projecten gericht op het verminderen van agressie op de werkvloer zijn te vinden op <a href="http://DuurzamelInzetbaarheid.nl">DuurzamelInzetbaarheid.nl</a> of op <a href="http://WerkenAanMorgen.nl">WerkenAanMorgen.nl</a> . Voorbeelden van aanpakken van pesten op het werk, staan ook op <a href="http://DuurzamelInzetbaarheid.nl">DuurzamelInzetbaarheid.nl</a> . FCB voert bijvoorbeeld projecten op ter bevordering van het <a href="http://werkplezier">werkplezier</a> en om <a href="http://agressie">agressie</a> aan te pakken.
Gelijkheid op de werkvloer	Werkenden worden niet altijd gelijkwaardig behandeld. Ongelijkheid kan bewust en onbewust ontstaan. Door in te zetten op gelijke kansen en wederzijds respect, ontstaan prettigere arbeidsrelaties. Werk- en opdrachtgevers kunnen geholpen worden bij de bevordering van gelijke behandeling, zodat werkenden de kans krijgen om zich optimaal te ontwikkelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het uitvoeren van een sectoraal of regionaal onderzoek naar (on)gelijkheid en discriminatie in de werksituatie.</li> <li>• Het uitvoeren van een voorlichtingscampagne over het belang van gelijkheid en diversiteit binnen arbeidsorganisaties en het aanbieden van advisering bij het realiseren van diversiteit.</li> </ul>	Goede voorbeelden van diversiteitsbeleid bij gemeenten zijn beschikbaar op <a href="http://dewebiste.van.het.AgentschapSZW">de webiste van het Agentschap SZW</a> en op <a href="http://DiversiteitInBedrijf.nl">DiversiteitInBedrijf.nl</a> .

Aan deze menukaart kunnen geen rechten worden ontleend. De volledige subsidieregeling, formats, de handleiding voor de (financiële) administratie en andere handige links en documenten vindt u op [www.AgentschapSZW.nl](http://www.AgentschapSZW.nl)

<sup>1</sup> TNO-rapport 'De Kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland', 2014.

<sup>2</sup> 'Oudere werknemers en langer doorwerken: secundaire analyse van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA, 2009.

## B) Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability

Door werk af te stemmen op de persoon, kunnen mensen hun talenten beter benutten. Het bieden van meer variatie of invloed op de inrichting van het werk kan een positieve weerslag hebben op de betrokkenheid van mensen bij hun werk. Inzetbaar blijven vergt naast betrokkenheid ook het onderhouden en uitbouwen van kennis en competenties: 'new skills for new jobs'. Uit onderzoek blijkt dat scholingsdeelname voor lageropgeleiden geen vanzelfsprekendheid is en een gebrek aan motivatie een belangrijke oorzaak is. Vakmanschap en vaktrots zijn daarbij van belang om deze werkenden te bereiken. Een andere belangrijke maatschappelijke ontwikkeling is de snel groeiende flexibele schil. Veel mensen hebben te maken met kortdurende arbeidscontracten, of gaan aan de slag als zzp'er. Flexwerkers en zzp'ers kampen vaker met inkomensonzekerheid. Het is van groot belang dat zelfstandigen zich bezighouden met hun duurzame inzetbaarheid. Opdrachtgevers kunnen bijdragen aan die ontwikkeling.

Voorbeeld ambitie	Toelichting	Voorbeelden van activiteiten	Informatie en voorbeelden van projecten
Werk afgestemd op de persoon	Van werk- en opdrachtgevers wordt verlangd dat zij inclusieve arbeidsorganisaties inrichten met een diversiteit aan mensen. Om mensen inzetbaar te houden, kan het bijvoorbeeld helpen om de taakverdeling op die persoon af te stemmen of de inrichting van het werk op een andere wijze aan te passen. Mensen die eentonige of onvoldoende uitdagende werkzaamheden uitvoeren, kunnen ook baat hebben bij taakrotatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraal georganiseerde advisering en begeleiding omtrent job carving en taakrotatie.</li> <li>Monitoring van de ontwikkeling van functiecreatie en job carving binnen de sector of branche.</li> </ul>	De VNG geeft op haar website bijvoorbeeld informatie over <a href="#">job carving en functiecreatie</a> .
Zelfsturing en betrokkenheid	Arbeidsorganisaties geven werkenden steeds vaker zeggenschap over de werkprocessen. Het delen van de verantwoordelijkheid kan bijdragen aan een grotere intrinsieke motivatie om samen te werken en verbeteringen door te voeren. Werkenden krijgen de ruimte om met hun talenten en interesses bij te dragen aan de hogere doelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilots met zelfsturende teams of andere methoden die de autonomie bevorderen.</li> <li>Centraal georganiseerde bedrijfsbezoeken ter agendering van het belang van werkgeluk.</li> <li>Een communicatiecampagne met good practices en informatie over het bevorderen van werkplezier.</li> </ul>	De website InnovatiefInWerk.nl biedt informatie over en goede voorbeelden van <a href="#">autonomie</a> op de werkplek.
Werkend leren	De verandersnelheid vereist van bedrijven dat de kennis en kunde van werkenden continu geactualiseerd. Het is daarom nodig dat werken en leren meer met elkaar verweven worden. Blijven leren vergroot de duurzame inzetbaarheid van werkenden en helpt organisaties gelijke pas te houden met de ontwikkeling van de sector en de arbeidsmarkt. Ook mensen die laaggeschoold zijn of niet gebaat zijn bij klassieke scholingsvormen, kunnen zich verder ontwikkelen door leren op de werkplek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De analyse van mogelijkheden tot het inbedden van werkend leren in bedrijfsplannen en CAO.</li> <li>Het organiseren van een netwerk aan leerambassadeurs.</li> <li>Het aanbieden van communicatietrainingen voor managers over het implementeren van werkend leren en het creëren van een leercultuur.</li> </ul>	DuurzaamInzetbaarheid.nl biedt informatie en voorbeelden over <a href="#">werkend leren</a> , waaronder leren op de werkplek. Zie ook de verzamel pagina over het onderwerp <a href="#">leren</a> en de <a href="#">vijf tips</a> . Een <a href="#">voorbeeld</a> van een project dat zich richt op het bevorderen van leren op de werkvloer in de branches Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang.
Relatie opdrachtgever en opdrachtnemer	Steeds meer mensen hebben flexibele arbeidscontracten. Daardoor ontstaan andersoortige arbeidsrelaties. Opdrachtgevers profiteren van een sterke arbeidspopulatie. Het is daarom belangrijk om te blijven investeren in werkenden – flexibel of niet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De communicatie over good practices van goed werk- en opdrachtgeverschap en het investeren in zzp'ers.</li> <li>Het formuleren en inbedden van een etiquette over goed opdrachtgeverschap.</li> </ul>	AWVN en FNV Zelfstandigen schetsten de uitdagingen van zelfstandigen en de <a href="#">kenmerken van goed opdrachtgeverschap</a> .

### C) Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal

Het kabinet is met de sociale partners van mening dat de regionale en (inter)sectorale arbeidsmobiliteit van werkenden moet worden bevorderd, waarbij aandacht is voor oudere werkenden en andere groepen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt, zoals laagopgeleiden en arbeidsbeperkten. Ten behoeve van de arbeidsparticipatie en -mobiliteit wordt (bijvoorbeeld middels sectorplannen) geïnvesteerd in de regionale en intersectorale infrastructuur, ontwikkeling en erkenning van competenties en flexibele inzetbaarheid van werkenden. Arbeidsmobiliteit tussen sectoren en binnen regio's is van belang om tekorten aan arbeidskrachten op te vangen vanuit sectoren met een overschot. Door technologische vooruitgang verdwijnen beroepen, waar elders juist werk ontstaat. In aanvulling op de structuren zijn ook een aantal faciliterende voorwaarden van belang. Bijvoorbeeld: betere transparantie en uniformisering van vaardigheden, voorlichting en begeleiding over mogelijke loopbaanstappen.

Voorbeeld ambitie	Toelichting	Voorbeelden van activiteiten	Voorbeelden van projecten
Intersectorale erkenning vaardigheden	Om de arbeidsmobiliteit te vergroten, is erkenning van vaardigheden een manier om meer deuren voor werkenden te openen. In sommige sectoren worden zeer vergelijkbare vaardigheden anders gewaardeerd of beschreven, wat tot onnodige barrières voor (inter)sectorale mobiliteit zorgt. Daarnaast leidt de snelle technologische ontwikkeling ertoe dat de nadruk verschuift naar een behoefte aan andere vaardigheden, zoals de omgang met geautomatiseerde processen en digitale systemen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het communiceren over de noodzaak tot erkenning van vaardigheden, waaronder vaardigheden die op de werkplek zijn opgedaan.</li><li>• Het formuleren en uitvoeren van een sectoraal beleidsplan, dat bijvoorbeeld leidt tot de inzet van de skills manager die werkenden helpt inzicht te verkrijgen in hun vaardigheden en loopbaanmogelijkheden.</li></ul>	De <a href="#">OOM skillsmanager</a> helpt werkenden in bijvoorbeeld de metaalbewerking hun vaardigheden en loopbaanmogelijkheden in kaart te brengen. Deze tool wordt bijvoorbeeld ook in de <a href="#">mobiliteitsbranche</a> en de <a href="#">installatiebranche</a> toegepast.
Een hogere arbeidsmobiliteit	Voor boventallige arbeidskrachten of mensen die behoefte hebben aan een carrièreswitch is het niet altijd duidelijk welke mogelijkheden zij hebben op de arbeidsmarkt, hoe zij die vergroten en benutten.* Begeleiding en voorlichting kunnen hen helpen een baan te vinden die beter aansluit bij hun competenties, weer toekomstperspectief biedt of minder fysiek belastend is.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communicatie over de loopbaanmogelijkheden van de toekomst en de mogelijkheden voor werkgevers en werkenden om daarop te anticiperen.</li><li>• Het stimuleren van (inter)sectorale of regionale mobiliteit door meer organisaties en werkenden bekend te maken met de ruimte op de arbeidsmarkt.</li></ul>	De publieke omroep heeft een website ontwikkeld die werkenden op weg helpt naar duurzame inzetbaarheid: <a href="#">werkstation.tv</a> . De pagina informeert onder andere over carrièreswitches binnen of buiten de sector. De <a href="#">openbare bibliotheken</a> ontwikkelden een toolbox om inzicht te bieden in de gevolgen van de veranderende branche.

\*Let op: een groot aantal sectoren en regio's beschikt al over een infrastructuur of initiatief ten behoeve van de arbeidsmobiliteit. Zie bijvoorbeeld de sectorplannen van [Metalektro](#), [Meubel](#), [Procesindustrie](#) [Primair Onderwijs](#). Zie voor meer sectorplannen de website van de [Stichting van de Arbeid](#).