EVALUATIE ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN

Eindrapport tweede fase

SEOR: Arie Gelderblom, Yvonne Prince en Esther Verbruggen

Ockham|IPS: Bert-Jan Buiskool en Marye Hudepohl

COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV IN SAMENWERKING MET OCKHAM|IPS

© SEOR BV / ROTTERDAM, 10 FEBRUARI 2020

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

EVALUATIE ESF-REGELING DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN

EINDRAPPORT TWEEDE FASE

CONTACTPERSOON

Naam	**Arie Gelderblom**
Adres	**Marconistraat 16**
	3029 AK Rotterdam
Telefoon	**010 – 302 0500**
Email	**gelderblom@seor.eur.nl**

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING EN CONCLUSIES 1

SUMMARY AND CONCLUSIONS 8

1 INLEIDING 15

1.1 Evaluatie ESF Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren (DI R&S) 15

1.2 Onderzoeksvragen en -activiteiten tweede fase 17

1.3 Leeswijzer 19

2 REALISATIE PROJECTEN 20

3 REALISATIE PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN 22

3.1 Producten 22

3.2 Bereik 24

3.3 Uitgevoerde evaluaties 28

3.4 Slot 29

4 RESULTATEN 30

4.1 Gerealiseerde resultaten 30

4.2 Verdere duiding van beoogde resultaten 32

4.3 Eerste orde effect: probleemanalyse 34

4.4 Tweede orde effect: verhogen van bewustzijn 37

4.5 Derde orde effect: vervolgacties, implementatie en monitoring 38

4.6 Vierde orde effect: realisatie-effecten 42

4.7 Positieve en negatieve neveneffecten 44

4.8 Slot 45

5 SUCCES- EN FAALFACTOREN 46

5.1 Succesfactoren 46

5.2 Faalfactoren 48

5.3 Gekozen oplossingsrichtingen 49

5.4 Slot 50

6 PROCESEVALUATIE 51

6.1 Achtergrond teruggetrokken projecten 51

6.2 Tussentijdse contacten met UVB 52

6.3 Administratieve belasting 53

6.4 Einddeclaratie 55
6.5 Slot 56
BIJLAGE I: ENKELE PRAKTISCHE TIPS VOOR PROJECTLEIDERS 58

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Inleiding

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

Een project in het kader van de regeling DI R&S heeft tot doel het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid, monitoring, communicatie en voorlichting, en pilots, ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid (DI) van werkenden. Aanvragers (O&O-fondsen, overheidsorganisaties en bedrijven) kunnen in hun sector of regio partijen bij elkaar brengen, deze ondersteunen en zorgen voor sector- of regio-brede afspraken op de betreffende beleidsterreinen. Het is de bedoeling dat de resultaten van een project niet beperkt blijven tot de subsidieperiode, maar leiden tot de opbouw of versterking van sectorale en regionale structuren ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van werkenden.

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

(1) Gezond, veilig en vitaal werken.
(2) Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability.
(3) Arbeidsmobiliteit van werkenden, regionaal en (inter)sectoraal.

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

Dit rapport

Dit rapport doet verslag van de tweede fase van de evaluatie van het thema Duurzame Inzetbaarheid binnen het ESF-programma 2014-2020, onderdeel Regio's en Sectoren (DI R&S).[1] In deze fase staan de volgende aspecten centraal:

- Realisatie van de beoogde projecten.
- De wijze waarop aan de projecten inhoud gegeven is (activiteiten en producten).
- De resultaten die de projecten geboekt hebben.
- De uitvoering van de projecten en de succes- en faalfactoren.
- Evaluatie van het proces: teruggetrokken projecten, contacten met en dienstverlening door Uitvoering van Beleid (UVB), de financiële afwikkeling en administratieve belasting.

Uitgevoerde onderzoeksactiviteiten

Om deze aspecten uit te werken, zijn de volgende onderzoeksactiviteiten verricht:

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

- Analyse van de (eind)rapportages van de projecten opgeleverd aan UVB. Deze eindverslagen zijn benut voor de voorbereiding op de telefonische interviews (zie hieronder). Tevens gaan de verslagen in op de resultaten van het project en is gerapporteerd over evaluaties van het project. Als het daarbij om aparte documentatie en publicaties ging, zijn die bekeken.
- Interviews met twee vertegenwoordigers van het ministerie van SZW die betrokken zijn bij de uitvoering door UVB.
- Telefonische interviews met de projectleiders van de teruggetrokken en uitgevoerde projecten aan de hand van gestructureerde vragenlijsten.
- Uitvoeren van casestudies. Hierbij gaat het in de eerste plaats om het verder volgen van de zes cases die reeds in de eerste fase zijn onderzocht. Daaraan zijn twee cases toegevoegd. Ook voor deze acht casestudies zijn de projectleiders geïnterviewd, maar dan face to face. Daarnaast zijn in totaal veertien organisaties benaderd voor een telefonisch interview om een completer beeld van de cases en de resultaten daarin te krijgen. Dit betreft vaak deelnemende bedrijven/organisaties in projectactiviteiten, maar soms ook partners in het project.

Realisatie projecten

Van de 67 projectaanvragen zijn uiteindelijk 46 projecten uitgevoerd. In ongeveer gelijke mate zijn projecten afgevallen doordat deze zijn afgewezen of teruggetrokken. De prognose van de goedgekeurde subsidie is ongeveer gelijk aan de helft van het oorspronkelijk beschikbare budget, en aan 83% van de verleende subsidie en iets meer dan 90% van de gedeclareerde subsidie. Circa een derde van de uitgevoerde projecten ontvangt het volledig gedeclareerde bedrag. Derhalve wordt minder dan de helft van het aanvankelijk beschikbare budget in de eerste tranche aangewend. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat het aangevraagde budget van de oorspronkelijke projectaanvragen maar net iets groter was dan het beschikbare budget, waardoor afwijzingen en terugtrekking van projecten, lagere kosten en kortingen in de einddeclaratie de feitelijk goedgekeurde subsidie kleiner maakt dan het budget. Het restant van het budget kan in volgende tranches worden aangewend.

Realisatie producten en activiteiten

In de ESF-projecten wordt een grote variëteit aan producten ingezet. Campagnes zijn daarbij bijna standaard. Ook onderzoek/analyse komt veel voor. In vrijwel alle gevallen is het product gerealiseerd. De mate waarin de producten aan de verwachtingen van de aanvragers/projectleiders voldoen, varieert. Op basis van de gesprekken met projectleiders, voldoet 62% van de producten geheel en 25% grotendeels aan de verwachtingen. In de overige 13% varieert dit van beperkt (11%) tot niet (2%). Dat producten niet geheel voldoen, hangt vaak samen met tegenvallend bereik. Bij een kleine 40% van de activiteiten is sprake van een lagere deelname dan gepland. Daar staat tegenover dat bij ongeveer 20% van de activiteiten de deelname hoger is dan gepland. Per saldo betekent dit een redelijk goede realisatiegraad voor een programma waarin ook nieuwe producten worden uitgetest.

Bij de meerderheid van de projecten heeft een evaluatie plaatsgevonden, variërend van projectevaluaties (vaak meer procesgeoriënteerd) tot aan evaluaties van specifieke interventies. In een beperkt aantal gevallen is een 'harde' effectmeting opgenomen (met voor- en nameting en controlegroep).

Resultaten

De meerderheid van de projecten heeft de oorspronkelijk gestelde doelen behaald (of deels behaald), wat duidt op een positieve (zelf)evaluatie. De positieve beoordeling heeft veelal betrekking op deelname-aspecten, het totaal aantal trajecten dat gestart is binnen een activiteit, of het bereik van het project. Desondanks is er volgens respondenten nog wel werk te verzetten binnen het thema: enerzijds omdat een specifieke groep minder is 'meegekregen' waar specifieker naar gekeken gaat worden, anderzijds omdat er nog verdere inbedding van de aanpak beoogd wordt (in een vervolgproject).

In de gevallen waar het resultaat niet helemaal is behaald, komt dit doordat de aantallen in termen van de deelname van bedrijven en/of werknemers wat lager uitvielen dan gehoopt. Projecten geven aan dat het soms moeilijk was om voldoende deelnemers te bereiken. Andere signalen hadden betrekking op dat: (1) de doelstellingen oorspronkelijk te breed en te ambitieus waren opgesteld; (2) er minder bewustwording is

teweeggebracht dan voorzien; (3) de korte projectduur het moeilijk maakt verankering van projectresultaten en gedragsverandering te bewerkstelligen; en (4) de doelen niet goed meetbaar zijn.

Alle projecten hebben een stap gezet in de beleidsketen van (1) probleemanalyse, (2) vergroten van bewustwording, (3) vaststellen, implementatie en monitoring van acties/beleid, en verdere verspreiding van methoden en technieken, tot en met (4) de realisatie van effecten. De mate waarin is echter mede afhankelijk van de gestelde doelen. Deze evaluatie laat de volgende effecten zien:

- *Eerste orde effecten (probleemanalyse)*: bijna alle projecten hebben bijgedragen aan meer kennis en inzicht op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Grofweg vond dit op twee manieren plaats, namelijk door het uitvoeren van verkennende onderzoeken en door het uittesten van (nieuwe) interventies.
- *Tweede orde effecten (bewustwording):* het verhogen van het bewustzijn voor duurzame inzetbaarheid is door een groot deel van de projecten aangepakt, en in vrijwel al deze projecten zijn de resultaten positief bevonden. Doorgaans wordt de vergroting in bewustzijn toegeschreven aan één of meerdere activiteiten binnen het project, waarbij met name verwezen wordt naar interventies zoals pilots, vitaliteitsworkshops, (individuele) coachingstrajecten, alsook door het uitvoeren van ontwikkelde 'scans'. Pilotprojecten zijn een goede manier om bewustwording te creëren en volgens respondenten in veel gevallen effectiever dan algemene communicatie omdat het actiegericht is.
- *Derde orde effecten (beleidsactie en monitoring):* bijna alle projecten geven aan dat de sector/regio verder gaat met de resultaten van het project (98% van de ondervraagde projecten geeft dit aan). Een grote meerderheid geeft aan dat het project wordt voortgezet in een nieuw project dat voortbouwt op de resultaten van het project (87%) en dat de resultaten van het project binnen de sector en regio worden verspreid (80%). Daarnaast geeft de meerderheid van de projecten (60%) aan dat de resultaten van het project worden ingebed bij individuele bedrijven, en een derde (36%) geeft aan dat de resultaten worden of zijn benut bij de cao-onderhandelingen. Echter, slechts een beperkt aantal projecten geeft aan dat de resultaten worden ingebed in andere regio's (25%) of sectoren (5%). Ondanks deze positieve resultaten geven projecten aan dat borging van projectresultaten de grootste uitdaging is en dat hier in het projectdesign te weinig rekening mee is gehouden.
- *Vierde orde effecten (realisatie-effecten):* projecten rapporteren in mindere mate over realisatie-effecten aangaande individuele medewerkers, zoals verbetering in arbeidsmarktperspectief, mobiliteit, lager ziekteverzuim. Deze effecten zullen volgens de projectleiders pas op langere termijn zichtbaar worden, en niet haalbaar/meetbaar zijn binnen de korte doorlooptijd van het project. Desondanks laten enkele effectmetingen binnen bedrijven (waar pilots hebben plaatsgevonden) positieve ontwikkelingen zien op de realisatie-effecten op werknemers en de effectiviteit van de onderliggende werkzame mechanismen. Ook zijn geïnterviewde projectleiders en deelnemende bedrijven positief over de potentie van dit soort lange termijn effecten van de interventies.

Alles overwegende, is er een positief beeld van de mate waarin projecten bijdragen aan de doelstellingen van de regeling (blijvend aandacht genereren voor duurzame inzetbaarheid; opbouwen sectorale structuren; identificeren van goede praktijken).

Succes- en faalfactoren

Er blijken diverse succesfactoren een rol te spelen bij het welslagen van een project. Anderzijds dienen zich bij de uitvoering van de projecten ook verschillende faalfactoren aan. De volgende twee succesfactoren worden (in verschillende bewoordingen) het vaakst genoemd en kunnen als werkende mechanismen van de ESF-projecten gezien worden:

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

De meest genoemde knelpunten zijn:

- Gebrek aan tijd bij werknemers en leidinggevenden.
- Tegenvallende deelname en daarmee gepaard gaande intensieve en lastige werving van deelnemers.

- Te korte doorlooptijd van de ESF-projecten.

De oplossingen voor de ervaren knelpunten spelen vooral in op de tegenvallende deelname, en voor een deel op het gebrek aan tijd. Vooral met communicatieactiviteiten, het intensiveren van de campagne of het onderstrepen van het belang van het project probeert men het thema duurzame inzetbaarheid en het project hoger op de agenda bij zowel werkgevers als werknemers te krijgen. Tevens zijn soms derden ingezet of fysieke bezoeken aan bedrijven georganiseerd om het bereik onder bedrijven of werknemers te verbeteren. Het toepassen van dergelijke oplossingen betekent overigens lang niet altijd dat de beoogde resultaten alsnog volledig worden behaald.

Procesevaluatie

In totaal zijn 11 projecten teruggetrokken, waarvan het merendeel na subsidieverlening (7). De meeste teruggetrokken projecten na subsidieverlening hebben een half tot een jaar gelopen. De projecten zijn om uiteenlopende redenen teruggetrokken. Bij een deel betrof het financieringsproblemen doordat bepaalde activiteiten niet vanuit de ESF-subsidie gedekt konden worden of omdat de cofinanciering niet rondkwam. Het andere deel liep tegen praktische uitvoeringsaspecten aan. *Cruciaal* voor het stopzetten van de projecten zijn met name knelpunten geweest als het uiteenvallen van het samenwerkingsverband, de te geringe doorlooptijd, onvoldoende interesse van bedrijven om deel te nemen en het niet rond kunnen krijgen van de cofinanciering. Slechts één project zal helemaal geen vervolg krijgen. De andere projecten worden anders, afgeslankt of met een andere partij voortgezet, en soms geheel gefinancierd met eigen middelen.

In de monitorgesprekken met UVB komen vooral de administratieve vereisten aan bod, en in mindere mate eventuele knelpunten in de voortgang. De meeste projecten hebben één monitorgesprek gehad. De projectleiders hebben in het algemeen goede ervaringen met deze gesprekken, maar de meerderheid mist een inhoudelijk gesprek over de voortgang en de resultaten van de uitgevoerde activiteiten. Men krijgt daardoor het gevoel dat UVB de inhoud van de projecten niet belangrijk vindt.

De administratieve lasten van de ESF-projecten ervaart men als (zeer) belastend, maar 46% geeft aan deze belasting redelijk te vinden. Daar tegenover staat 32% die de belasting onredelijk vindt. Diverse projectleiders geven aan dat ze de controle door UVB liever meer gericht zouden willen zien op de inhoudelijke activiteiten en output dan op de administratieve verplichtingen. De door UVB gevraagde informatie is volgens sommige projectleiders in tegenspraak met (nieuwe) AVG-eisen. Verder leverden tussentijdse wijzigingen in de administratieve formats hier en daar ook de nodige ergernis op. Men zou met name de eis van een integrale urenverantwoording van uitvoerenden - die ook de urenbesteding aan andere activiteiten dan ESF-projecten vereist - vereenvoudigd willen zien.

Wat het einddeclaratieformulier betreft was het voor een krappe meerderheid duidelijk wat zij hiervoor aan moesten leveren. Voor de anderen was dat niet altijd duidelijk of ze ontvingen het format dat ze daarbij moesten hanteren te laat, of dit werd (bij de digitale variant) tussentijds gewijzigd. Ook hier zou meer aandacht uit mogen gaan naar de inhoud en bereikte resultaten van het project. Om uiteenlopende redenen is bij het merendeel van de projecten (60%) niet het volledig aangevraagde ESF-subsidiebedrag door UVB toegekend. Meer dan de helft hiervan is het niet met het oordeel van UVB eens.

Vanuit UVB worden wel de nodige inspanningen gepleegd om aan de genoemde kritiekpunten over het proces tegemoet te komen. Zo worden zowel op administratief als inhoudelijk vlak bijeenkomsten georganiseerd, waarbij de opkomst dan weer vrij beperkt was. Tevens wordt erop gewezen dat UVB telefonisch contact opneemt wanneer de einddatum van het project nadert, wordt er via de mail gecommuniceerd wat de projecten moeten regelen voor de controle en komt de controleur soms voor het eindcontrolebezoek langs om de projecten voor te bereiden op het “echte” eindcontrolebezoek. Wat echter een lastig punt blijft is dat UVB aangeeft dat geen inhoudelijk oordeel kan worden gegeven over de kwaliteit van producten. De beoordeling richt zich daarom op de beschikbaarheid van producten en of deze daadwerkelijk op duurzame inzetbaarheid betrekking hebben en niet zozeer op de inhoud van deze producten.

Al met al wordt de dienstverlening van UVB gemiddeld met een 7 gewaardeerd. De beoordeling lijkt over het algemeen positiever als men reeds ervaring heeft met ESF, als men een vaste contactpersoon heeft, als deze inhoudelijke betrokkenheid toont, en als er tijdig wordt gereageerd.

Conclusies

De uitkomsten van dit onderzoek geven diverse indicaties dat het programma een toegevoegde waarde heeft gehad. In de eerste fase van de evaluatie is reeds naar voren gekomen dat veel projecten niet zouden zijn uitgevoerd zonder de subsidie (additionaliteit). In deze fase blijkt voor het merendeel van de projecten dat de beoogde resultaten in ieder geval grotendeels zijn behaald en hiermee ook stappen zijn gezet binnen de beleidsketen, en ook verder gegaan wordt met de resultaten. De projecten hebben bijgedragen aan meer kennis en inzicht in de problematiek en type interventies (eerste orde effecten); geleid tot meer bewustwording onder werkgevers en werknemers (tweede orde effecten); beleidsacties en vervolgprojecten (derde orde effecten); en in enkele gevallen realisatie-effecten op werknemers (vierde orde effecten). Hierbij past wel de kanttekening dat veel van de resultaten zijn gebaseerd op percepties van betrokkenen. Er zijn weinig "harde" effectmetingen, zeker wat betreft effecten op werknemers meer aan het einde van de keten, zoals daling van ziekteverzuim en verhoging van arbeidsmobiliteit. Dergelijke metingen passen meer op lange termijn en worden dus bemoeilijkt door de beperkte termijn van de projecten.

De procesevaluatie laat zien dat UVB tijdens het verloop van de projecten sterk is gericht op controle van de administratieve kant en minder gericht is op het daadwerkelijk realiseren en maximeren van de effecten van de uitgevoerde projecten. De inhoudelijke kant beperkt zich tot controle van de aanwezigheid van producten en enige activiteiten om uitwisseling van kennis te faciliteren.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de hierboven gepresenteerde conclusies en in het bijzonder de geïdentificeerde succes- en faalfactoren. Een belangrijke opmerking bij de aanbevelingen is dat het programma over enkele jaren afloopt en het de vraag is op welke wijze duurzame inzetbaarheid vorm krijgt in het nieuwe ESF+ programma (post 2020). Omdat hier nog geen duidelijkheid over is, beperken we de aanbevelingen tot hoe de effectiviteit van de huidige ESF-regeling (en de ondersteunde projecten) te vergroten. In de eerste tussenrapportage van deze evaluatie zijn al concrete aanbevelingen gedaan ten aanzien van het aanvraag- en beoordelingsproces. Meer praktische tips voor projectleiders staan in bijlage 1.

Vergroten van de aanvragen

In de eerste fase van het onderzoek is reeds gewezen op het belang van het vergroten van het aantal aanvragen, met specifieke aandacht voor aanvragers die in de eerste ronde minder vertegenwoordigd zijn, zoals gemeenten en sectoren in de dienstverlening. Het belang hiervan wordt in de tweede fase onderstreept door de onderbesteding van het beschikbare budget.

Doorlooptijd vergroten met extra aandacht voor verspreiding en verankering projectresultaten

De beperkte doorlooptijd van projecten wordt diverse keren als knelpunt genoemd. Dit betekent dat als zich bepaalde knelpunten in het project voordoen (zoals in de deelname), de tijdspanne beperkt is om hier via extra inspanningen of een iets andere aanpak alsnog oplossingen voor te vinden. Tevens betekent de korte tijdspanne dat de tijd te kort is om de projectoutput te evalueren, te verspreiden, en te verankeren in de reguliere praktijk. In veel gevallen hebben projecten daarom besloten om een vervolgaanvraag in te dienen. Het indienen van een nieuwe aanvraag is niet kostenefficiënt (administratieve belasting voor programma en aanvragers) en deze activiteiten zouden daarom beter binnen het bestaande project kunnen worden geïntegreerd. Dit probleem is enerzijds al ondervangen door het besluit om de projectduur te verlengen naar maximaal 32 maanden. Anderzijds kunnen bij de subsidieaanvraag meer eisen gesteld worden aan de wijze waarop projectresultaten worden verspreid en verankerd, en hoe follow up wordt georganiseerd. In het eerste tussenrapport werd al aanbevolen om meer ruimte voor verankering van projectresultaten te creëren (aanbeveling 6) door het verlengen van de doorlooptijd, maar ook te sturen tijdens de aanvraag, en goede praktijken op programmaniveau beter onder de aandacht te brengen als voorbeeld voor andere projecten, of andere aanvragers aan te moedigen soortgelijke projecten op te zetten in hun eigen regio/sector ('transfer van projectresultaten').

Het versterken van cross regionale en sectorale dimensie

Veel projecten richten zich voornamelijk op de situatie binnen een bepaalde sector. Daarnaast zijn er weinig projecten die een regionale aanpak nastreven, maar ook zijn er weinig voorbeelden die de samenwerking tussen sectoren en arbeidsmarktregio's op het gebied van duurzame inzetbaarheid centraal stellen. De evaluatie laat ook zien dat alleen voor een beperkt aantal projecten de resultaten worden ingebed in andere sectoren en regio's (dus een bredere impact hebben). In een vervolg van deze regeling is het te overwegen om de cross sectorale en regionale dimensie te vergroten door hierop meer te sturen in de regeling en selectiecriteria. Dit sluit ook aan bij het voornemen om het toekomstig ESF-programma zoveel mogelijk te laten aansluiten op de bestaande structuren in de 35 arbeidsmarktregio's. Over het algemeen zijn sociale partners niet altijd goed georganiseerd op regionaal niveau en toekomstige ESF-investeringen kunnen bijdragen om een dergelijk regionale structuur op te bouwen met samenwerking tussen de regio's en sectoren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Ingebouwde evaluatie belonen

Ook deze aanbeveling is in de eerste fase van het onderzoek naar voren gebracht en blijft actueel. Bij diverse projecten hebben procesevaluaties succes- en faalfactoren naar voren gebracht. De betrokkenen zijn zich meer bewust aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om dit type projecten in de toekomst succesvol uit te voeren. Bij enkele projecten was ook sprake van een meer robuuste effectevaluatie. Het voordeel hiervan is dat als een instrument of bepaalde aanpak hier gunstig uitkomt, het belang hiervan voor iedereen duidelijker wordt en daarmee draagvlak wordt verworven. Als geen effecten optreden, is dat een duidelijk signaal dat een andere aanpak vereist is. Juist omdat het programma ook bedoeld is om dergelijke leereffecten te bewerkstelligen (pilots), dienen projecten die een (robuuste) evaluatie in hun projectdesign inbouwen daarvoor ook beloond te worden in de beoordeling. Het is een overweging om de aanwezigheid van een evaluatieaanpak als 'knock out criterium' op te nemen, of als alternatief projecten hierbij te ondersteunen als ze in de startfase van het onderzoek dit punt verder willen uitwerken.

Een van conclusies van het onderzoek is dat de huidige projecten weinig aandacht besteden aan de effecten aan het einde van de beleidsketen. De verlenging van de projectduur geeft mogelijkheden om in een evaluatie hier meer aandacht aan te besteden. Er zijn immers meer mogelijkheden om indicatoren als ziekteverzuim en arbeidsmobiliteit over een langere tijdsperiode te volgen en in een analyse een relatie te toetsen met de projectactiviteiten.

Evaluatie op programmaniveau door het benutten van CBS-microdata

Zoals gezegd bestaat in deze tussentijdse evaluatie nog weinig zicht op de effecten verderop in de beleidsketen van duurzame inzetbaarheid. Daar is het nog (te) vroeg voor. Op termijn zouden deze effecten wel meer zichtbaar moeten worden. Op termijn zou dit op programmaniveau ondervangen kunnen worden door het benutten van CBS-microdata. Deelnemende bedrijven kunnen geïdentificeerd worden. Nagegaan kan worden of deze bedrijven zich op wat langere termijn op een aantal duurzame inzetbaarheidsindicatoren gunstiger ontwikkelen dan niet-deelnemende bedrijven.

Aandacht voor werving deelname

Het verwerven van voldoende deelnemers (zowel bedrijven als werknemers in pilots) is vaak een lastige opgave voor projecten, waarvoor tussentijds extra acties of een andere aanpak vereist zijn. Het is daarom van belang dat aanvragers in het oorspronkelijke projectplan meer aandacht aan werving van deelnemers besteden.

Vaste formats

Gewenste formats voor de einddeclaratie dienen in een vroeg stadium bekend te zijn en toegelicht te worden, en achteraf niet meer gewijzigd te worden.

AVG en privacy

Volgens sommige projectleiders bestaat er spanning tussen de gewenste administratieve input door UVB en de (nieuwe) AVG-regelgeving. Hierover dient meer voorlichting te komen.

Meer uitwisseling van ervaringen tussen projecten: lessen leren van elkaar

De communicatie met UVB concentreert zich sterk op de administratieve kant van de projecten. Vanuit de projecten voelt dit soms als een miskenning, omdat men graag ook over de inhoudelijke voortgang en resultaten spreekt, en van elkaars projecten wil leren. Een van de manieren om hier meer recht aan te doen is om meer bijeenkomsten te organiseren waarin de ervaringen tussen de projecten worden uitgewisseld. Een mogelijk gunstig neveneffect van inhoudelijke uitwisseling is dat dit contacten tussen regio's en sectoren faciliteert en daarmee ook samenwerking. In de huidige praktijk komt samenwerking tussen sectoren weinig uit de verf.

UVB faciliteert reeds "inspiratiebijeenkomsten". De praktijk is echter dat de opkomst beperkt is. Deze opkomst zou versterkt moeten worden door dit intensiever onder de aandacht te brengen, maar ook door van begin af aan duidelijk te maken dat dit een vast onderdeel van het programma is. In de beoordeling zou de verplichting om hierin een actieve rol te spelen, meegewogen kunnen worden.

Het ministerie van SZW zou in dergelijke bijeenkomsten ook een actieve rol kunnen spelen bij de vraag hoe de projectactiviteiten passen in het huidige beleid en op welke wijze projectresultaten en/of ervaringen beleid kunnen voeden. Het laatste betreft niet alleen het delen van goede praktijken, maar ook ervaringen met belemmerende wet- en regelgeving (signaalfunctie naar beleidsmakers). Hiermee wordt tevens voor projectleiders voor wat langere termijn een context geschetst van hun activiteiten en mogelijk vervolg hierop, en daarmee wordt hun motivatie aangaande duurzame inzetbaarheid versterkt.

Een overweging is tevens om projecten te clusteren rond gemeenschappelijke thema's of aanpakken. Dit maakt dat projecten informatie en ervaringen uitwisselen tussen soortgelijke projecten en dit verhoogt het potentieel voor toegevoegde waarde van de kennistransfer. Het is hierbij ook een overweging om een cluster van projecten te koppelen aan een medewerker van UVB en/of beleidsdirectie, die tot taak heeft de uitwisseling van kennis, en contextualiseren daarvan, te faciliteren.

Productendatabase

Een andere manier om kennis en informatie uit te wisselen en breder te verspreiden, is een productendatabase op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Hierdoor hoeft niet iedereen zelf het wiel uit te vinden, maar wordt kennisopbouw gefaciliteerd. Tevens geeft een productendatabase houvast voor wat voor type activiteiten sectoren en regio's kunnen ondernemen wanneer ze werken aan duurzame inzetbaarheid. Een dergelijke database kan worden ondersteund met een duidelijke routing van welke type instrument/activiteit voor welke type uitdagingen passend is.

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Introduction

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

A project in the framework of the SE R&S programme aims to develop and implement research, policy, monitoring, communication and information, and pilots to promote the sustainable employability (SE) of the working population. Applicants (such as sectoral Training and Development funds, government organisations and companies) can bring together actors in their sector or region, support them, and contribute to sector or regional agreements on related policy domains. The result of a project should not be restricted to the subsidy period, but contribute to building up or strengthening sectoral structures to promote sustainable employability of employees and to improve the focus and results in this field on an on-going basis.

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

1. Healthy, safe and dynamic working.
2. Good employership and commissioning, involvement of the working population and employability.
3. Labour mobility of workers, at regional and (inter)sectoral level.

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

This report

This report provides an overview of the second phase of the thematic evaluation of ESF support towards Regions and Sectors in the area of Sustainable Employability (hereafter called SE R&S) within the Dutch ESF programme 2014-2020. In this phase the following topics are addressed:

- Realisation of projects
- The content of projects (activities and products)
- The result of projects
- Implementation of projects and the success and failure factors
- Evaluation of the process: withdrawn projects; contacts with and services of the Dutch Managing Authority for the ESF programme who responsible for the implementation (*Uitvoering van Beleid; UVB*), financial settlement and administrative burden.

Research activities

In order to collect information on the topics mentioned above, the following research activities were implemented:

- Analysis of the (final) reports that have been provided by the projects to UVB. These reports are used as input for the telephone interviews, and include information on project results, as well as information on evaluations implemented. In case available, additional project documentation and publications are screened.
- Interviews with two representatives of the Ministry of Social Affairs and Employment who are involved in the implementation of the programme (UVB).
- Telephone interviews with project managers of projects that have been implemented and that have been withdrawn.
- Eight case studies of which six were already selected in the first phase of the study and two have been added for this phase. In addition to the project managers, 14 organisations are interviewed that are involved in the project to gain a better understanding of the projects and results achieved. These include companies/organisations, and occasionally project partners as well.

Realisation of projects

Out of the 67 project applications, 46 projects were implemented. The remaining projects were rejected during the selection phase or withdrawn by the applicant (in an equal degree). The forecast of final approved expenditures of the implemented projects is around half of the original allocated budget, and to 83% of the granted budget and a little more than 90% of the expenditures declared. Around one third of the implemented projects received all declared expenditures. As a result, less than half of the original allocated budget is used for the first tranche. An important reason for this is that the requested budget of project applicants is only slightly more than the original available budget, and as a result of rejected and withdrawn applications, lower project costs than foreseen, and the fact that not all declared expenditures are awarded, the actual awarded subsidy is much lower than original allocated budget. The remaining budget can be used for the next application period.

Results of products and activities

A wide variety of products have been developed by ESF projects. Information campaigns are most forthcoming, followed by research/analysis. The extent to which the products meet the expectations of applicants/project coordinators varies. Based on the interviews with project coordinators, it becomes clear that 62% of the products fully and 25% largely meet the original expectations. For the remaining 13% of products, this varies from limited (11%) to none (2%). The fact that products do not fully meet expectations is often related to a limited reach to target groups. For around 40% of the activities, participation was lower than planned, while for approximately 20% the participation was higher than planned. Overall, this means a reasonably good degree of achievement for a programme in which new products are tested.

For the majority of projects an evaluation took place, ranging from project evaluations (often more process-oriented) to evaluations of specific interventions. In a limited number of cases, a "hard" effect measurement was included (with pre- and post-measurement and control group).

Results

The majority of the projects has achieved (or partly achieved) the originally set objectives, which points on a positive (self) evaluation. The positive assessment usually relates to participation aspects, the total number of trajectories that have started within an activity, or the reach of the project. Nevertheless, according to respondents, there is still work to be done on SE. On the one hand because specific (target) groups are not sufficiently addressed by the project, and on the other hand, because the approach should be further mainstreamed (in a follow-up project).

If the objectives were not fully achieved, this is often because the numbers in terms of the participation of companies and/or employees turned out to be somewhat lower than expected. Projects indicate that it was sometimes difficult to reach enough participants. Other signals are related to: (1) the original objectives were

set too broad and too ambitious; (2) less awareness is created than anticipated; (3) the short project duration makes it difficult to mainstream project results and change behaviour; and (4) the results cannot be measured properly.

All projects have made a step in the policy chain of (1) problem analysis, (2) raising awareness, (3) establishing, implementation and monitoring of actions/policy, and further dissemination of methods and techniques, up to and including (4) realisation of effects. The extent to which specific steps have been taken, however, also depends on the goals set. This evaluation shows the following effects:

- *First order effects (problem analysis*): almost all projects have contributed to more knowledge and insights in the field of SE, namely by conducting exploratory studies and by testing (new) interventions.
- *Second order effects (awareness)*: raising awareness of SE has been addressed by a large proportion of the projects, and the results were found to be positive in almost all of these projects. The increase in awareness is usually attributed to one or more activities within the project, with particular reference to interventions such as pilots, vitality workshops, (individual) coaching programmes, as well as by carrying out the developed "SE scans". Pilot projects are a good way to create awareness and are, according to respondents, in many cases more effective than general communication measures, because it is action oriented.
- *Third order effects (policy action and monitoring)*: almost all projects indicate that the sector/region continues with the results of the project (98% of the projects surveyed indicate this). A large majority indicates that the project will be continued in a new project that builds on the results of the project (87%) and that the results of the project are disseminated within the sector and region (80%). In addition, the majority of projects (60%) indicates that the results of the projects are embedded in individual companies, and a third (36%) indicates that the results are/or have been used in the negotiations for collective labour agreements. Only a limited number of projects indicate that the results are mainstreamed to other regions (25%) or sectors (5%). Despite these positive results, projects indicate that mainstreaming of project results is considered the biggest challenge and that too little consideration has been given to this in project design.
- *Fourth order effects (realisation-effects):* projects report to a lesser extent on realization effects regarding individual employees, such as improvement in labour market perspective, mobility, lower sick leave. According to the project coordinators surveyed, these effects will only become visible in the longer term and will not be feasible/measurable within the short lead time of the project. Nevertheless, some effect measurements within pilot companies show positive developments on the realisation-effects on employees and the effectiveness of underlying mechanisms. Interviewed project coordinators and participating companies are also positive about the potential of this kind of long-term effects of the interventions.

Overall, there is a positive assessment of the extent to which projects have contributed to the objectives of the programme and subsidy scheme (continuing attention to SE; building sectoral structures; identifying good practices).

Success and failure factors

Various success factors play a role explaining the success of a project, as well as various failure factors hamper a successful implementation of a project. The following two success factors are mentioned most frequently and can be seen as effective underlying mechanisms of the ESF projects in the field of SE:

- Give employees personal attention so that people are at the center of the project/intervention.
- A well-functioning partnership in which the project is designed and implemented (regional approach, (inter) sectoral approach or cooperation between companies).

The most frequently mentioned bottlenecks are:

- Lack of time amongst employees and managers.
- Low participation and the difficulty to reach participants.
- Too short lead time of the ESF projects.

Solutions for these bottlenecks mainly respond to the low participation, and partly to the lack of time. Especially by implementing communication activities, intensifying the promotion campaign, and by better addressing the importance of the project, projects have tried to put SE higher on the agenda for both employers and employees. In addition, sometimes third parties (like consultants) are used, or physical visits to companies are organised, to improve the reach of companies or employees. However, this does not always mean that the intended results have been achieved fully.

Process evaluation

A total of 11 projects are withdrawn, of which the majority after they were informed on the granted subsidy (7). Most of the projects that were withdrawn after they started, lasted half a year to a year. The projects were withdrawn for a variety of reasons. Some of them faced financial problems since certain activities proposed were not eligible, or because the co-funding was not available. Other projects experienced practical problems. *Crucial* bottlenecks that made projects decide to withdraw were the downfall of the partnership, the short lead time, insufficient interest of companies to participate and the failure to co-fund operations. Most of these projects are continued in a different and/or slimmed down version or continued with another party, and sometimes entirely financed with own resources. Only one project is not continued in another form.

During the monitoring visits of UVB to projects, UVB mainly addresses the administrative requirements, and to a lesser extent bottlenecks in project implementation. Only one monitoring visit took place for most projects. The project coordinators have good experiences with these visits, but the majority indicates that they have missed a more constructive dialogue about the progress and results of the implemented activities. This gives the feeling that UVB does not consider the content of the projects as very important.

The administrative burden of the ESF projects is perceived as (very) burdensome, but at the same time 46% says it is reasonable. On the other hand, 32% consider the burden as unreasonable. Various project coordinators indicate that they would prefer to see UVB-audits more focused on the implemented activities and output, than on administrative requirements. According to some project coordinators, the information requested by UVB contradicts (new) GDPR requirements. Furthermore, changes to the administrative formats during the programme also caused some annoyance amongst project coordinators. In particular, one would like to see the requirement of providing an integral timesheet for executives - which also requires information on the time spent on activities other than ESF projects - to be simplified.

With regards to the final declaration form, for a tight majority it was clear what was needed to be provided. For others, this was not always clear, or they indicated that they received the format too late, or the format was changed during the project (concerning the digital version). Again, it was indicated that more attention could be devoted to the content and results of the project. For a variety of reasons, the majority of the projects (60%) did not receive the full requested amount of subsidy. More than half of the project coordinators do not agree with UVB's decision to reduce the amount of subsidy.

UVB makes the necessary efforts to meet the aforementioned criticisms. Meetings are organised to inform applicants and project managers on administrative issues and programme aspects, but attendance was rather limited. It was also pointed out that UVB contacts projects by phone when the end date of the project is approaching. Projects are also informed by e-mail what they need to arrange for the audit and sometimes the auditor of UVB visits the project to prepare them for the "Final inspection visit". What remains a difficult point, however, is that UVB indicates that no substantive judgment can be given about the quality of products. The assessment therefore focuses on the availability of products and whether they actually relate to SE, and not so much on the content of these products.

Overall, UVB services are rated with an average of 7 (on a scale from 1 to 10). The assessment generally seems more positive when project coordinators already have experience with ESF, if they have a permanent contact person, if these contact persons demonstrate substantial involvement, and if they respond in time.

Conclusions

This study provides evidence that the programme has a clear added value. Already in the first phase of the evaluation it was concluded that many projects would not have been implemented without the subsidy. This evaluation phase shows that for the majority of the projects the intended results have been largely achieved, steps have been taken in the policy chain, and that further actions are taken to continue with the results of the project. The projects have contributed to more knowledge and insight into the SE issue and types of interventions (first-order effects); led to more awareness amongst employers and employees (second-order effects); policy actions and follow-up projects (third-order effects); and in some cases realisation-effects on employees (fourth order effects). It should be noted that many of the results are based on the perceptions of those involved. There are only a few "hard" measurements of effects on employees at the end of the policy chain, such as realising a reduction in sick leave and an increase in labour mobility. Such measurements are more relevant for the long term and are therefore hampered by the limited duration of the projects.

The process evaluation shows that monitoring of UVB is strongly geared to control of the administrative side of projects and less focused on actually realising and maximizing the effects of the implemented projects. Monitoring of the content is limited to checking the realisation of products and some activities to facilitate the exchange of knowledge.

Recommendations

The recommendations are based on the conclusions as presented above and in particular on the identified success and failure factors. An important comment is that the programme will expire in a few years and the question is how SE will be addressed in the new ESF + programme (post 2020). As there is still no clarity about this, we limit the recommendations to how to increase the effectiveness of the current ESF scheme (and the supported projects). In the first interim report of this evaluation, concrete recommendations have already been provided with regards to the application and assessment process. More practical advices for project leaders can be found in Annex 1.

Enlarge the number of applications

The importance of increasing the number of applications has already been highlighted in the first phase of the evaluation, with specific attention to applicants who are less represented in the first round of applications, such as municipalities and service sectors. The importance of this recommendation is reconfirmed in the second phase, due to the under-spending of the available budget.

Increase the project lead time with extra attention to dissemination and mainstreaming of project results

The limited lead time of projects is mentioned several times as a bottleneck. This means that if certain bottlenecks arise in the project (such as participation), the time span of the project is too limited to find solutions. The short time span also means that the time is too short to evaluate, disseminate and mainstream the project output in regular practice. In many cases, projects have therefore decided to submit a follow-up application. Submitting a new application is not cost-efficient (administrative burden for programme and applicants) and these activities could therefore be better integrated into the existing project. On the one hand, this problem has already been addressed by the decision to extend the project duration to a maximum of 32 months. On the other hand, the grant application may set more requirements for the way in which project results are disseminated and mainstreamed, and how follow-up should be organised. Based on the first phase of the evaluation it was already recommended to strengthen the mainstreaming of project results (recommendation 6) by extending the lead time, but also by better guiding projects during the application, and promoting good practices at programme level as examples for others projects, or to encourage other applicants to set up similar projects in their own region/sector ('transfer of project results').

Strengthening the cross regional and sectoral dimension

Many projects focus primarily on the situation within a certain sector. There are only a few projects that pursue a regional approach, and there are also only a few examples that focus on cooperation between sectors and labour market regions in the field of SE. The evaluation also shows that only for a limited number of projects the results are embedded in other sectors and regions (so have a wider impact). In a future subsidy scheme,

it is worth considering increasing the cross-sectoral and regional dimension, by putting more emphasize on this dimension in the scheme and selection criteria. This is also in line with the intention to align the future ESF programme with the existing structures in the 35 labour market regions as much as possible. In general, social partners are not always well organised at regional level. Future ESF investments can contribute to building up such a regional structure, with cooperation between regions and sectors in the field of SE.

Rewarding project evaluations

This recommendation was also addressed in the first phase of the evaluation and remains up-to-date. For various projects, process evaluations have identified success and failure factors. As a result, project stakeholders are more aware of the conditions that must be satisfied in order to successfully carry out this type of projects in the future. Some projects also had conducted a more robust impact assessment. The advantage of an impact assessment is that if the effect of a specific approach is proven, the importance of it becomes more clear to everyone and thus support is gained. If no effects occur is a clear signal that a different approach is required. Precisely because the programme is also intended to achieve such learning effects, projects that incorporate a (robust) evaluation into their project design, should also be rewarded for this in the assessment of their application. It is a consideration to include the presence of an evaluation approach as a "knock-out criterion", or alternatively to support projects in this regard if they wish to elaborate an evaluation during the initial phase of the project.

One of the conclusions of the evaluation is that current projects pay little attention to the effects at the end of the policy chain. The extension of the project duration gives opportunities to pay more attention to this aspect in an evaluation. After all, there are more possibilities to monitor indicators such as sick leave and labour mobility over a longer period of time and to test a relationship with the project activities in an analysis.

Evaluation at programme level by using Statistics Netherlands (CBS) microdata

As stated before, this interim evaluation still provides little insight into the effects further on the policy chain of SE. It is (too) early for that. In the long term, these effects should become more visible. In the long term this could be tackled at programme level by using CBS microdata. Participating companies can be identified. It can be assessed whether these companies develop more favourably on a number of SE indicators than non-participating companies.

Attention to reach participants

Reaching sufficient participants (both companies and employees in pilots) is often a difficult task for projects that requires extra actions or a different approach in the meantime. It is therefore important that applicants pay more attention to the aspect of reaching participants in the original project design.

Fixed formats

Formats for the final declaration must be provided and explained to the project coordinators at an early stage, and should not be changed afterwards.

GDPR and privacy

According to some project coordinators, there are tensions between the desired administrative input and (new) GDPR regulations. To avoid misunderstanding, more information to project coordinators should be provided on this by UVB.

More exchange of experiences between projects: sharing lessons

The communication with UVB focuses strongly on the administrative side of the projects. Projects sometimes do not feel appreciated, because they prefer to talk about the progress and results of the implemented activities, and would like to learn from other projects. One way to address this is to organise more meetings to exchange experiences between projects. A possible beneficial side effect of such an exchange is that it facilitates contacts between regions and sectors and thus also cooperation. Currently, collaboration between sectors is not very obvious.

UVB already facilitates "inspiration meetings". In practice, however, the attendance is limited and should be strengthened by generating more publicity of such events, but also by making it clear from the start that this

is a fixed part of the programme. During the assessment of the application the requirement of an active contribution in this should be considered.

The Ministry of Social Affairs and Employment could also play an active role during these meetings by addressing the relevancy of project activities for their current policy and how project results and/or experiences can feed policy. The latter concerns not only the sharing of good practices, but also experiences with restrictive laws and regulations (i.e. a signal function to policy makers). This also outlines a context of their activities and possibly a follow-up for project coordinators in the longer term, and thus reinforces their motivation for promoting SE.

A consideration is also to cluster projects around common themes or approaches. This means that projects exchange information and experiences with similar projects potentially increasing the value added of the knowledge transfer. A consideration is to link a cluster of projects to a representative of UVB and/or the policy department of the ministry, whose task is to facilitate the exchange of knowledge and contextualization thereof.

Product database

Another way to exchange knowledge and information and to spread it more widely is the development of a product database in the field of SE. As a result, not everyone has to reinvent the wheel themselves, but knowledge acquisition is facilitated. A product database also provides guidance on what type of activities sectors and regions can undertake when they work on SE. Such a database can be supported with a clear routing of which type of instruments/activities are suitable for which type of challenges.

1 INLEIDING

Dit hoofdstuk gaat kort in op de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren, de evaluatievragen, de onderzoeksvragen en -aanpak. Aan het eind geeft de leeswijzer inzicht in de opbouw van het rapport.

1.1 EVALUATIE ESF DUURZAME INZETBAARHEID REGIO'S EN SECTOREN (DI R&S)

Het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid (DI) is één van de drie investeringsprioriteiten binnen het ESF-Programma 2014 - 2020. Binnen deze prioriteit zijn twee sub-regelingen geformuleerd:

- DI-bedrijven en instellingen (DI-bedrijven) ('kleine projecten'): dit deel van de regeling heeft betrekking op individuele bedrijven en publieke organisaties.
- DI-regio's en sectoren (DI R&S) ('grote projecten'): dit deel richt zich specifiek op de ondersteuning van activiteiten van branches en regio's, vaak via O&O-fondsen.

DI R&S richt zich op het (inter)sectoraal en regionaal bevorderen van het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden (gedefinieerd als: werknemers en zzp'ers[2]), om hen in staat te stellen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd binnen of buiten de organisatie te blijven werken. Het doel van de regeling is dat door middel van de gesubsidieerde activiteiten betrokkenen een stap verder komen in de onderstaande keten rondom duurzame inzetbaarheid:

Figuur 1.1 Keten rondom Duurzame inzetbaarheid

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

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

1 Gezond, veilig en vitaal werken. Met behulp van maatregelen ter bevordering van de gezondheid, vitaliteit en veiligheid van werkenden, kan uitval en ziekteverzuim worden teruggedrongen.
2 Goed werk- en opdrachtgeverschap, betrokkenheid van werkenden en employability. Inzetbaar blijven vergt naast betrokkenheid ook het onderhouden en uitbouwen van kennis en competenties.

[2] Alhoewel in de toelichting van de regeling is opgenomen: '*Het nieuwe hoofdstuk Va in bijlage 1 is gericht op duurzame inzetbaarheid van werkenden (werknemers en zelfstandigen) in regio's en sectoren*' is het niet de bedoeling van de regeling om stagiairs, pay-rollers, mensen op een werkervaringsplek e. d. uit te sluiten.

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

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

Hoofdvragen van de evaluatie

De hoofdvragen van de algehele evaluatie – die bestaat uit drie fasen - zijn de volgende:

a. *Op welke wijze hebben binnen de regeling DI regio's en sectoren de aanvragers in hun project invulling gegeven aan het ESF-thema Duurzame Inzetbaarheid?*

b. *In welke mate is de uitvoering van de regeling en de invulling van de projecten doelmatig en doeltreffend?*

c. *In welke mate is het beoogde effect van de in het Operationeel Programma ESF 2014-2020 gestelde doelen en van de in de aanvragen gestelde doelen voor het thema Duurzame Inzetbaarheid bereikt?*

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

Hoofdvraag b) heeft allereerst betrekking op de uitvoering van de regeling DI R&S: is de voorlichting adequaat geweest, hebben aanvragers voldoende ondersteuning gehad, hebben de beoordelingssystematiek en de feitelijke beoordeling bijgedragen aan een goede projectselectie, enz. Al deze punten tezamen bepalen de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de uitvoering van het programma. Daarnaast heeft hoofdvraag b) betrekking op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de projecten. Hoe zijn de projecten uitgevoerd en wat hebben ze opgeleverd?

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

1 Maakt de subsidie via DI R&S verschil voor de toegekende projecten? De subsidie kan verschil maken doordat zonder de subsidie de projecten niet of in afgeslankte vorm waren doorgegaan.
2 Leiden de projecten tot daadwerkelijke bevordering van duurzame inzetbaarheid in de bedrijven, overheidsorganisaties, regio's en sectoren waar de projecten plaatsvinden? Daartoe moeten allereerst binnen de gesubsidieerde projecten positieve effecten optreden binnen de keten van figuur 1.1. Maar omdat DI R&S nadrukkelijk mikt op projecten die als 'good practices' kunnen fungeren, kunnen ook indirect effecten op duurzame inzetbaarheid optreden als andere bedrijven, overheidsorganisaties, regio's en sectoren deze voorbeelden overnemen.

Evaluatie in drie fasen

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

1 In de eerste fase van de evaluatie lag het accent op de procesevaluatie omdat projecten toen nog in een stadium verkeerden waarin nog betrekkelijk weinig te zeggen is over effectiviteit. De startfase en de inhoud van de projecten stonden in deze fase centraal. Punten die aan de orde gekomen zijn: de totstandkoming van het projectidee, de ontwikkeling van het projectdesign, het aanvraagproces en het beoordelingsproces. In deze fase hebben we een beeld gekregen van de hoeveelheid, omvang, beoogde doelgroepen en type projecten, in relatie tot de thema's en de voorwaarden van de regeling DI R&S. Deze fase is afgerond en de rapportage hierover is beschikbaar.[3]

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

2 In de onderhavige tweede fase vindt een tussentijdse evaluatie plaats. Deze tussentijdse evaluatie is uitgevoerd na afloop van de projecten uit de eerste tranche, en heeft met name betrekking op het verloop van de uitvoering, de bereikte resultaten, de eventuele knelpunten in de uitvoering en de gevolgen voor de resultaten en het einddeclaratieproces[4]. We kijken naar de stappen in de effectketen die in een project naar voren komen, brengen de uitvoering en de resultaten in kaart en gaan na of het aannemelijk is dat de door het project beoogde effecten zijn bereikt. Daarbij gaat het om effecten tijdens en direct na afronding van het project.

3 In de derde fase wordt een effectevaluatie uitgevoerd met het doel om indicaties te krijgen van de meer lange termijneffecten. Hierin worden ook de belangrijkste uitkomsten van de procesevaluaties meegenomen, omdat proces en effecten niet los van elkaar kunnen worden gezien. De eindrapportage wordt voorzien voor eind 2020.

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN EN -ACTIVITEITEN TWEEDE FASE

In onderstaande box zijn de onderzoeksvragen opgenomen die corresponderen met de tweede fase van het onderzoek. Vraag 11, 13 en 14 komen weer terug in fase 3.

Implementatieproces

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

Outputs

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

Resultaten en effecten

10. In welke mate zijn projectdoelstellingen behaald en hoe dragen deze tezamen bij aan het behalen van de programmadoelstellingen?
11. Wat zijn de voornaamste succes- en faalfactoren voor het wel of niet behalen van project doelstellingen?
12. Wat is de toegevoegde waarde van de ESF gefinancierde projecten?
13. Op welke wijze hebben aanvragers en project begunstigden (zoals arbeidsorganisaties en de werkenden) dankzij de opgeleverde producten een stap kunnen zetten in de interventie keten naar duurzame inzetbaarheid (van output, naar resultaat, naar impact)?
14. Wat is (in theorie) de lange termijneffecten (impact)?
15. Zijn er onbedoelde neveneffecten?

[4] Bij sommige projecten was de administratieve afhandeling overigens nog niet afgerond.

16. Wat zijn de werkzame mechanismen (succes en faalfactoren) die bijdragen aan een effectieve uitvoering van projecten?
17. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om in de toekomst projecten effectiever in te richten (rekening houden met de werkende mechanismen)?

Onderzoeksactiviteiten

In de tweede fase van de evaluatie zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Analyse van de (eind)rapportages van de projecten opgeleverd aan Uitvoering van Beleid (UVB). De projecten hebben via een vast format een eindverslag gemaakt. Hierbij is onder meer ingegaan op de uitgevoerde activiteiten. Deze zijn benut voor de voorbereiding van de telefonische interviews (zie hieronder). Tevens gaan de verslagen in op de resultaten van het project en is gerapporteerd over evaluaties van het project. Als het daarbij om aparte publicaties/stukken ging zijn die bekeken.
- Interviews met twee vertegenwoordigers van Uitvoering van Beleid, waarvan een persoon eindverantwoordelijk is voor de uitvoering van het programma en de andere persoon medewerker van het uitvoeringsteam is, en betrokken bij de eindcontrolebezoeken.
- Telefonische interviews met de projectleiders van de teruggetrokken en uitgevoerde projecten aan de hand van gestructureerde vragenlijsten. Bij 8 van de 11 teruggetrokken projecten is een interview afgenomen, en van de 46 uitgevoerde projecten is bij 44 projecten een interview afgenomen. Eén van de geïnterviewde respondenten wilde de vragenlijst apart doornemen voor drie verschillende (sub)projecten. We benaderen ieder van deze vragenlijsten daarom als een apart project[5]. Hierdoor hebben we in totaal 46 projecten meegenomen in dit onderzoek.
- Uitvoeren van casestudies. Hierbij gaat het in de eerste plaats om het verder volgen van de zes cases die reeds in de eerste fase zijn geselecteerd. Een voordeel van deze aanpak is dat we daarmee vasthouden aan het uitgangspunt dat we via de cases een aantal projecten in de tijd blijven volgen. Wij verbinden daardoor de (extra) informatie uit de eerste fase met die in deze tweede fase. Een ander voordeel is dat bij de oorspronkelijke selectie van deze zes projecten rekening is gehouden met een spreiding over thema's en producten. Daarnaast is aan de casestudies een extra project toegevoegd van een regionaal samenwerkingsverband voor de leereffecten richting toekomstige, soortgelijke programma's. Tevens is nog een project toegevoegd dat als een "goede praktijk" kan worden gezien[6]. In het kader van de casestudies zijn bezoeken afgelegd waar diepte-interviews zijn gehouden. Daarnaast zijn in totaal veertien organisaties benaderd voor een telefonisch interview om een completer beeld van het project en de resultaten hiervan te krijgen. Dit betreft vaak deelnemende bedrijven/organisaties in activiteiten, maar soms ook partners in het project.
- En tot slot analyse, synthese en rapportage van alle bevindingen.

Het onderzoek is begeleid door een commissie die bestond uit medewerkers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en vertegenwoordigers van de sociale partners. Wij bedanken iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Naast de leden van de begeleidingscommissie willen wij in het bijzonder projectleiders en andere contactpersonen van projecten die hebben meegewerkt aan een telefonisch of face to face interview noemen.

[5] Uitzondering hierop zijn de antwoorden bij de procesevaluatie (oordeel over UVB/administratieve lasten). Deze antwoorden lopen grotendeels parallel. Als we deze afzonderlijk hadden meegenomen, zou hetzelfde oordeel over UVB vanuit dit ene project 3 keer tellen.

[6] De oorspronkelijke zes projecten hebben gevarieerde scores op de beoordeling vooraf en zijn daarom te beschouwen als een "doorsnede" van de projecten.

1.3 LEESWIJZER

Dit rapport is als volgt opgebouwd.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de aantallen toegekende, teruggetrokken en uitgevoerde projecten, alsmede de financiële realisatie. In hoofdstuk 3 wordt beschreven welke type activiteiten binnen de projecten uitgevoerd zijn, en wat het bereik is wat betreft het aantal betrokken bedrijven/organisaties en werknemers. Daarnaast wordt aangegeven in hoeverre de geplande activiteiten in werkelijkheid zijn gerealiseerd en in welke mate deze aan de verwachtingen voldoen. Hoofdstuk 4 presenteert de beoogde en gerealiseerde resultaten van de projecten. Indien beschikbaar wordt daarbij gebruikgemaakt van de projectgerichte evaluaties. Voorts wordt ingegaan op de genomen stappen in de interventieketen, niet voorziene neveneffecten, en voorziene vervolgstappen van het project. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de succes- en faalfactoren bij de uitvoering van de projecten. De succesfactoren geven zicht op werkzame mechanismen die bijdragen aan een effectieve uitvoering van projecten, en de faalfactoren op de verbetermogelijkheden. Hoofdstuk 6 richt zich op de procesevaluatie van de projecten, zoals de achtergrond van de teruggetrokken projecten, de tussentijdse contacten met UVB, de administratieve verplichtingen en einddeclaratie. De samenvatting en conclusies treft u aan het begin van dit rapport aan.

2 REALISATIE PROJECTEN

In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van de realisatie van projecten, zowel in termen van projectaantallen als in financiële termen.

Tabel 2.1 geeft zicht op de projectaantallen in de eerste tranche van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren (DI R&S).[7] Uiteindelijk zijn 46 projecten uitgevoerd tegenover 67 projectaanvragen. Projecten zijn in ongeveer gelijke mate afgevallen door een afwijzing bij de beoordeling en doordat projecten door de subsidie-aanvrager zelf zijn teruggetrokken (zowel voor als na de subsidieverlening).

Tabel 2.1 Realisatie ESF-regeling DI R&S in aantallen projecten (eerste tranche)

	Aantallen projecten
Totaal aantal projectaanvragen	67
Afgewezen projecten	10
Teruggetrokken projecten voor subsidieverlening	4
Teruggetrokken projecten na subsidieverlening	7
Uitgevoerde projecten	46

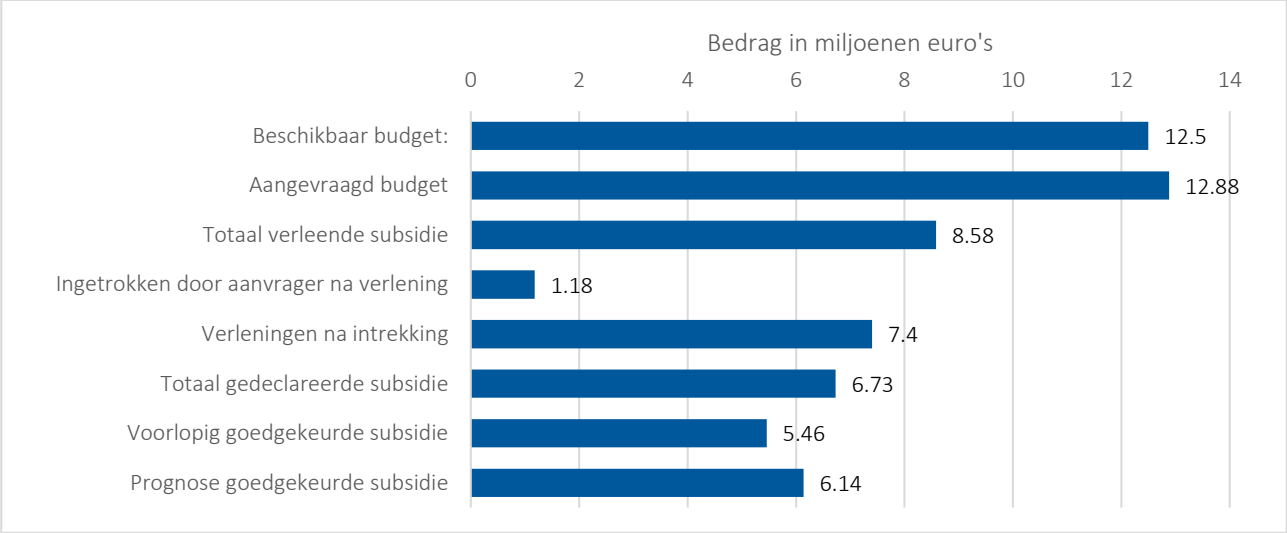
Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019, mede op basis van projectdossiers van UVB (DIS)

In figuur 2.1 is een overzicht te vinden van de financiële implementatie. Het totaal aangevraagde bedrag van de 67 projectaanvragen was iets hoger dan het beschikbare budget. Bij 14 projecten is geen subsidie verleend, waarmee de totaal verleende subsidie ruim binnen het budget viel. Na subsidieverlening zijn er 7 projecten door de aanvragers teruggetrokken, welke samen een bedrag van bijna 1,18 miljoen vertegenwoordigden. Hiermee kwam het uiteindelijke verleende bedrag op bijna 7,40 miljoen euro uit[8]. Hiervan is ruim 6,73 miljoen euro gedeclareerd. Van deze 6,73 miljoen euro is 5,46 miljoen euro goedgekeurd. De prognose is dat dit bedrag tot ongeveer 6,14 miljoen euro zal oplopen. Derhalve wordt minder dan de helft van het aanvankelijk beschikbare budget in de eerste tranche aangewend. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat het aangevraagde budget van de oorspronkelijke projectaanvragen maar net iets groter was dan het beschikbare budget, waardoor afwijzingen en terugtrekking van projecten, lagere kosten en kortingen in de einddeclaratie de feitelijk goedgekeurde subsidie kleiner maakt dan het budget. Het restant van het budget kan in volgende tranches worden aangewend.

[7] Na deze tranche zijn er nog twee tranches geweest.

[8] Er is geen sprake van een voorschot, waardoor automatisch aan de teruggetrokken projecten geen subsidie is uitgekeerd.

Figuur 2.1 Financieel overzicht van de ESF-subsidie DI R&S, bedragen in miljoenen euro's



Bron: Projectinformatie opgeleverd door SZW (informatiesysteem Diane), stand van zaken november 2019

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de gedeclareerde subsidies niet volledig worden uitgekeerd (goedgekeurde subsidies). Bijna 9% van de declaraties worden niet uitgekeerd. Uit een overzicht van individuele projecten waar hierover reeds een beslissing is genomen, blijkt dat hierbij tussen de projecten duidelijke verschillen optreden. Bij circa een derde van de projecten, wordt het volledige gedeclareerde bedrag uitgekeerd (12 van de 39). Bij 13 van de 27 projecten met een afwijking is deze minder dan of gelijk aan 2,5%. Bij enkele projecten is de afwijking echter vrij groot. In tabel 2.2 is een overzicht van de afwijkingen te vinden. In hoofdstuk 6 gaan we dieper op het achterliggende proces van de eindcontrole in.

Tabel 2.2 Afwijking van de uitgekeerde subsidie t.o.v. de gedeclareerde subsidie, in procenten (n=39)

Lagere uitgekeerde subsidie (in procenten)	Aantallen projecten
0	12
0,01-1	9
1,01-2,5	4
2,51-5	1
5,01-10	4
10,01-15	4
15,01-20	3
>20	2

Bron: Projectinformatie opgeleverd door SZW (informatiesysteem Diane), stand van zaken november 2019. Op dit meetmoment is nog niet voor alle projecten een definitieve vaststelling bekend.

Slot

Van de 67 projectaanvragen zijn uiteindelijk 46 projecten uitgevoerd. In ongeveer gelijke mate zijn projecten afgevallen doordat deze zijn afgewezen door UVB of teruggetrokken door de subsidieaanvrager. De prognose van het totaalbedrag aan vastgestelde subsidie is ongeveer de helft van het beschikbare budget voor de eerste tranche, 83% van de in eerste instantie verleende subsidie en iets meer dan 90% van de door aanvragers gedeclareerde subsidie. Circa een derde van de projecten ontvangt het volledig gedeclareerde bedrag. Het deel van het budget dat nog niet is benut, kan in volgende tranches van de regeling benut worden.

3 REALISATIE PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN

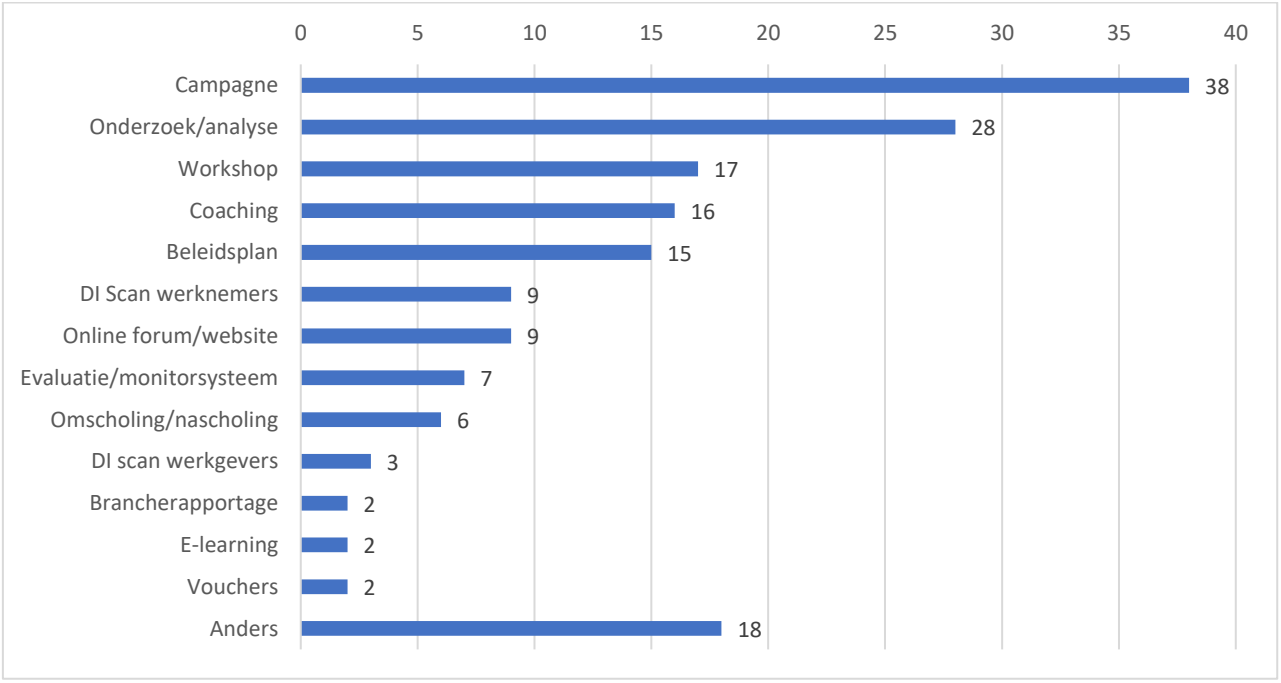
Dit hoofdstuk geeft inzicht in de verschillende producten en activiteiten die in de ESF-projecten ingezet zijn, en de mate waarin bedrijven/organisaties en werknemers/zpp-ers[9] daarmee bereikt zijn. Tevens worden de realisaties afgezet tegen de verwachtingen die de projectleiding op voorhand had. Tenslotte gaan we in op de mate waarin evaluaties zijn uitgevoerd.

3.1 PRODUCTEN

Gerealiseerde producten

In de uitgevoerde ESF-projecten zijn verschillende activiteiten ingezet om de beoogde resultaten te bereiken. Gemiddeld zijn drie tot vier (3,6) verschillende soorten producten per project gerealiseerd. Figuur 3.1 laat zien welke producten onderdeel zijn geweest van de 46 uitgevoerde projecten. Twee producten worden veelvuldig ingezet: onderzoeken/analyses en campagnes. Onderzoeken/analyses worden in meer dan de helft van de projecten ingezet, en campagnes in meer dan driekwart. Er wordt ook relatief vaak gebruik gemaakt van workshops, coaching en beleidsplannen. Brancherapportages, e-learning, een duurzame Inzetbaarheidsscan voor werkgevers en vouchers worden ieder in 2-3 projecten ingezet. Daarnaast is nog regelmatig gebruik gemaakt van andere soort producten, zoals een stoplichtkaart, een handboek met best practices, snuffelstages en diverse soorten pilots die lastiger in te delen waren, soms ook omdat dit combinaties van producten betrof.

Figuur 3.1 Type gerealiseerde producten in 46 ESF-projecten, meerdere antwoorden mogelijk, in aantallen



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

[9] Zzp-ers zijn in deze ESF-tranche in mindere mate bereikt. In totaal waren er bij vijf verschillende projecten zzp-ers betrokken; in het vervolg van dit rapport zal er dan ook enkel over werknemers worden gesproken.

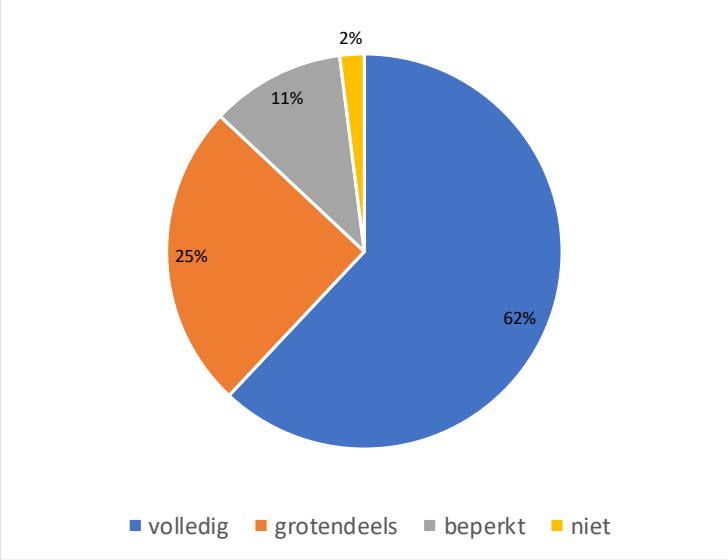
Gepland versus gerealiseerd

In de projecten is van tevoren gepland welke producten ingezet zouden gaan worden. In praktijk blijken vrijwel alle producten (98%) die voorzien waren ook daadwerkelijk gerealiseerd te zijn[10]. Daarnaast komt het ook in een enkel geval (2) voor dat producten gerealiseerd zijn die niet gepland stonden.

Mate waarin producten voldoen aan de verwachtingen

Dat een product is gerealiseerd betekent nog niet dat deze ook aan de verwachtingen van de projectleiders en aanvragers voldoet. Figuur 3.2 laat zien in welke mate de producten aan de wensen en verwachtingen voldeden. Gemiddeld voldoen de ingezette producten in bijna twee derde (62%) van de gevallen volledig. Een kwart van de producten voldoet grotendeels (25%) en circa een op de tien keer (11%) in beperkte mate. Slechts in 2% van de gevallen voldoen de producten niet. Dat de producten niet aan de verwachtingen voldoen komt meestal doordat het aantal deelnemers (zie hieronder) tegenviel, en meestal niet doordat de inhoud of de kwaliteit van het product tegenviel.

Figuur 3.2. Mate waarin de gerealiseerde producten voldoen aan de verwachtingen, in percentages (n=46)



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Met name de onderzoeken/analyses, brancherapportages, werkcoaches en om- en nascholing voldeden relatief vaak aan de verwachting. Behalve de onderzoeken/analyses worden de laatste drie producten (brancherapportages, werkcoaches en om- en nascholing) echter niet veelvuldig ingezet. Niet aan de verwachting voldeden twee van de drie ingezette duurzame inzetbaarheid scans bij werkgevers. Online fora/websites en e-learning activiteiten voldeden relatief vaak slechts in beperkte mate aan de verwachtingen.

Voor zover een toelichting wordt gegeven, variëren de redenen dat producten niet geheel aan de verwachting voldoen. Zo worden onder andere de volgende redenen genoemd:

- lagere deelname aan activiteiten;
- latere opstart van projectactiviteiten door aanbestedingsprocedures (waardoor bijvoorbeeld de eindmeting niet is uitgevoerd);
- problemen in de samenwerking met partners (zoals onderzoeksbureau);
- gebrek aan expertise om zelf intern de training te verzorgen;
- veranderde relevantie van het onderzoeksonderwerp;
- het niet goed aansluiten van het product op de doelgroep (zoals e-learning modules voor mensen die niet voldoende computervaardig zijn).

[1010] Dit is gebaseerd op de gesprekken in de projectleidersenquête. De nuance zit veel meer in de aard van het product.

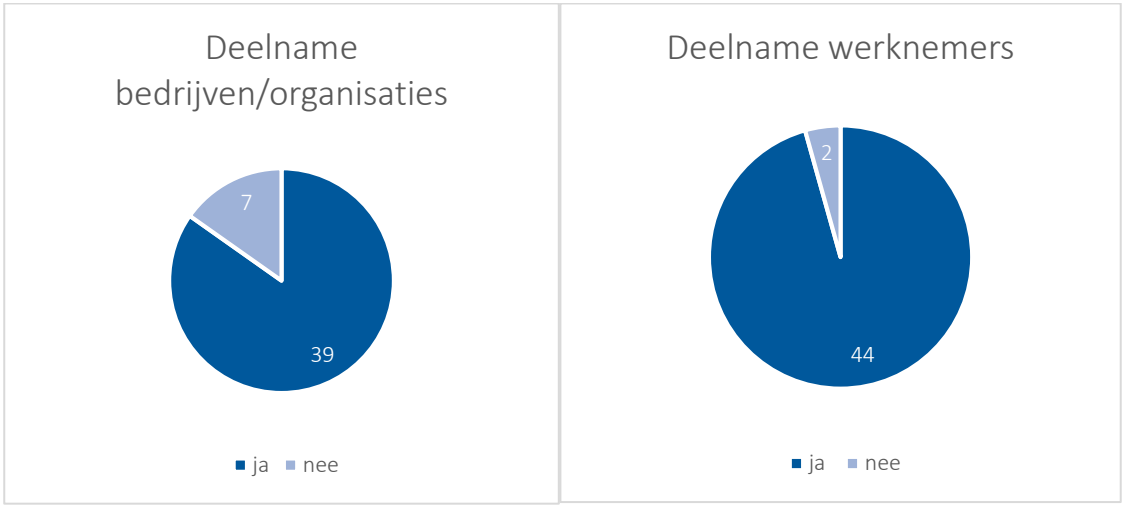
Vaak zijn producten aangepast op basis van de (veranderde) behoefte van het bedrijfsleven (de vraag staat centraal). Eén van de respondenten gaf aan dat bedrijven alleen investeren in activiteiten waar ze zelf iets in zien en waar ze dus zelf mee aan de slag willen. Daarom was voor dat project bewust gekozen voor een brede vraaggestuurde opzet. Sommige activiteiten of aspecten zijn zodoende totaal anders uitgepakt dan vooraf beoogd. Zo bleek voor de ene pilot veel minder draagvlak & animo dan verwacht terwijl dat voor een andere pilot juist veel meer was dan verwacht. Daarmee is wel bereikt wat ze oorspronkelijk wilden bereiken. Een enkeling geeft aan dat tijd een beperkende factor is, en had graag meer tijd gehad voor meer diepgang en concrete uitwerking van producten.

3.2 BEREIK

Aantal projecten met bereik onder bedrijven/organisaties en onder werknemers

Figuur 3.3 presenteert in welk deel van de projecten bedrijven/organisaties en/of werknemers hebben deelgenomen. In vrijwel alle projecten - op twee na - hebben werknemers geparticipeerd. Bedrijven/organisaties hebben deelgenomen aan 39 van de 46 projecten (85%).

Figuur 3.3. Deelname van bedrijven/organisaties en werknemers, in aantallen (n=46)



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

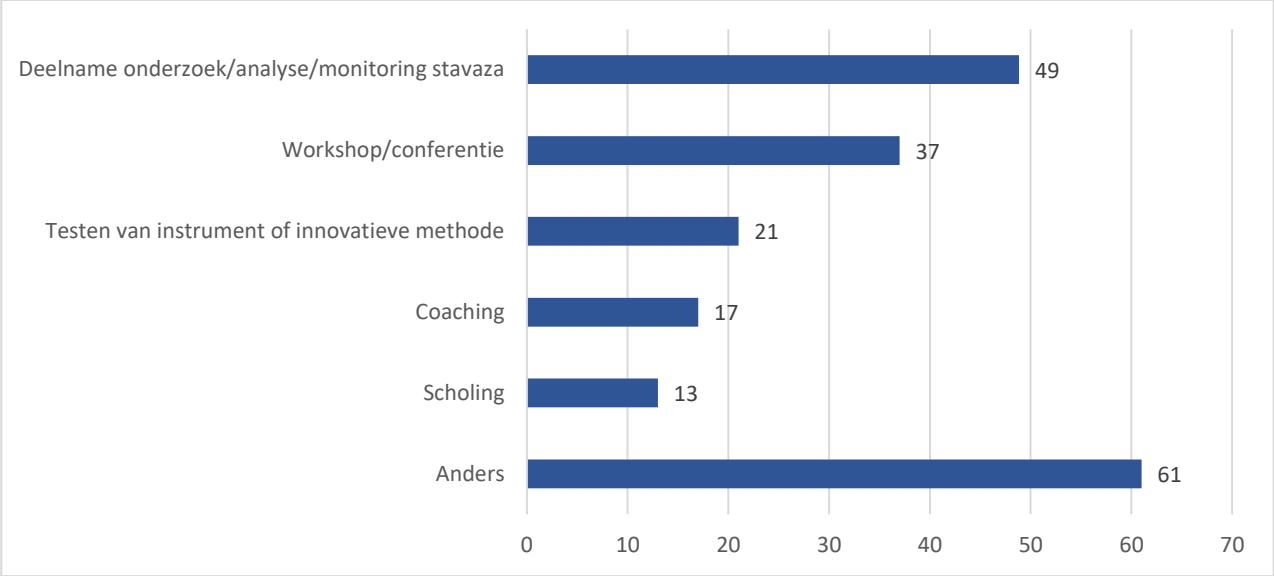
Gemiddeld aantal bereikte bedrijven/organisaties

Figuur 3.4 geeft inzicht in het gemiddeld aantal betrokken bedrijven/organisaties per ingezette activiteit[11] [12].

[11] Bij twee activiteiten in de categorie 'anders' zoals de inzet van een individuele internetomgeving worden enorm grote aantallen bereikte bedrijven/organisaties van 3.000 en 4.000 genoemd. Deze zijn uit de berekening van het gemiddeld aantal bereikte bedrijven/organisaties weggelaten. Ook bij onderzoek/analyse/monitoring is een groot genoemd getal van 505 weggelaten omdat die het totaal en gemiddelde te veel beïnvloedt.

[12] Omdat sommige bedrijven aan meer dan 1 activiteit deelnemen, is het niet mogelijk om het totaal aantal deelnemende bedrijven/organisaties vast te stellen. Het totaal aantal deelnames (dus inclusief eventuele dubbeltellingen van dezelfde bedrijven) bedraagt ongeveer 2 duizend, waarbij dezelfde activiteiten niet zijn meegeteld als in de vorige voetnoot.

Figuur 3.4 Gemiddeld aantal bereikte bedrijven/organisaties per ingezette activiteit, in aantallen



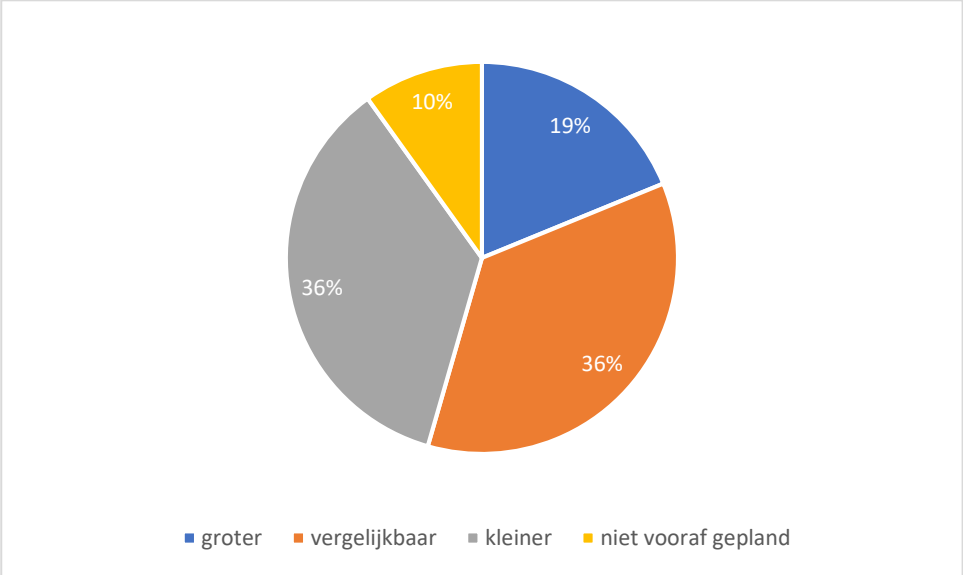
Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

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

Vergelijking bereik bedrijven/organisaties met vooraf beoogd

Het beoogde aantal deelnemende bedrijven/organisaties aan de activiteiten in de projecten blijkt in 55% van de ingezette activiteiten niet overeen te komen met het daadwerkelijke bereik: zie figuur 3.5. In bijna één op de vijf gevallen (19%) is het bereik groter geweest; bij iets meer dan een derde (36%) is het bereik kleiner geweest. Bij een op de tien activiteiten (10%) was op voorhand niet ingepland hoeveel bedrijven/organisaties deel zouden gaan nemen.

Figuur 3.5 Vergelijking werkelijk bereik met vooraf beoogde aantal bedrijven/organisaties, in percentages



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

De geplande en gerealiseerde aantallen deelnemende bedrijven/organisaties komen het vaakst overeen bij onderzoek/analyse/monitoring. Als we kijken bij welke activiteiten het verschil tussen het percentage 'kleinere deelname' en 'grotere deelname' het grootst is dan blijkt dat zich met name bij scholing voor te doen. Bij de categorie 'anders' is het juist andersom; daarbij viel de deelname in praktijk juist vaker groter uit in plaats van kleiner. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie hiervan is geboden omdat het kleine aantallen activiteiten betreft.

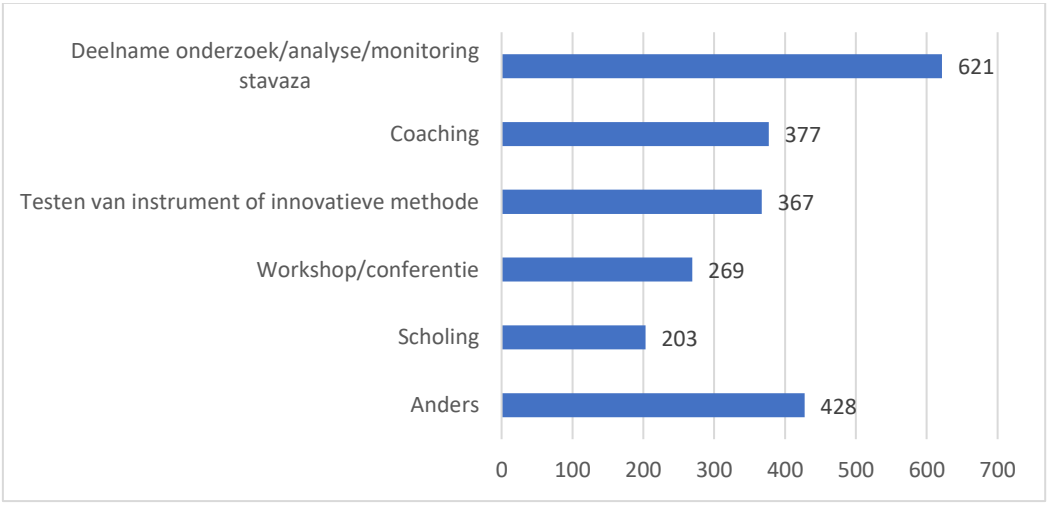
Genoemde redenen voor het niet bereiken van het vooraf beoogde aantal bedrijven/organisaties variëren. De voornaamste genoemde reden was dat het lastig is om werkgevers te activeren, aangezien deelname gepaard gaat met een significante tijdsinvestering. Daarnaast geven projecten de volgende redenen aan:

- De administratieve belasting wordt door bedrijven als te hoog ervaren.
- Bedrijven (en voornamelijk MKB-bedrijven) zien het belang niet om deel te nemen ('we zijn toch al goed bezig'; 'wat levert dit ons op?'; 'bij ons is geen probleem').
- In enkele gevallen geven respondenten aan dat hun sector behoudend is en niet voldoende openstaat voor nieuwe aanpakken en experimenten. Daarnaast zijn bedrijven niet altijd klaar voor een experiment.
- Sommige respondenten geven aan dat werkgevers negatief staan ten opzichte van iets wat gratis is ('dan zal het wel niets zijn'). Voor de ander zijn de kosten weer een overweging (aangezien ze zelf de interventie moeten voorfinancieren).
- Een voorbeeld van een meer praktische reden dat de deelname tegenvalt was dat schilders gewoon konden doorwerken tijdens een zachte winter en er daardoor weinig dagen overbleven voor deelname.

Gemiddeld aantal bereikte werknemers

Het gemiddeld aantal betrokken werknemers per uitgevoerde activiteit in de ESF-projecten is opgenomen in figuur 3.6[13]. Met de onderzoeken/analyses/monitoring en de categorie 'anders' worden gemiddeld relatief veel werknemers bereikt[14]. Met activiteiten als het testen van een instrument of een innovatieve methode, en met scholing, coaching en workshops/conferenties worden ook behoorlijke aantallen medewerkers bereikt.

Figuur 3.6 Gemiddeld aantal bereikte werknemers per ingezette activiteit, in aantallen



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

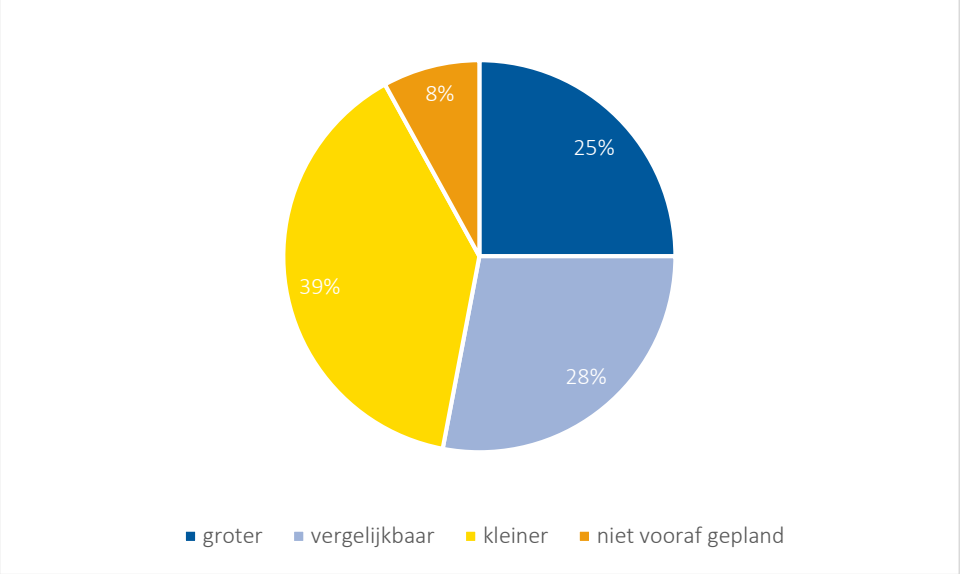
[13] Omdat sommige werknemers aan meer dan 1 activiteit deelnemen, is het niet mogelijk om het totaal aantal deelnemende werknemers vast te stellen. Het totaal aantal deelnames (dus inclusief eventuele dubbeltellingen van dezelfde werknemers) bedraagt naar schatting ongeveer 30 duizend, waarbij enkele uitbijters niet zijn meegenomen. In enkele gevallen was het aantal deelnemers bij een activiteit ook niet bekend.

[14] De gemiddeldes zijn gecorrigeerd voor een enkele uitbijter in de categorie 'anders' en bij onderzoek/analyse/monitoring.

Vergelijking bereik bedrijven/organisaties met vooraf beoogd

Ook wat deelnemende werknemers betreft is bij de meeste activiteiten vooraf een aantal ingepland. Zie figuur 3.7 voor de mate waarin dit achteraf in werkelijkheid kleiner, groter of vergelijkbaar is met wat vooraf gepland was. In 39% van de activiteiten was het bereik kleiner dan beoogd, en bij een kwart was het aantal deelnemende werknemers daarentegen groter.

Figuur 3.7 Vergelijking werkelijk bereik met vooraf beoogde aantal werknemers, in percentages



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Net als bij het bereik onder bedrijven/organisaties was bij de inzet van een onderzoek, analyse of monitoring de realisatie van het bereikte aantal werknemers het vaakst zoals vooraf gepland. Vooral bij de categorie 'anders' en deelname aan de uitvoering van het beleidsplan was het aantal werknemers dat meedeed relatief vaak groter dan gepland. Bij scholing en het testen van een instrument of een innovatieve methode bleek de daadwerkelijke deelname het vaakst kleiner uit te vallen dan hoger. Ook hier geldt dat met de interpretatie hiervan voorzichtig omgegaan moet worden, omdat het kleine aantallen activiteiten betreft.

De meest voor de hand liggende reden waarom het aantal vooraf beoogde werknemers niet is bereikt is dat er minder bedrijven hebben meegedaan dan oorspronkelijk gepland, en daardoor ook minder medewerkers. Een andere genoemde reden voor lagere deelname was dat het meedoen aan het project voor deelnemers stigmatiserend kan werken en het ventileren van problemen hun kwetsbaarheid in een bedrijf kan vergroten (en ze daardoor minder bereid zijn om mee te werken). Respondenten refereren daarnaast aan het feit dat werknemers overtuigd moesten worden van het belang van deelname en dat dit tijd en energie kost. Andere redenen voor lagere deelname was de hoge werkdruk van werknemers door de aantrekkende economie en stijgende productie; en problemen met het registreren van deelnemers door de AVG wetgeving.

Box 3.1 Voorbeeld van lagere deelname in een deelnemend (productie)bedrijf

Er was in dit deelnemende bedrijf weinig animo onder de werknemers om deel te nemen aan een vervolggesprek na een loopbaan-APK (Algemeen Periodieke Keuring). Respondent van dit bedrijf geeft aan dat dit naar zijn gevoel ligt aan het feit dat de meeste werknemers over het algemeen weinig nadenken over 'later' en dit een beetje een ver-van-hun-bed-show is. 'Later' staat aan de verre horizon.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

3.3 UITGEVOERDE EVALUATIES

In de vragenlijst onder projectleiders is een aparte vraag opgenomen of (enige vorm van) van evaluatie binnen het project is uitgevoerd. Bij 41 (van de 46) projecten heeft volgens de projectleiders een evaluatie plaatsgevonden (89%), bij vier projecten was dit niet het geval (9%) en één project gaf aan dat dit niet bekend was (2%). Daarnaast gaven twee projecten aan dat een evaluatie nog (deels) gepland staat (4%). Met betrekking tot de partijen die de evaluatie(s) uitvoerden, betrof dit bij dertien projecten een intern uitgevoerde evaluatie[15] (28%), en bij zeventien een evaluatie uitgevoerd door een externe partij (37%). Daarnaast verliep de uitvoering van de evaluatie bij zes projecten door een stuurgroep (13%).

Met betrekking tot *wat* er precies geëvalueerd werd, kwam een gevarieerd beeld naar voren. Hierin hadden sommige evaluaties een overkoepelende focus, waarin het gehele traject/proces rondom alle projecten binnen de aanvraag werd onderzocht – terwijl het in andere gevallen een specifiek aspect binnen de aanvraag/het project betrof, of een individuele activiteit/interventie binnen het project (of een selectie van activiteiten)[16].

Ook in termen van de gebruikte methodiek(en) laten de evaluaties een sterke variatie zien: in sommige gevallen werd één overkoepelende methodiek toegepast,[17] terwijl in andere gevallen de evaluatie uit een combinatie van methodieken bestond. De volgende methoden kwamen binnen deze context het sterkst naar voren:

- Effectmeting: in sommige gevallen betreft dit zowel een voor- als nameting, het komt echter ook voor dat er alleen een nameting plaatsvindt door middel van een vragenlijst of evaluatieformulier. Daarnaast komt het voor dat het een kwalitatieve effectmeting betreft (door interviews/gesprekken met betrokkenen). In veel gevallen betreft het meetinstrument hier een specifiek ontworpen 'scan' of vragenlijst (denk hierbij aan een vitaliteits-/gezondheids- en/of bedrijfsscan). In veel gevallen heeft er geen harde meting van de effecten van het project plaatsgevonden.
- Procesevaluatie: waarbij doorgaans niet alleen het proces zelf in kaart wordt gebracht, maar ook de bereikte resultaten.

Daarnaast worden er ook een aantal specifiekere methoden vermeld die uniek zijn voor de desbetreffende case, zoals een impactmeting, bewegingsanalyse[18], visitatie/intervisie, brainstormsessies, monitoring surfgedrag website (of platform), klanttevredenheidsonderzoek, periodieke rapportages, en adviesgesprekken met relevante partijen.

Box 3.2 Voorbeeld van een meer diepgaande evaluatie verknoopt met het project

Project in de zorg: evaluatie als integraal onderdeel van het project design

In een project in de zorg speelde evaluatie een cruciale rol in het hele design. Organisaties konden alleen deelnemen aan het project als ze ook zouden deelnemen aan het onderzoek dat tijdens het project werd uitgevoerd. Dit onderzoek werd extern uitgevoerd door de Hogeschool Arnhem Nijmegen[19]. Het onderzoek omvatte zowel een effectevaluatie als procesevaluatie. In de effectevaluatie is een interventie voor het vergroten van zelfleiderschap onderzocht door middel van een nulmeting voorafgaande aan de training en een meting na de training. Deze meting op twee momenten is ook uitgevoerd voor een controlegroep van personen die niet aan de training hebben deelgenomen. De analyse liet

[15] NB: De organisatie die het project heeft aangevraagd en uitgevoerd.

[16] Belangrijk is om te vermelden dat er projecten zijn die één overkoepelende evaluatie hebben uitgevoerd, maar ook projecten die meerdere – op zichzelf staande - evaluaties hebben uitgevoerd, met daarvoor verschillende focuspunten.

[17] Hierbinnen in sommige gevallen overkoepelend (eindevaluatie, effectmeting gehele proces/alle projecten), maar doorgaans eerder toegespitst op één of enkele aspecten/projecten.

[18] Brengt in kaart welke beweging (attitudeverschuiving) er binnen een organisatie teweeg is gebracht, alsook welke factoren bijdragen aan het op gang brengen en doorzetten van deze verschuivingen.

[19] https://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/wendbaar-aan-het-werk/. Het onderzoek richtte zich niet alleen op het genoemde project, maar ook op een parallel project dat zich meer op de werkgeverskant richtte. Bij dit laatste project worden overigens vooralsnog geen positieve effecten vastgesteld, waarbij gewezen wordt op de beperkte projectduur.

zien dat deelname aan de interventie zorgde voor een toename van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De interventie leidde tot een hoger werkvermogen, meer vitaliteit en een hogere inzetbaarheid bij de deelnemers. Deze positieve effecten zijn veroorzaakt doordat de betrokken zorg- en welzijnsmedewerkers een verbetering in zelfobservatie verkregen door de training.

In de procesevaluatie is aandacht besteed aan succes- en faalfactoren. Tevens zijn factoren benoemd die van belang zijn om de effectiviteit van de interventies te verbeteren. In het verlengde hiervan zijn aanbevelingen geformuleerd.

In de projectdocumentatie wordt aangegeven dat meerdere organisaties de uitkomsten gebruikt hebben om enerzijds draagvlak te creëren voor duurzame inzetbaarheid onder het management en anderzijds richting te geven aan het beleid voor duurzame inzetbaarheid.

Tegelijkertijd wordt vermeld dat enkele organisaties ondersteuning nodig hadden bij het interpreteren van de resultaten.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

3.4 SLOT

De variëteit aan producten van de projecten is groot. Campagnes zijn daarbij bijna standaard. Ook onderzoek/analyse komt veel voor. In vrijwel alle gevallen zijn de producten gerealiseerd. In 62% van de gevallen voldoet het product geheel aan de verwachtingen van de projectleiders en aanvragers. In de overige 38% varieert dit van grotendeels (25%), tot beperkt (11%), tot niet (2%). Dit hangt vaak samen met een tegenvallend bereik onder bedrijven/organisaties en (derhalve ook) onder werknemers. Bij een enigszins vergelijkbaar percentage, namelijk een kleine 40% van de activiteiten is sprake van een lagere deelname dan gepland. Daar staat tegenover dat bij 19-25% van de activiteiten de deelname hoger is dan gepland. Per saldo betekent dit toch een redelijk goede realisatiegraad voor een programma waarin ook nieuwe producten worden uitgetest.

Bij de meerderheid van de projecten heeft een evaluatie plaatsgevonden, variërend van projectevaluaties (vaak meer proces georiënteerd) tot aan evaluaties van specifieke interventies. In een beperkt aantal gevallen is een ‘harde’ effectmeting opgenomen (met voor- en nameting en controlegroep).

4 RESULTATEN

Dit hoofdstuk bespreekt de mate waarin beoogde projectresultaten zijn behaald, maar brengt ook de positieve en negatieve neveneffecten in kaart. Het hoofdstuk gaat in op in welke mate projecten een stap verder zijn gekomen in de keten van probleemanalyse, vergroten van bewustwording, bepaling van acties/beleid, implementatie en monitoring van acties/ beleid, tot en met de realisatie van effecten en verdere verspreiding van methoden en technieken.

4.1 GEREALISEERDE RESULTATEN

Vooraf beoogde resultaten

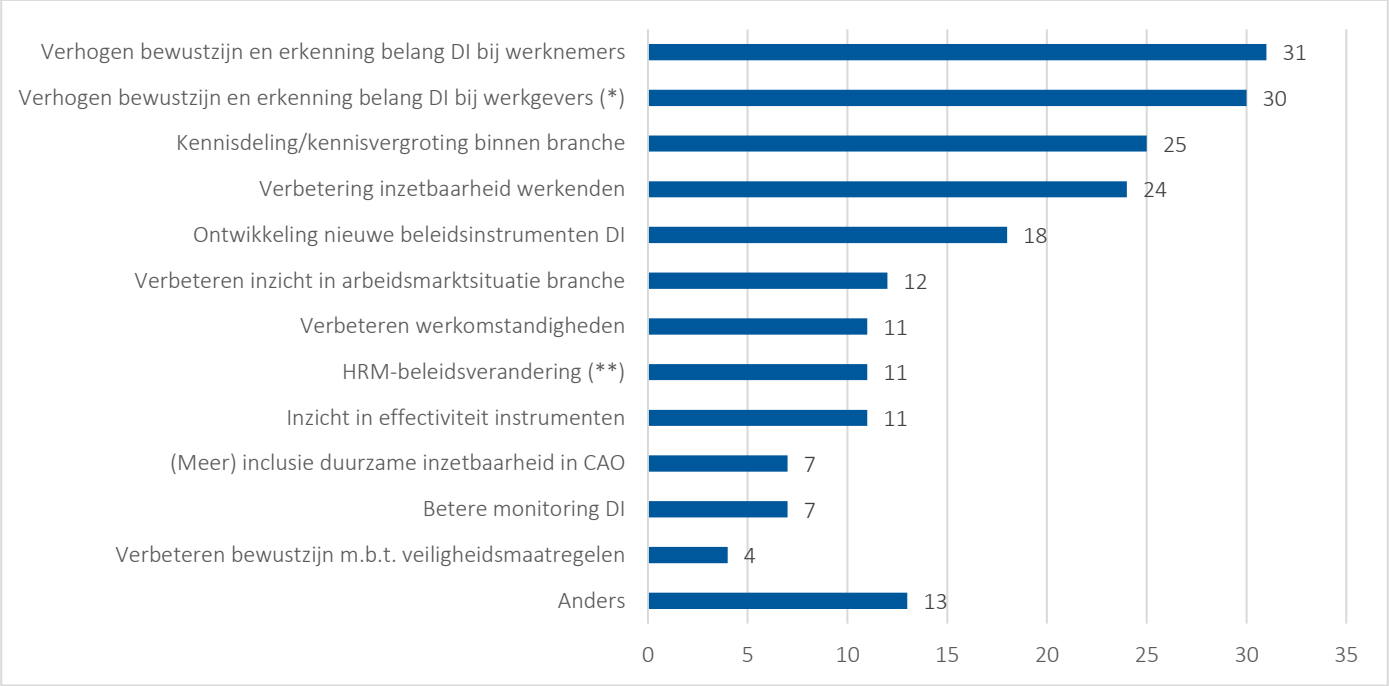
Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven heeft een project in het kader van de regeling DI R&S tot doel om blijvend aandacht te genereren voor duurzame inzetbaarheid, door sectorale structuren op te bouwen, 'goede praktijken' te identificeren (door bijvoorbeeld het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, beleid,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

Onderstaande figuur 4.1 geeft inzicht in de vooraf beoogde resultaten van de projecten, m.b.t. duurzame inzetbaarheid. Hierbij is het van belang te vermelden dat er per project meerdere doelen gesteld konden worden (en op verschillende niveaus). Uit de figuur komt naar voren dat de voornaamste doelen betrekking hadden op het:

- verhogen van bewustzijn en erkenning van het belang van duurzame inzetbaarheid (voor zowel werknemers als werkgevers);
- faciliteren van kennisdeling/kennisvergroting binnen de branche;
- verbeteren van de inzetbaarheid van werkenden;
- Ontwikkeling nieuwe beleidsinstrumenten duurzame inzetbaarheid. [20]

[20] De categorie 'Andere' doelen die vooraf beoogd werden in figuur 4.1, en maar een of enkele keren voorkwamen zijn bijvoorbeeld: (1) de positieve beleving van de deelnemers in het traject stimuleren; (2) gesprek/dialoog (voeren) over duurzame inzetbaarheid (DI); (3) een gedragsverandering bewerkstelligen richting veilig en gezond werken; (4) opstellen en uitvoeren van een sector breed 'plan van aanpak'; (5) verbeteren samenhang van DI-beleid (visievorming); (6) het vergroten van de sectorale arbeidsmobiliteit; (7) inzicht verkrijgen in de huidige situatie; (8) inzicht verkrijgen in individuele aandachtspunten en verantwoordelijkheid voor DI; (9) nieuwe middelen ten behoeve van monitoring; en (10) werknemers meer de regie te laten nemen en de binding met de cao te vergroten door meer keuzemogelijkheden. Hierbij zijn de aspecten 'inzicht verkrijgen in de huidige situatie' en 'gesprek/dialoog voeren over DI' meermaals vermeld (respectievelijk drie en twee keer).

Figuur 4.1 Aanvankelijk beoogde resultaten m.b.t. duurzame inzetbaarheid (meerdere antwoorden mogelijk) (n=46)



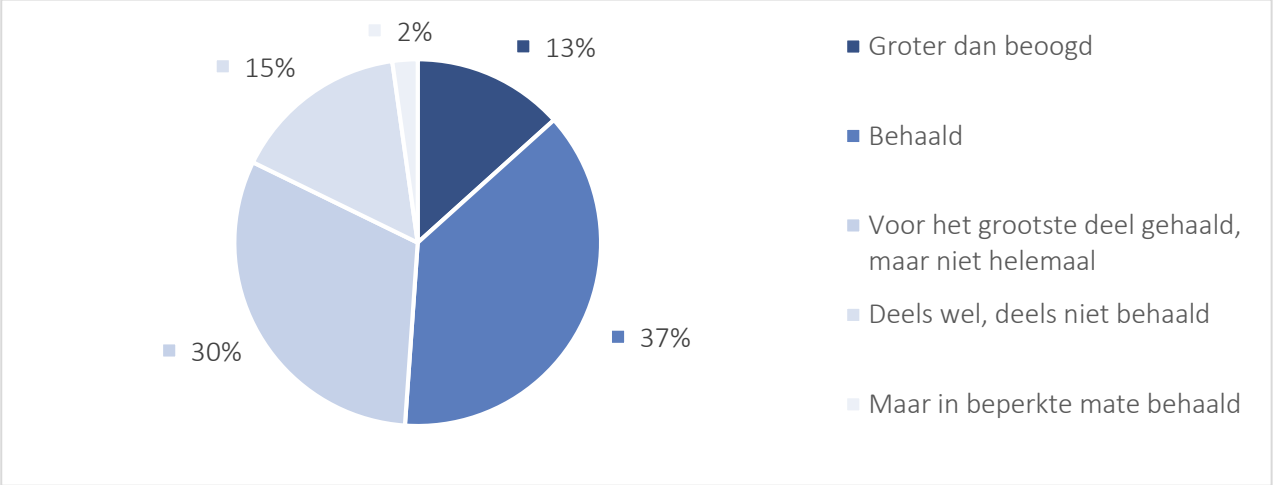
(*) en (**) zijn vanwege de leesbaarheid ingekort: bij (*) was de oorspronkelijke geformuleerde categorie “Verhogen bewustzijn en erkenning belang duurzame inzetbaarheid bij werkgevers (en/of leidinggevenden)” en bij ** was dit “HRM-beleidsverandering (bijvoorbeeld specifiek in kleine bedrijven)”.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Realisatie beoogde resultaten

Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de beoogde resultaten zoals hierboven gepresenteerd, daadwerkelijk behaald zijn (zie figuur 4.2) - kwam uit de gesprekken met projectleiders naar voren dat in 50% van de projecten (23 projecten) de resultaten (volledig) behaald zijn, of groter waren dan vooraf beoogd was. Voor de overige 50% van de gevallen, zijn de vooraf beoogde resultaten doorgaans voor het grootste deel behaald (30%), voor 15% was dit deels het geval en voor slechts één project zijn de resultaten in beperkte mate behaald. Deze cijfers duiden op een positieve beoordeling van de projecten, met betrekking tot het behalen van de vooraf beoogde resultaten.

Figuur 4.2 Mate waarin beoogde resultaten behaald zijn (n=46)



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

De projecten waar de beoogde resultaten zijn behaald of de resultaten groter zijn dan vooraf beoogd, geven aan dat dit doorgaans betrekking heeft op deelname-aspecten, zoals de opkomst/deelname aan activiteiten (in termen van aantal personen), of het totaal aantal trajecten dat gestart is binnen een activiteit (in het bijzonder m.b.t. tot coaching en pilots). Daarnaast wordt aangegeven dat bij deze projecten door verschillende factoren - zoals veel belangstelling en een positieve beleving van deelnemende personen/organisaties - uiteindelijk een groter of vergelijkbaar bereik is bewerkstelligd, dan men had voorzien. Hierbij wordt in sommige gevallen wel aangegeven dat – ondanks dat men over het project en de behaalde doelen tevreden is – er nog wel werk te verzetten is binnen het thema: enerzijds omdat een specifieke groep minder is 'meegekregen' waar gerichter naar gekeken gaat worden (zoals bijvoorbeeld HR-medewerkers), anderzijds omdat er nog verdere inbedding van de aanpak beoogd wordt (in een vervolgproject).

Bij de projecten waarbij de **resultaten voor het grootste deel zijn behaald** kwam naar voren dat dit doorgaans betekende dat één van de beoogde resultaten niet volledig is behaald (en de rest wel); dan wel dat de resultaten in principe behaald zijn, maar dat de aantallen in termen van deelname/opkomst wat lager uitvielen dan gehoopt.[21] Een ander aspect dat naar voren kwam, was dat het soms moeilijk was om voldoende deelnemers te bereiken, maar ook dat het bij sommige bedrijven simpelweg meer tijd kostte om de resultaten te behalen dan bij andere bedrijven - doorgaans wegens verschillen in de mate van betrokkenheid van werknemers. Andere signalen die uit de interviews naar voren kwamen hadden betrekking op: (1) dat de doelstellingen oorspronkelijk te breed (te ambitieus) waren opgesteld; (2) dat er minder bewustwording is teweeggebracht dan voorzien; (3) dat de korte projectduur het moeilijk maakt verankering op lange termijn te bewerkstelligen. Er is echter ook aangegeven dat; waar *sommige* onderdelen van projecten weliswaar minder resultaten hebben geboekt dan vooraf beoogd, *andere* onderdelen juist een groter bereik hebben gehad – zoals bijvoorbeeld bij een project waarvoor men enerzijds aangeeft dat de bewustwording onder werknemers beter had gekund, maar anderzijds – onbedoeld - het bewustzijn omtrent duurzame inzetbaarheid binnen de sector (in het algemeen gezien) is verhoogd.

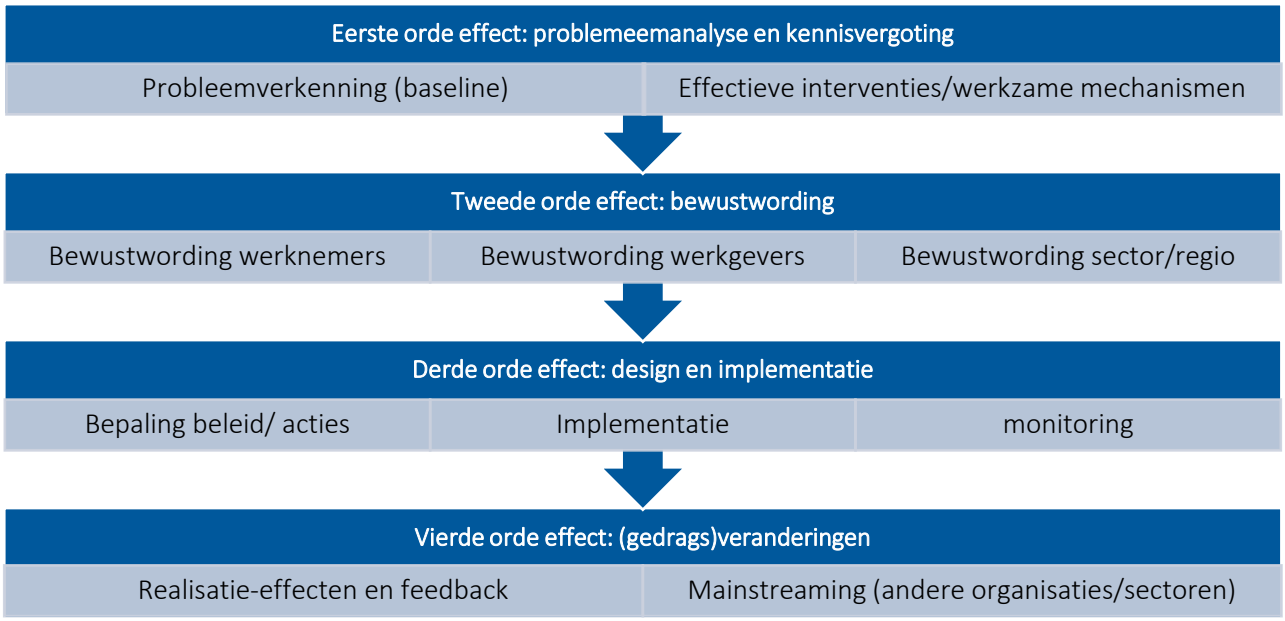
Bij de projecten waarbij de beoogde **resultaten deels wel, deels niet behaald** zijn, komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Doorgaans is men tevreden met wat behaald is, maar praktisch gezien had men verder willen komen met het project, of waren de aantallen (deelnemers/bereik) uiteindelijk wat lager dan beoogd. Een ander voorbeeld is een project waarbij één van de doelen niet goed meetbaar is (namelijk het verminderen van het aantal ongevallen) en daardoor lastig vast te stellen is of het doel behaald is. Ook wordt door de projectleiders aangegeven dat het soms lastig is een gedragsverandering te bewerkstelligen, en dat voor het creëren van bewustzijn een continue inspanning nodig is om te voorkomen dat het gecreëerde bewustzijn wegebt. Voor slechts één project is aangegeven dat de **beoogde resultaten maar in beperkte mate behaald** zijn. In dit project werd beoogd tien e-learning modules te ontwikkelen. Hiervan zijn er uiteindelijk drie ontwikkeld, omdat het vaststellen van de thema's en de daarbij horende content meer tijd in beslag nam dan vooraf ingeschat. Bovendien bleek het noodzakelijk eerst een basisinfrastructuur (ICT) op te zetten, waarop de e-learning programma's (*microlearning*) konden draaien. Deze infrastructuur is inmiddels opgezet en de (drie) ontwikkelde modules zijn getest.

4.2 VERDERE DUIDING VAN BEOOGDE RESULTATEN

Het doel van de ESF-regeling DI R&S is om door middel van gesubsidieerde activiteiten bedrijven - en uiteindelijk werkenden - een stap verder te laten komen in de keten van probleemanalyse (bijv. actualiseren van kennis en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid), vergroten van bewustwording (onder werkgevers, werknemers, sectoren en/of regio's), bepaling van acties/beleid (aanpassingen HRM beleid; CAO etc.), implementatie en monitoring van acties/ beleid, tot en met de realisatie van effecten en verdere verspreiding van methoden en technieken (zie figuur 4.3 met vier resultaatgebieden/ orde effecten).

[21] Een voorbeeld hierbij is een project waarvoor een beoogd brancheloket (portal) uiteindelijk niet is gerealiseerd, omdat o.a. de administratieve last hoger lag dan voorzien – alsook dat het bereiken van kleinere bedrijven achter is gebleven. Dit laatste omdat er met name grote bedrijven hebben deelgenomen, en omdat kleinere bedrijven achteraf minder actief bleken in het faciliteren van bewustwording en kennisdeling omtrent duurzame inzetbaarheid (minder actief in de 'DI-ambassadeursrol').

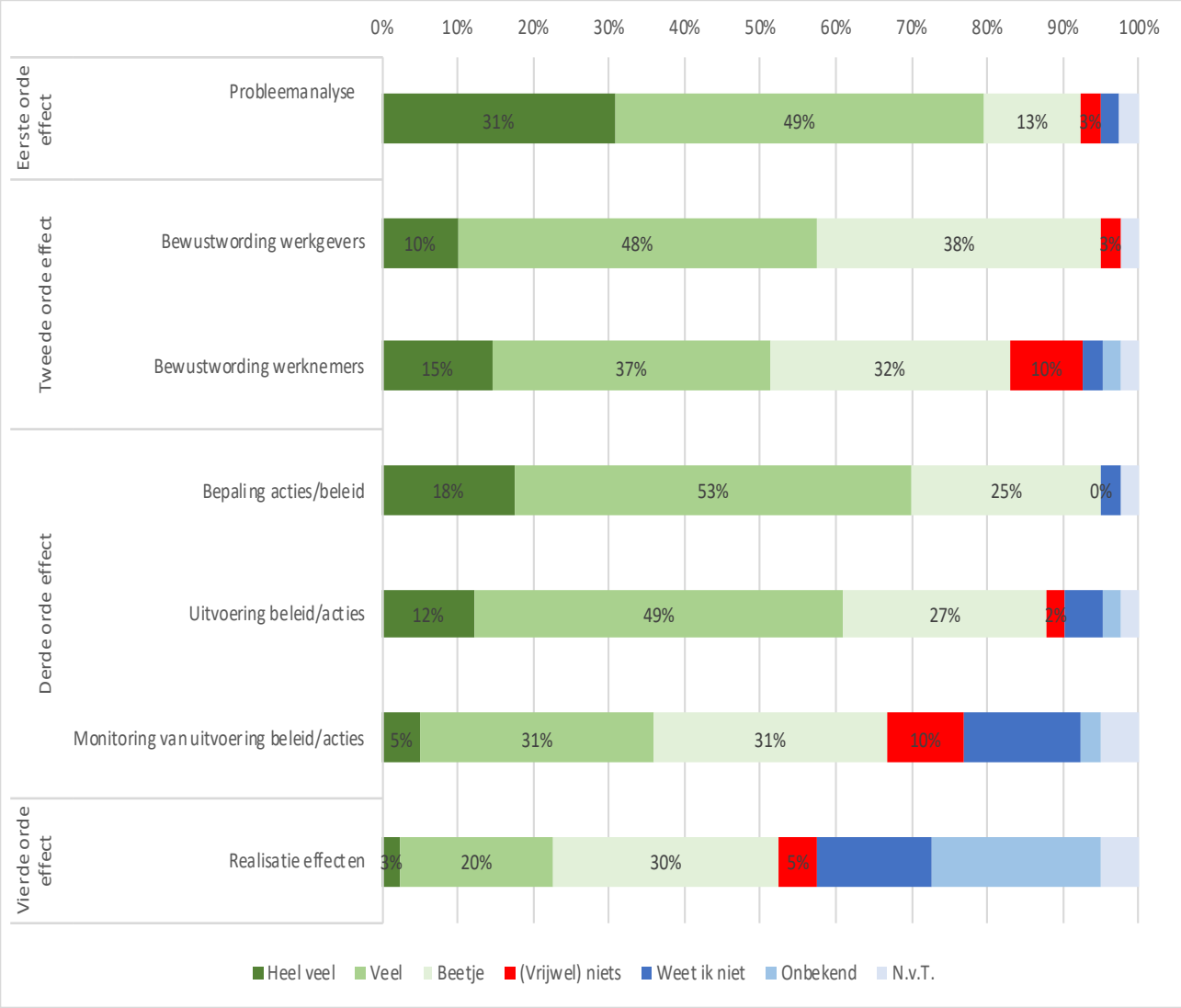
Figuur 4.3 Resultaatgebieden



Bron: SEOR/Ockham-IPS

Figuur 4.4 geeft een overzicht van (de mate van) gerealiseerde effecten volgens de geïnterviewde projectleiders. Hieruit blijkt dat in veel gevallen (ongeveer 80% van de projecten) het project in een belangrijke mate bijdraagt aan **eerste orde effecten,** bestaande uit een beter begrip van het probleem en/ of kennis van effectieve interventies (aan de hand van kennis en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid). Daarnaast geeft iets meer dan de helft van de projectleiders aan dat hun project in hoge mate heeft bijdragen aan **tweede orde effecten** zoals het vergroten van bewustwording onder werkgevers (58%) en werknemers (52%). Verder geeft een groot aandeel van de projectleiders ook aan dat het project in een belangrijke mate heeft geleid tot **derde orde effecten** zoals bepaling van acties/beleid (71%), terwijl het aandeel van de projectleiders dat aangeeft dat de voorgenomen acties zijn uitgevoerd (61%) en gemonitord (36%) lager ligt. Tot slot geven projectleiders aan dat **vierde orde effecten**, betreffende de realisatie-effecten, zoals een versterkt arbeidsmarktperspectief van de werkenden; een hogere mobiliteit, en een lager ziekteverzuim in hun sector) - zich in mindere mate hebben voorgedaan (23% van de projecten geeft aan dat dit het geval is). Deze effecten zullen volgens de projectleiders niet binnen de korte doorlooptijd van het project, maar pas op langere termijn zichtbaar worden. Desondanks laten effectmetingen binnen pilot(bedrijven) positieve ontwikkelingen zien op de realisatie-effecten en werkzame mechanismen. Respondenten geven daarnaast aan dat het project wel een basis heeft gelegd (door middel van ontwikkelde en geschetste instrumenten en aanpakken) om op termijn een lager ziekteverzuim, hogere arbeidstevredenheid en vitalere medewerkers te krijgen. Dit is mede afhankelijk van het verder uitrollen van de ontwikkelde producten en instrumenten, en dus zal de implementatie (en effecten daarvan) ook verder moeten worden gemonitord.

Figuur 4.4 Beoordeling van de mate waarin gerealiseerde (middellange termijn) effecten zijn behaald, in percentages



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

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

Het algemene beeld dat uit figuur 4.4 naar voren komt, is dat de regeling een positieve bijdrage levert aan de doelstellingen van de regeling (blijvend aandacht genereren voor duurzame inzetbaarheid; opbouwen sectorale structuren; identificeren van goede praktijken).

De resultaten op de hierboven genoemde fasen worden in de volgende paragrafen in meer detail beschreven, op basis van de verzamelde informatie.

4.3 EERSTE ORDE EFFECT: PROBLEEMANALYSE

Zoals in figuur 4.4 gepresenteerd geven bijna alle projecten aan dat het project heeft bijgedragen aan meer kennis en inzicht op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Grofweg vond dit op twee manieren plaats, namelijk door het uitvoeren van een verkennend onderzoek en door het uittesten van (nieuwe) interventies.

De eerste variant heeft betrekking op het uitvoeren van een onderzoek om de actuele situatie in kaart te brengen (arbeidsmarktonderzoek) en een analyse op welk vlak van duurzame inzetbaarheid er ruimte voor verbetering was. Vaak omvatte dit vragenlijsten onder werkgevers, werknemers en leidinggevenden. De uitkomsten van deze onderzoeken werden vaak gebruikt om het probleem te agenderen of concrete vervolgacties te formuleren.

Box 4.1. Voorbeelden van projecten waarin onderzoek is gedaan naar actuele situatie

Project in de mode en interieurbranche: trends op de arbeidsmarkt en de impact daarvan op duurzame inzetbaarheid

Er heeft een onderzoek plaatsgevonden in de mode en interieurbranche gericht op relevante trends, de impact ervan en diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid binnen de MITT-branche. Dit onderzoek heeft geleid tot vier concrete aanbevelingen die worden meegenomen in een vervolgtraject (gefinancierd door het ESF). Het gaat hier enerzijds om het vergroten van de bekendheid en het gebruik van de website duurzame inzetbaarheid en het ondersteunen van werknemers met gerichte informatie over trends en impact op functies. Anderzijds richten aanbevelingen zich op het vergaren van nieuwe informatie door aanvullende analyses uit te voeren van de impact van vergrijzing en het ontwikkelen van scenario's in samenwerking met experts/bedrijfsleven. Onderzoeksresultaten zijn voorgelegd aan belanghebbenden, die vervolgens de resultaten hebben geprioriteerd en concrete acties hebben aangedragen die vervolgens zijn overgenomen in beleid.

Project in de regio Drenthe: factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van werknemers in het MKB

Binnen een project in de regio Drenthe heeft een onderzoek plaatsgevonden naar factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van werknemers in het midden- en kleinbedrijf in Drenthe. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder werknemers van de deelnemende bedrijven en de uitkomsten zijn vergeleken met een referentiegroep. Hieruit blijkt dat mensen met een lage opleiding zich minder gezond voelen en meer moeite hebben met het vinden van een goede werk-privé balans dan hoger opgeleiden. Oudere werknemers voelen zich daarentegen minder goed toegerust op de arbeidsmarkt en ervaren minder sociale steun dan de jongeren. Overgewicht is daarnaast een algemeen probleem, maar komt vaker voor bij oudere werknemers. Respondenten geven aan dat de uitkomsten van het onderzoek in de lijn van verwachting waren, maar toch weer de urgentie aangeeft. Het onderzoek geeft daarmee de onderbouwing voor vervolgacties.

Project in de levensmiddelenindustrie: stand van zaken t.a.v. de vitaliteit en gezondheid van werknemers

Het onderzoek geeft concreet inzicht in de stand van zaken van de vitaliteit en gezondheid van de werknemers in de levensmiddelenindustrie. Daarnaast werd duidelijk zichtbaar op welk vlak van vitaliteit en gezondheid er ruimte voor verbetering was. Door vragenlijsten af te nemen onder werknemers en leidinggevenden werd de vitaliteit en gezondheid van de werknemers in kaart gebracht. Het onderzoek gaf inzicht in een aantal zaken. Zo is er door middel van een vragenlijst de stand van zaken van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit en gezondheid in het bijzonder gemeten. Hieruit bleek dat er grote verschillen zijn tussen de mate vitaliteit, inzetbaarheid en het werkvermogen van deelnemers. Tevens blijkt uit het onderzoek dat doorgroei-activiteiten en ontwikkelactiviteiten, zoals doorgroeimogelijkheden, taakverbreding, training en coaching, het belangrijkste zijn om de vitaliteit en gezondheid van medewerkers te vergroten.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

De andere variant is dat het project nieuwe kennis heeft gegenereerd door het ontwikkelen en testen van nieuwe methodes (tijdens pilots) om vervolgens de beschrijvingen van de ontwikkelde methodes met de geleerde lessen terug te leggen aan werkgevers in hun sector/ regio (zie box 4.2 met voorbeelden van projecten). In verschillende projecten komen beide varianten voor (verkennend onderzoek in combinatie met pilots bij bedrijven). Ook zijn er voorbeelden waarbij een website of digitaal platform (portal) is opgezet – met het voornaamste doel werkgevers en werknemers te informeren over thema's binnen duurzame inzetbaarheid - waarbij doorgaans ook genavigeerd kan worden naar producten die zijn getest/ontwikkeld in het project (zoals enquêtes en zelfscans).

Box 4.2. Voorbeelden van projecten met inzicht in effectiviteit van interventies als resultaat

Project in de techniekssector: drie factoren die van belang zijn voor het succes van werkplekleren

Dit project in de techniekssector (samenwerking tussen 6 O&O fondsen) had tot doel om werkgevers en werknemers bewust te maken van de mogelijkheden, benutting en het effect van 'Werkplekleren'. Uit het onderzoek blijkt dat er drie factoren van belang zijn voor het succes van werkplekleren: (1) de kenmerken van de organisatie (structuur, cultuur en visie op leren en ontwikkelen); (2) werkplekcondities (organisatie van werk; uitdaging en autonomie; beschikbare middelen in term van tijd en toegang tot informatiebronnen); (3) persoonlijk kenmerken van de lerende zelf (sociale vaardigheden; motivatie; betrokkenheid; zelfsturing; opleidingsniveau). Daarnaast zijn goede praktijken geïdentificeerd van werkplekleren binnen 35 pilot bedrijven (met voorbeelden zoals het introduceren van een buddy systeem; meetlat; ervaringskennis expliciet maken over wat men moet weten op dag 1, 10 of 20 - en dit codificeren op een IPad; zakkaarten met praktische tips; afdelingen van elkaar laten leren; en gedragstandaarden ontwikkelen op basis van CREBO, om te bepalen wanneer je iets goeds doet of uitstekend). De resultaten zijn gebundeld op het platform www.werkpleklerenindetechiek.nl, met een verslag van het onderzoek en een toolbox met concrete ervaringen uit de praktijk. Daarnaast is een 'leercultuurscan' opgenomen op het platform.

Project in de woningbouwcorporatiesector: vitaliteitsmarkt is de meest effectieve interventie

Dit project heeft vijf typen interventies getest bij 10 woningbouwcorporaties om te onderzoeken welke interventie zorgt voor de meeste toename in de vitaliteit van medewerkers (op basis van een 0- en 1-meting). De volgende interventies zijn getest: body–mind project; persoonlijke vitaliteitsmeting; vitaliteitsmanagement voor leidinggevenden; vitaliteitsmarkt; en powersessies vitaliteit. Uit de evaluatie blijkt dat van de geteste interventies, de *vitaliteitsmarkt* de grootste toename van belastbaarheid (en gedragsverandering) van medewerkers oplevert. Eén van succesfactoren van de vitaliteitsmarkt was dat het meerdere activiteiten en werkvormen presenteerde (zoals workshop; persoonlijk gesprek; schriftelijke informatie; fysieke beleving etc.), alsook de aansluiting op persoonlijke situatie. Daarnaast wist de Vitaliteitsmarkt ook medewerkers te bereiken, die er eigenlijk niet op uit waren om hun vitaliteit te verbeteren of te bespreken; zij kwamen op de (gratis en lekkere) lunch af en werden ter plekke aangesproken en zodoende bij de markt betrokken. Elke interventie (met aanpak, tips en trucs etc.) is vervolgens breed gecommuniceerd binnen de sector (d.m.v. digitale nieuwsbrieven; website; sector evenementen) en bovendien zijn beschrijvingen van de manier waarop ze georganiseerd zijn op het Arbo-portal van het opleidingsfonds gezet (op een aparte pagina over vitaliteit medewerkers) - zodat andere woningcorporaties deze gemakkelijk zelf kunnen uitvoeren (gratis beschikbaar).

Project in de mode en interieurbranche: workshop voedingsetiketten is de meest effectieve interventie

In dit project hebben pilots in 12 bedrijven plaatsgevonden van een breed scala aan interventies om te testen wat werkt en niet werkt. Uit de evaluatie blijkt dat de workshop voedingsetiketten zorgt voor meer bewustzijn in de organisatie rondom gezonde voeding en dat een uitgevoerde scan heeft geleid tot inzicht in eigen talenten en valkuilen, welke in enkele gevallen al uitgemond hebben in een verdiepende coachvraag van werknemers die meer energie willen steken in hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Andere interventies bleken minder succesvol zoals een interventie gericht op stoppen met roken, aangezien het grootste gedeelte van de werknemers weer rookt.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

4.4 TWEEDE ORDE EFFECT: VERHOGEN VAN BEWUSTZIJN

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

Box 4.3 Voorbeelden van projecten die een sterke impact hebben op de bewustwording van werkgevers en werknemers

Project in de uitzendbranche: project heeft geleid tot meer bekendheid met duurzame inzetbaarheid

In een project in de uitzendbranche, waar zowel een voor- als nameting heeft plaatsgevonden, gaf bij de nulmeting nog een ruime meerderheid van de werknemers (uitzendkrachten) aan dat ze nog nooit hadden gehoord van de term duurzame inzetbaarheid. Bij de nameting, daarentegen, konden bijna alle uitzendkrachten duurzame inzetbaarheid goed omschrijven (92% van de respondenten). Interventies die hier met name bij vermeld werden, die de stijging in bewustwording en erkenning van het belang van duurzame inzetbaarheid teweegbrachten, waren: vitaliteitsworkshops, (individuele) coaching trajecten, en het doen van de ontwikkelde 'scans'– in het bijzonder de vitaliteitsscans.

Project in de houtindustrie: adviesgesprekken activeert werknemers

In een project in de houtindustrie kwam in de evaluatie naar voren dat een ruime meerderheid (83%) van de deelnemers aangeeft dat ze, dankzij het gesprek en/of het advies, aan het denken zijn gezet zover hun toekomst. Bijna twee derde deel van de deelnemers geeft aan dat het hierdoor duidelijk is wat ze beter kunnen doen en hoe ze dit kunnen aanpakken (respectievelijk 72% en 73%). Een derde deel (35%) is hier ook daadwerkelijk zelf mee aan de slag gegaan.

Project in de verpakkingsbranche: informatie en tips d.m.v. video's

In een project in de verpakkingsbranche werd door 77% van de deelnemers die informatie en tips werden gegeven (in video's) deze als zinvol en prettig ervaren – waarbij de tips en adviezen door 72% worden toegepast in het dagelijks leven.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

Daarnaast wordt veelal vermeld dat er een begin is gemaakt van een beweging/cultuuromslag binnen de deelnemende organisatie(s)[22], dan wel dat het project een impuls heeft gegeven aan de betrokkenheid, actiebereidheid en/of samenwerking van betrokken partijen rondom het thema duurzame inzetbaarheid.[23]

Veel projecten geven aan dat het meer tijd kost om de bewustwording sector breed te verankeren. Eén van de respondenten gaf aan dat de 32 uur ondersteuning voor bedrijven die met de subsidie geboden werd, krap is om een werkelijke verandering te bewerkstellingen, maar het is ook belangrijk dat bedrijven zelf eigenaarschap creëren. ESF kan alleen een zetje in de rug geven en niet de problemen overnemen van een bedrijf. Diverse projecten geven aan dat veel bedrijven en werkenden nog niet met duurzame inzetbaarheid

[22] Van 'hoe we het altijd hebben gedaan' naar 'wat hebben we met elkaar nodig, om duurzame inzetbaarheid in de toekomst (met elkaar) te bereiken'.

[23] Van/tussen betrokkenen – zowel werkgevers/leidinggevenden als werknemers; maar ook binnen/tussen organisaties op meer algemeen niveau.

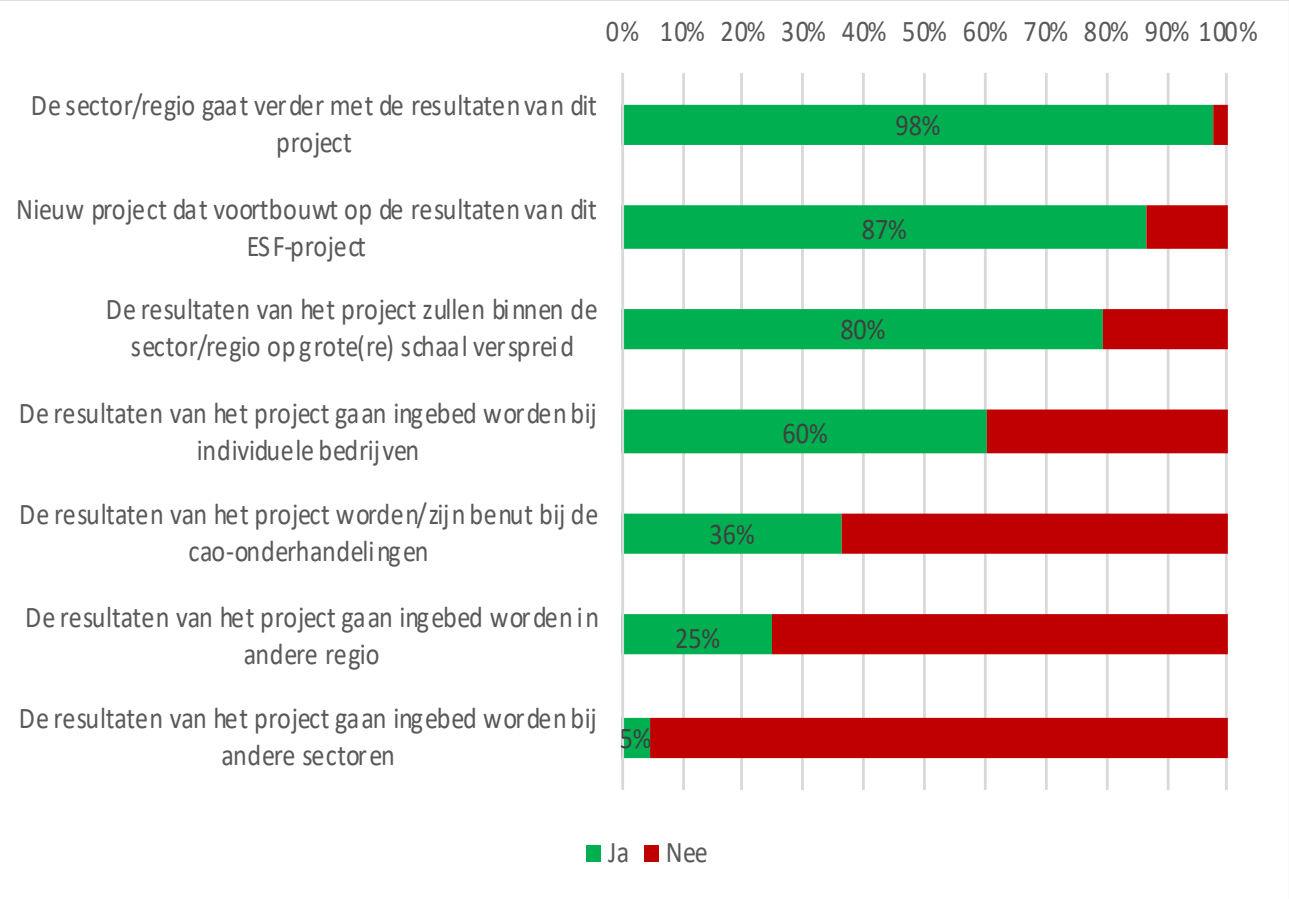
bezig zijn en dat duurzame verandering alleen bewerkstelligd kan worden door blijvend te werken aan duurzame inzetbaarheid (en zich niet moet beperken tot een éénmalige actie, zoals binnen het ESF-project).

Wat opvalt is dat binnen verschillende projecten weinig kennisdeling heeft plaatsgevonden tussen pilotbedrijven (veelal omdat hier geen ruimte voor was binnen de projectopzet), terwijl verschillende projectleiders aangeven daar wel behoefte aan te hebben.

4.5 DERDE ORDE EFFECT: VERVOLGACTIES, IMPLEMENTATIE EN MONITORING

Figuur 4.5 laat zien dat bijna alle projecten aangeven dat de sector/regio verder gaat met de resultaten van het project (98% van de ondervraagde projecten geeft dit aan). Dit gebeurt op verschillende manieren. Een grote meerderheid (87%) geeft aan dat het project wordt voortgezet in een nieuw project dat voortbouwt op de resultaten van het project en dat de resultaten van het project binnen de sector en regio worden verspreid (80%). Daarnaast geeft ongeveer 60% van de projecten aan dat de resultaten van het project worden ingebed bij individuele bedrijven en 36% geeft aan dat de resultaten worden of zijn benut bij de cao-onderhandelingen. Echter, slechts een beperkt aantal projecten geeft aan dat de resultaten worden ingebed in andere regio's (25%) of sectoren (5%). Alles bij elkaar geeft dit een positief beeld van de doorwerking van ondersteunde projecten; de doelstelling van de regeling om blijvende aandacht te genereren voor duurzame inzetbaarheid wordt behaald. Ook worden sectorale structuren opgebouwd en goede praktijken verder verspreid.

Figuur 4.5 Hoe gaat de sector/regio verder met de resultaten van dit project?, in percentages



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Voorbeelden van projecten die voortbouwen op de resultaten van het ESF-project zijn beschreven in box 4.4.

Box 4.4 Voorbeelden van nieuwe projecten die voortbouwen op ESF-project

Project in de techniekssector: verder uitrollen van ontwikkelde methodieken t.a.v. werkplekleren

Het ESF-project over werkplekleren in de techniek heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het vergroten van kennis, inzichten in werkende praktijken, op het gebied van werkplekleren. De belangrijkste resultaten zijn gepubliceerd op een online platform. De uitdaging is nu om ervoor te zorgen dat het platform meer wordt gebruikt door bedrijven: op dit moment wordt dit nog onvoldoende gedaan en dit aspect verdient daarom follow up. Ook is de les getrokken dat werkplekleren nog veel duidelijker op het netvlies moet komen bij bedrijven. Hier spelen medewerkers van de opleidingsfondsen een grote rol door bedrijven gericht te adviseren op het thema werkplekleren en te analyseren waar het probleem bij bedrijven zit, en daar een passend advies bij te formuleren. Het online platform alleen is niet voldoende en het is van belang om een ondersteunde ('guidance'-)structuur te hebben. De ervaring in het project leert, dat bij medewerkers van de fondsen nog onvoldoende kennis aanwezig is om het concept werkplekleren goed uit te dragen. Hier wordt in een vervolgproject, gefinancierd door ESF, nader aandacht aan besteed.

Project in de zorgsector: opstarten van nieuwe pilots die geïdentificeerde problemen adresseren

Een regionaal project in de zorg heeft op verschillende manieren een vervolg gekregen voor de betreffende regionale werkgeversverenigingen. Uit het wetenschappelijk onderzoek bleek dat het onderdeel zelfobservatie bijdroeg aan een beter werkvermogen en een hogere vitaliteit. Reden voor de betrokken regionale werkgeversorganisaties om verder te gaan met dit onderwerp. Zo hebben ze een nieuwe tool laten ontwikkelen op dit terrein. Daarnaast liet het wetenschappelijk onderzoek zien dat 1 op de 3 medewerkers die de vragenlijst hadden ingevuld, mantelzorg taken heeft en dat dit een negatieve relatie heeft met inzetbaarheid. Dit was een belangrijke reden voor de regionale werkgeversorganisaties om een HR-module (mantelzorg) te laten ontwikkelen. Daarnaast zijn ze een pilot 'gezonde werkvloer' opgestart waarin mantelzorg centraal staat. Dit project valt binnen een groter (onderzoeks)programma, 'TopFit' genaamd, een samenwerking met vier instellingen welke aangehaakt zijn bij TopFit (Radboud UMC, Radboud Universiteit, Wageningen Universiteit en Universiteit Twente).

Project in de zorgsector: advies-uren kunnen worden ingezet voor de interventies uit het vorige ESF-project

N.a.v. het bovengenoemde project in de zorg is er een nieuw ESF-project gestart. In dit ESF-project nemen niet alleen de twee werkgeversorganisaties deel van het afgeronde project, maar zijn ook twee nieuwe regionale werkgeversorganisaties aangehaakt. In dit project kan iedere organisatie maximaal 3 ontwikkelvouchers inzetten, t.w.v. 40 'advies-uren'. Deze advies-uren kunnen onder meer ingezet worden voor interventies die ook in het afgeronde project zijn ingezet. Tevens integreert dit project de bottom-up aanpak (gericht op werknemers) en top-down aanpak (meer gericht op werkgevers) die eerder nog twee afzonderlijke ESF-projecten vormden. Met deze aanpak op verschillende niveaus wordt beoogd het draagvlak verder te versterken.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

De ruime meerderheid van de projectleiders geeft ook aan dat projectresultaten op een grotere schaal in de regio/ sector wordt verspreid. Verschillende projecten hebben daarom **'toolkits' ontwikkeld** die (o.a. door middel van een online platform) blijvend worden gedeeld binnen de sector en waar bedrijven gebruik van kunnen maken.

Box 4.5 Voorbeelden van projecten waarin projectresultaten worden verspreid

Project in de woningbouwcorporatiesector: verrijken van Arbo Portal met een toolkit

Als gevolg van een project in de woningbouwcorporatiesector is een pagina toegevoegd aan de Arbo Portal voor de sector. De portal biedt corporaties een tool kit rondom Arbo thema's, zoals werkdruk, Risico Inventarisatie en Evaluatie (RE&E), verzuimmanagement, verandering & reorganisatie. Naar aanleiding van het project is de pagina 'Vitale corporaties' met de resultaten van het project toegevoegd. Deze pagina bevat draaiboeken en andere hulpmiddelen voor de vijf interventies, zodat corporaties deze interventies zelf kunnen uitvoeren. De leerpunten uit het project Vitale Corporaties zijn in dit online aanbod meegenomen. Deze pagina wordt goed bezocht door Woningbouwcorporaties (in 2019 is deze pagina 869 keer bezocht). Deze pagina zit hiermee in top vijf pagina's die op de portal worden bezocht. Op 'Vitaliteitsmarkt' en op 'Draaiboek coaching vitaliteit' is een aantal keer gericht gezocht in 2019. De Arbo Portal bevat veel informatie, maar tegelijktijdig wordt aangegeven dat deze portal nog veel beter ontsloten kan worden. De Arbo Portal wordt komend jaar ge-update en gesegmenteerd naar doelgroep, waardoor de beschikbare informatie gerichter wordt aangeboden aan HR-managers (incl. Arbospecialisten etc.), OR leden, leidinggevenden, medewerkers en directeur-bestuurders.

Project in de transportsector: online platform als basis voor werknemersdienstverlening

In het kader van een project in de transportsector is een online platform ontwikkeld dat nu als basis wordt gezien voor de werknemersdienstverlening. Het platform is begin 2019 op grote schaal operationeel geworden. De werknemers kunnen via dit platform heel laagdrempelig in gesprek komen met één van de vier loopbaanadviseurs. Dit is een nieuwe functie die voortgekomen is uit het project. Maar ook self-service is mogelijk. De werknemers kunnen bellen, mailen of chatten. De subsidies van het O&O-fonds zijn geïntegreerd in het mobiliteitsplatform. Het is nu dus ook mogelijk om via het platform subsidies aan werknemers te verlenen. Het bleek dat de combinatie arbeidsmobiliteit en opleiden heel goed werkt. De focus lag eerst op arbeidsmobiliteit, het thema 'opleiden' is er later bijgekomen. Ongeveer 3600 werknemers hebben zich geregistreerd op het platform. Dit platform maakt het mogelijk om allerhande losse producten en diensten, in onderlinge samenhang, samen te brengen. Uitdaging voor de toekomst is om de content actueel te houden.

Project in de sector podiumkunsten: groot bereik in disseminatie

In dit project is er is veel gecommuniceerd over de activiteiten en er is enorm veel kennis verspreid via bijeenkomsten en via social media en de website. Via social media zijn totaal zo'n 15.000 mensen bereikt. Via de website is er meer dan 32.000 keer, ruim 27.000 unieke bezoekers, doorgeklikt op activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid vereist cultureel ondernemerschap. Vlogs en filmpjes zijn meer dan 21.000 keer bekeken, waarna meer dan 8.000 kijkers nog verder klikte. Zakelijke gids is zo'n 1700 keer gedownload, Strategie 2.0 ruim 1300 keer. Deze publicaties blijven beschikbaar.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

Projecten rapporteren ook **duurzame verankering van interventies bij werkgevers**, veelal n.a.v. een pilot waaraan ze hebben deelgenomen, en waarin ze ondersteund zijn door een externe adviseur. Bedrijven geven veelal aan dat de ondersteuning vanuit ESF doorslaggevend is voor het verankeren van de methodiek en vervolgactiviteiten (zonder subsidie was het plan van aanpak waarschijnlijk nooit tot uitvoer gekomen). Een goed voorbeeld is een project in de Kartonnage en Flexibele Verpakkingen waarbinnen een effectmeting is uitgevoerd naar bereikte effecten in aantallen, maar ook naar de kwalitatieve opbrengst van verschillende projectactiviteiten. Hieruit blijkt dat bedrijven de noodzaak erkennen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar ook dat veel bedrijven hun opleidingsbeleid geprofessionaliseerd hebben, en steeds vaker (loopbaan) ondersteunende activiteiten aanbieden aan werknemers (al dan niet gesteund door gelden van de projectorganisatie). Ook blijkt dat er een aantal bedrijven zijn die zelfstandig vervolgactiviteiten hebben opgestart. Aan deze 'bedrijfseigen initiatieven' zal men binnen de sector in de toekomst ook aandacht besteden, en zal kennis hierover met betrokkenen/belanghebbenden worden gedeeld.

De box hieronder presenteert verschillende voorbeelden van organisaties die projectresultaten hebben verankerd in hun regulier activiteiten.

Box 4.6 Voorbeelden van projecten waar resultaten binnen individuele organisaties zijn ingebed

Project in de regio Drenthe: duurzame verankering van de 'talententest' in HR-beleid van werkgevers en meer budget

Het resultaat van een project in de regio Drenthe is dat er bij 30 bedrijven een interventie heeft plaatsgevonden (en een verdiepende pilot in 16 bedrijven). In veel van deze bedrijven staat nu duurzame inzetbaarheid nadrukkelijk op de agenda, hebben zij concrete ambities benoemd en nagedacht over maatregelen (in termen van plan van aanpak) op basis van de geïdentificeerde kernwaarden (door een test onder werknemers en werkgevers). In een tweetal bedrijven zijn deze maatregelen ook daadwerkelijk geïmplementeerd, met behulp van ESF, zoals bij een bedrijf in de grootmetaal. Het managementteam en werknemers binnen dit bedrijf zijn erg enthousiast over de pilot en hebben besloten de 'talententest' te verankeren in hun reguliere HR-activiteiten voor nieuwe medewerkers en de ondersteuning van de externe adviseur op eigen kosten te betalen. Daarnaast is er besloten om aanvullend, leidinggevenden te trainen op hun coachende vaardigheden en hebben ze meer middenmanagers aangesteld (drie i.p.v. één) om werknemers meer te ondersteunen. Daarnaast is de opzet van functionerings- en beoordelingsgesprekken aangepast (nu meer ingericht vanuit persoonlijk doelen) en bij het invullen van vacatures kijken ze meer naar mensen met andere competenties/ talenten om diversiteit te bevorderen (mede op basis van de 'talententest' onder werknemers en het verkregen talentenprofiel). Het resultaat is dat dit jaar ook meer budget is gereserveerd binnen de organisatie voor talent- en teamontwikkeling.

Project in de zorgsector: voortzetting van een cursus over zelfleiderschap binnen organisaties

In dit project binnen de zorgsector is onder meer een cursus zelfleiderschap ontwikkeld. Bij een organisatie is deze vanwege de grote belangstelling een extra keer uitgevoerd. Daarnaast zijn elementen van deze cursus benut voor een eigen intern uitgevoerde workshop. Een andere geïnterviewde organisatie binnen dit project heeft de cursus zelfleiderschap na het project weer extern ingekocht omdat deze zo succesvol was. Hierbij wordt een link gelegd met voorkomen van ziekteverzuim, doordat een dergelijk instrument juist bewustwording "aan de voorkant" creëert.

Project in de woningbouwcorporatiesector: effectieve bijdrage aan de transformatie naar een zelfsturende organisatie

De woningbouwcorporatie had zelf al plannen om activiteiten te ondernemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en het project kwam op een goed moment. De oorspronkelijke plannen van de corporatie waren gericht op voeding en beweging, maar het project heeft echter hun blikveld verruimd. De corporatie heeft bewust gekozen voor de interventie 'thema-traject BOEI' met verschillende activiteiten rondom het thema bewegen, ontspanning, eten en inzicht in persoonlijke vitaliteit. Daarnaast hebben werknemers het als positief ervaren dat hun werkgever ruimte geeft voor eigen initiatief en invulling, en dat er ruimte is om de batterij tijdens het werk op te laden (i.p.v. thuis). Gedurende het project zat de organisatie ook in een strategische omwenteling naar een zelfsturende organisatie. Omdat het project is gebouwd op principes zoals eigen initiatief en invulling, heeft het project ook op dit vlak een positieve impuls gegeven (meer vertrouwen binnen het management en werknemers om vrijheid te geven/ nemen). In het nieuwe arbobeleid zijn dergelijke principes nadrukkelijk opgenomen en bepaalde interventies zijn verder doorgezet (zoals maandelijks stoelmassages), maar het effect zit voornamelijk in een veranderde cultuur (minder regels; meer eigen verantwoordelijkheid voor het plannen van je werk). Daarnaast is er een werkgroep ingesteld (met 7 personen) die nieuwe initiatieven bedenkt op het gebied van duurzame inzetbaarheid (voortzetting van de ESF-pilot) en vrije investeringsruimte heeft. Daarnaast geeft de corporatie aan na het project significant meer budget te besteden aan activiteiten gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid.

Project binnen de politie: aanpak vitaal vakmanschap is geborgd

Binnen het ESF-project van de politie is een teamontwikkelingsinstrument ontwikkeld met een duidelijke (wetenschappelijke gevalideerde) methode om *vitaal vakmanschap* te stimuleren van onderop. Medewerkers worden ondersteund om zelf concrete interventies in de praktijk van alledag te kiezen, die vitaliteit in hun team bevorderen. Werkplezier, focus op het werk, leeroriëntatie en professionele ruimte van politiemensen staan daarbij voorop. De gehele werkwijze wordt ondersteund door communicatiemateriaal en interventiemateriaal dat voor de politie beschikbaar is. De facilitators worden door interne trainers binnen de politie opgeleid en ondersteund in hun aanpak. Zij functioneren in een netwerk door de hele organisatie heen. De resultaten binnen teams die werken met dit instrument zijn bemoedigend; de medewerkerstevredenheid stijgt en het ziekteverzuim lijkt te dalen. De politie heeft de aanpak omarmd en de aanpak is geborgd binnen de Dienst HRM van de politie. Alle materialen van het ESF-project zijn overgedragen aan de politie en er is geld vrijgemaakt om het portal beschikbaar te houden voor collega's binnen de politie.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

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

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

Box 4.7 Voorbeelden van projecten die een sterke impact hebben gehad op de CAO en sectoraal beleid

Vanwege de problematiek bij veel oudere werknemers in de houtindustrie, die zichtbaar is geworden door het ESF-project, is in de cao een 80 – 90 – 100 regel opgenomen, waarin een oudere medewerker de mogelijkheid wordt geboden om 80% te werken, tegen 90% van het salaris, terwijl de pensioenopbouw 100% blijft. Het sociaal fonds in deze sector heeft zijn eigen beleid op de schop genomen. Voorheen was er een discussie over wat wel en niet vergoed zou worden qua scholing en mengde het bestuur zich hierin. Nu is de regel “als werkgever en werknemer het eens zijn is het prima.” Voorwaarde voor vergoeding is nu dat een “verdunde” vorm van de loopbaan-APK van dit project wordt afgenomen, zodat de relevantie voor werknemer en werkgever zichtbaarder wordt.

De woningbouwcorporatiesector had drie ESF-projecten lopen (vitaliteit medewerkers; stimuleren mobiliteit; stimuleren duurzame inzetbaarheid door scholing). Recent is een nieuwe cao vastgesteld waarin diverse onderwerpen m.b.t. duurzame inzetbaarheid zijn geadresseerd (werkdruk; persoonlijk ontwikkelplan; loopbaan wijzers). Een recent arbeidsmarktonderzoek onder corporaties, geeft aan dat corporaties het belangrijk vinden te investeren in duurzame inzetbaarheid. De drie projecten passen dan ook goed in deze toegenomen aandacht voor duurzame inzetbaarheid.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

4.6 VIERDE ORDE EFFECT: REALISATIE-EFFECTEN

Effecten voor individuele werknemers

De verbeteringen in arbeidsmarktperspectief, dan wel in termen van (duurzame) inzetbaarheid, worden doorgaans toegeschreven aan de uitgevoerde activiteiten; in het bijzonder als direct resultaat van trainingen, of van de vergaarde kennis en vaardigheden binnen het thema. Echter in de meeste gevallen ontbreken harde cijfers ter onderbouwing van de realisatie-effecten, mede als gevolg van de korte doorlooptijd van het ESF-project en dat dergelijk effecten op korte termijn nog niet zijn te verwachten. Sommige projecten hebben de effecten van een interventie vastgelegd door middel van een nameting met een vragenlijst onder deelnemers (en vaak door een specifiek ontworpen vitaliteits-/ gezondheids- en/of bedrijfsscan). In enkele gevallen heeft er ook een voormeting plaatsgevonden om de voortgang/effecten van de interventie te meten bij individuele deelnemers. Daarnaast zijn realisatie-effecten vastgesteld aan de hand van een meer kwalitatieve benadering (gesprekken met betrokkenen).

Een concreet voorbeeld hierbij is een project waar adviezen ten aanzien van het stimuleren van (cultureel) ondernemerschap centraal stonden. Hierbij kwam naar voren dat workshops en netwerkbijeenkomsten (volgens 68% van de deelnemers), loopbaan coaching/outsourcing (61%) en persoonlijke adviezen (43%) heeft geleid tot een meer ondernemende houding (en dus duurzamer inzetbaar).

Een direct resultaat dat werd vermeld voor een ander project - gefocust op duurzame inzetbaarheid door ondernemerschap - is dat (leerling-)werknemers zich door de training(en) bewust worden van de wijze waarop *andere* competenties bijdragen aan de mate waarin ze langdurig en goed kunnen functioneren binnen hun branche (oftewel anders dan *vaktechnische* competenties). In de evaluatie van dit project is tevens aan deelnemers gevraagd wat de activiteit (training) hen gebracht heeft, waarbij de volgende categorieën naar voren kwamen: beter communiceren (19%), meer bewustwording/inzicht (18%), zelfvertrouwen (16%), andere manier van kijken/denken (12%), informatie/kennis (10%), (kennis over) gezondheid (8%), duurzame inzetbaarheid (5%), kennis over elkaar/groep (3%), en doelen bereiken (3%)[24].

Een derde voorbeeld is een project binnen de publieke omroep waarbij het arbeidsmarktperspectief van 800 werkenden is verbeterd door ontwikkelde/geteste bijscholingsprogramma's, alsook inzicht is verkregen in de eigen duurzame arbeidsinzet van werknemers (vastgesteld door het invullen van een evaluatie formulier voorafgaand en na afronding van de pilot).

Effecten op teamniveau

Enkele projecten rapporteren ook effecten op team- en organisatieniveau, zoals het project bij de politie. Eén van de geïnterviewde deelnemende politieteams geeft aan dat het ESF-project een blijvend effect heeft gehad door politiemedewerkers in het team beter met elkaar te laten communiceren (binnen een team waar twee organisatieonderdelen zijn samengevoegd en een nieuwe manier van werken werd geïntroduceerd). In de pilot hebben mensen met elkaar samengewerkt die in functie niet samenwerken, om vooroordelen/ verkeerde assumpties richting elkaar weg te nemen. Als gevolg van de pilot wordt er nu tijdens werkoverleg meer ruimte ingebouwd voor elkaar; er vinden (de)briefings plaats waarin collega's hun ervaringen delen. Het effect is dat medewerkers nu meer dezelfde taal spreken; minder achterdochtig zijn tegenover elkaar; medewerkers zijn vrijer en directer in hun communicatie; en hebben meer eigen regie. Hierdoor is het team beter gaan functioneren.

Effecten op ziekteverzuim

Effecten op ziekteverzuimcijfers en arbeidsmobiliteit zijn moeilijk meetbaar binnen de looptijd van het project. Het gaat voornamelijk om meetbaar maken van gedragsverandering zoals hoe werkgevers omgaan in hun dialoog met werknemers. Desondanks concluderen sommige projecten dat het project heeft geleid tot een daling van ziekteverzuim cijfers. Een concreet voorbeeld hiervan is een project bij de politie die een concrete 'evidence-based aanpak' heeft opgeleverd: 'bouw je eigen baan'. Het is een aantoonbaar effectief project (voor- en nametingen zijn uitgevoerd evenals een tussentijdse rapportage) en het levert een significante stijging op gebied van medewerkerstevredenheid. Ook leidt het tot een vermindering in ziekteverzuim. Een ander voorbeeld is een project voor woningbouwcorporaties. Eén van de deelnemende woningbouwcorporaties aan de pilot gaf aan ziekteverzuim cijfers na het project behoorlijk zijn verbeterd (van 6% naar 3 %) en dat deze ontwikkeling huns inziens geen toeval is, en naar alle waarschijnlijkheid kan worden toegeschreven aan het project. Een ander voorbeeld is een pilot binnen een project in de levensmiddelenindustrie, waar het terugdringen van ziekteverzuim een van de hoofddoelen was. Hierbij kwam uit de vragenlijsten (voor- en nameting) naar voren dat de deelnemers zich na het gevolgde project gezonder, energieker en meer ontspannen voelen, alsook meer zelfvertrouwen ervaren. Bovendien scoren medewerkers bij de nameting 1,16 punten hoger op de vraag of zij vertrouwen hebben in zichzelf, dat zij zichzelf fysiek en geestelijk fit kunnen houden.

Harde cijfers ontbreken

Over het algemeen zijn geïnterviewde projectleiders en deelnemende bedrijven positief over de potentie van de interventies op de hierboven genoemde realisatie-effecten, maar vaak ontbreken harde cijfers als bewijs. Eén van deelnemende bedrijven aan een regionaal project in de provincie Drenthe geeft dan ook treffend aan dat het effect van de interventie nog niet bekend is (ze zijn in afwachting van de resultaten van het medewerkerstevredenheidonderzoek), maar dat ze positieve ontwikkelingen verwachten op de geïdentificeerde kernwaarden voor de organisatie (plezier; gezondheid; bekwaamheid; mogelijkheden; en

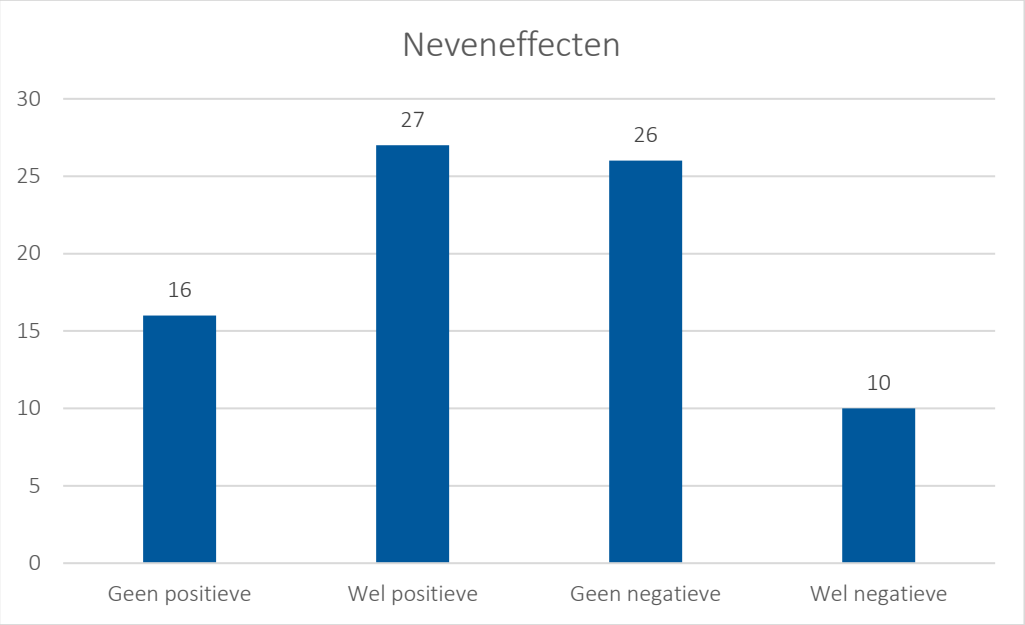
[24] Alsook 'overig', respectievelijk 6%.

betrokkenheid) maar ook op het gebied van ziekteverzuim; arbeidsconflicten; vroegtijdige uitval; en aantal medewerkers met een ongezonde leefstijl.

4.7 POSITIEVE EN NEGATIEVE NEVENEFFECTEN

Figuur 4.6 geeft een overzicht van de mate waarin positieve dan wel negatieve neveneffecten zich hebben voorgedaan.

Figuur 4.6 Mate waarin bij projecten positieve dan wel negatieve neveneffecten optreden



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Zoals afgebeeld in bovenstaande figuur kwam (op basis van de projectleiders-enquête) naar voren dat in 59% van de projecten er positieve neveneffecten optreden, terwijl dit voor negatieve neveneffecten maar bij 22% van de projecten voorkwam.

- Met betrekking tot de positieve neveneffecten wordt bijvoorbeeld genoemd dat er sprake is van een *betere samenwerking* – tussen deelnemers vanuit verschillende partijen (afdelingen, organisaties, functiegroepen, etc.). Ook wordt aangekaart dat *de regionale samenwerking* verbeterd is. Een voorbeeld hierbij is een project waarbij men meer het gevoel heeft gekregen 'naast elkaar' te staan bij onderhandelingen (omtrent beleid), in plaats van tegenover elkaar. Een ander positief neveneffect is dat men door projecten ook eerder geneigd is zelf stil te staan bij andere aspecten, zoals het verbeteren van mentaal welzijn maar ook zelfvertrouwen. Ook is er sprake van een zekere mate waarin deelnemers ook bij niet-deelnemers het bewustzijn rondom duurzame inzetbaarheid verhogen, en er dus ook via die weg meer belangstelling wordt gegenereerd omtrent het thema.
- Negatieve neveneffecten die zijn aangekaart waren onder andere: dat projecten (met name die een focus hebben op bewustwording duurzame inzetbaarheid) ook aanleiding konden zijn voor werknemers om ervoor te kiezen ander werk te zoeken – zowel intern als extern (arbeidsmobiliteit)[25]. Een ander negatief neveneffect is dat door deelname sommige bedrijven 'gebrandmerkt' worden als een bedrijf waar iets niet op orde is (zeker indien men wordt uitgenodigd voor een vervolgtraject op basis van een eerste scan).

[25] Tot op zekere hoogte kan dit ook een positief effect zijn (als iemand daardoor beter aan het werk blijft dan wanneer hij/zij in de huidige positie was gebleven).

4.8 SLOT

De meerderheid van projecten hebben hun oorspronkelijk gestelde resultaten behaald (of deels behaald), wat duidt op een positieve (zelf)evaluatie. In de gevallen waar het resultaat niet helemaal is behaald, komt dit doordat de aantallen in termen van deelname van bedrijven en/of werknemers wat lager uitvielen dan gehoopt.

Alle projecten hebben een stap gezet in de keten van probleemanalyse (meer kennis en inzicht); vergroten van bewustwording (met name pilotprojecten zijn een goede manier om bewustwording te creëren); bepaling van vervolgacties/beleid, implementatie en monitoring van acties/beleid (bijna alle projecten geven aan dat de sector/ regio verder gaat met de resultaten van het project); tot en met de realisatie van effecten en verdere verspreiding van methoden en technieken. Projecten rapporteren in mindere mate over realisatie-effecten aan het einde van deze keten, zoals verbetering in arbeidsmarktperspectief; mobiliteit; lager ziekteverzuim. Deze effecten zullen volgens de projectleiders pas op langere termijn zichtbaar worden, en niet haalbaar/meetbaar zijn binnen de korte doorlooptijd van het project. Daarnaast geven projecten aan dat borging van projectresultaten de grootste uitdaging is en dat hier in het projectdesign te weinig rekening mee is gehouden.

Alles overwegende, is er een positief beeld van de mate waarin projecten bijdragen aan de doelstellingen van de regeling (blijvend aandacht genereren voor duurzame inzetbaarheid; opbouwen sectorale structuren; identificeren van goede praktijken). Hierbij past wel de kanttekening dat veel van de resultaten zijn gebaseerd op percepties van betrokkenen. Er zijn weinig “harde” effectmetingen. Dergelijke metingen passen meer op lange termijn en worden dus bemoeilijkt door de beperkte termijn van de projecten.

5 SUCCES- EN FAALFACTOREN

In dit hoofdstuk komen de ondervonden succes- en faalfactoren van de toegekende projecten aan de orde. Het betreft enerzijds factoren die hebben bijgedragen aan het succes van de opzet en de uitvoering van het project, en anderzijds de knelpunten, belemmeringen of andere tegenslagen die zich bij het project hebben voorgedaan. Het gaat om succes- en faalfactoren in de perceptie van de projectleiders. Bij de knelpunten is tevens geïnventariseerd hoe hier vervolgens bij de uitvoering van de projecten op in is gespeeld.

5.1 SUCCESFACTOREN

Aantal succesfactoren

Aan de projectleiders is gevraagd naar factoren in de opzet en uitvoering van het project die bijgedragen hebben aan succes van het project, ofwel belangrijke werkzame mechanismen. Dit is middels open vragen gevraagd, zodat zo min mogelijk sturing in de antwoorden plaatsvindt. De projectleiders geven veel diverse factoren en elementen in de opzet en uitvoering van het project aan die volgens hen aan het succes van het project hebben bijgedragen. Dertien projectleiders noemen één succesfactor, de meeste projectleiders meerdere succesfactoren. Gemiddeld zijn in de ogen van de projectleiding iets meer dan twee factoren relevant voor het succes van het project.

Veelgenoemde succesfactoren

Een analyse van de factoren en elementen die genoemd zijn, laat zien dat de volgende twee succesfactoren door 10 of meer projectleiders (in verschillende bewoordingen) aangegeven worden:

(1) De persoonlijke aandacht die (al dan niet 1-op-1) in het kader van het project aan medewerkers gegeven wordt, waardoor de mens centraal gezet wordt.
(2) Het samenwerkingsverband waarin het project opgepakt en uitgevoerd is. Meerdere malen worden de regio-aanpak, de (inter)sectorale aanpak of de samenwerking tussen bedrijven genoemd.

De volgende succesfactoren worden door vier tot zes projectleiders genoemd:

- De taal van de doelgroep spreken (door coaches, docenten, in producten en in de communicatie).
- Inspelen op de behoefte en maatwerk leveren gericht op de persoonlijke situatie van de doelgroep.
- Gebruikmaken van ambassadeurs in bedrijven/winkels en in gemeenten/regio.
- Inzet van sterke communicatie, campagne/nieuwsbrief, internetplatfora, video/film, een event, etc.
- In de communicatie een positieve insteek kiezen. Duurzame inzetbaarheid is geen “probleem”.
- Betrokkenheid en commitment van management/directie, actief betrekken van werkgevers.
- Inschakeling van deskundigen, professionals en adviseurs.
- Betrokkenheid cao-partners en product onderdeel laten worden van Cao.

Verder worden veel succesfactoren een of enkele keren genoemd zoals bijvoorbeeld het indelen van de doelgroep naar generaties, de inzet van een mobiele unit voor de deur van de bedrijven, de inzet van arbeidsmarktonderzoek, kosteloze deelname door bedrijven, de inzet van een gevarieerd programma of een stappenplan.

Overall kan geconcludeerd worden dat een persoonlijke aanpak van werknemers waarin de juiste taal gesproken wordt, ingespeeld wordt op de behoeften, de werkgevers betrokken worden, uitgevoerd door een goed samenwerkingsverband (al dan niet met cao-partners en deskundigen) gepaard gaande met de nodige communicatie met een positieve insteek, ingrediënten zijn voor een succesvol project.

Box 5.1 Voorbeelden van geïdentificeerde succesfactoren binnen enkele projecten

Project binnen de politie: combinatie van succesfactoren

Binnen het project zijn de volgende succesfactoren geïdentificeerd:

- De brede toepasbaarheid van de methodiek: deze biedt een platform voor analyse en eigen regie, dat ook toe te passen is voor andere (niet duurzame inzetbaarheid-gerelateerde) issues;
- Door het trainen van eigen medewerkers zowel bij HRM als in andere disciplines (tot facilitators) kan de methodiek van het trainingsbureau verder zelfstandig worden voortgezet binnen de politieorganisatie;
- Het centraal zetten van de mens: met name de focus op zelfregie binnen het proces, wat 'de mens raakt in zijn vakmanschap, passie en werkplezier';
- Het vooropstellen van communicatie als motor en de taal/woorden die gekozen zijn: dit heeft sterk bijgedragen aan het op gang brengen en voortzetten van de beweging (attitudeverschuiving), maar ook geleid tot betere deelname;
- Dat het project plaatsvond in een periode van reorganisatie: waarbij er juist ruimte ontstond voor zo'n project;
- De combinatie tussen generaties: het project kende een hoge leeftijdsdiversiteit, oftewel deelname van zowel oudere als jongere medewerkers binnen de teams van de pilots.

In termen van verbeterpunten, is in de procesverslagen aangegeven dat er behoefte is aan meer mogelijkheden voor uitwisselingen van ervaringen tussen de deelnemende teams van medewerkers. De keren dat er uitwisselingen hebben plaatsgevonden, werd dit als zeer positief beoordeeld en medewerkers zijn doorgaans zeer benieuwd naar de gevolgde aanpak in andere teams en naar meer ideeën voor interventies. Op basis hiervan is voorgenomen om - zowel online als offline - meer mogelijkheden te bieden voor de uitwisseling van kennis, ervaringen, instrumenten en/of interventies.

Project in de mode en interieurbranche: draagvlak bij sociale partners en goed inspelen op de behoefte

Een eerste succesfactor bij dit project was dat er binnen de branche breed draagvlak bestond voor de uitvoering, gesteund door de sociale partners. Daarnaast bouwde dit project voort op een ESF-project uit het verleden. Ook is binnen dit voorgaande project uitvoerig onderzocht (1) welke maatregelen aansluiten bij de behoeften van werkgevers en werknemers (door bijeenkomsten, onderzoek en enquêtes); en (2) welke maatregelen effectief zijn bij het oplossen van de duurzame inzetbaarheid-knelpunten. Door de aansluiting op de behoeften van bedrijven die hierdoor gefaciliteerd werden, was de kans groter dat het project een succes werd. Daarnaast werd een deel van de projecten ge-co-financiert door bedrijven, wat hen motiveerde om tastbare resultaten op te leveren (en bij succes de instrumenten te verankeren in regulier beleid). Verder zijn met name de aspecten die focussen op activering en netwerken succesfactoren geweest in de opzet en uitvoering van het project – aangezien dit, naast de verhoging in bewustwording en kennisdeling, ook heeft bijgedragen aan het ontstaan van initiatieven omtrent duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven zelf.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

Relatie succesfactoren en resultaten

Er blijkt overigens sprake te zijn van een lichte, positieve correlatie (0,32) tussen het *aantal* genoemde succesfactoren en de mate waarin de beoogde resultaten van het project in de ogen van de projectleider behaald zijn. Dit kan er inderdaad op duiden dat de aanwezigheid van meer succesfactoren leidt tot projecten met meer beoogd resultaat, maar het kan ook de 'selffulfilling prophecy' van de ondervraagde projectleider zijn. Deze aspecten zijn namelijk in dezelfde vragenlijst aan de orde geweest.

5.2 FAALFACTOREN

Aantal faalfactoren

Op twee na geven alle projectleiders aan knelpunten, belemmeringen of tegenslagen tijdens de uitvoering van het project te hebben ondervonden. Bij zeventien projecten is één faalfactor genoemd, bij twaalf projecten zijn twee faalfactoren aangegeven. De rest noemde er drie of meer. Gemiddeld genomen wordt iets meer dan twee faalfactoren aangegeven.

Veelgenoemde faalfactoren

Analyse laat zien dat met name de volgende vier knelpunten, belemmeringen of tegenslagen tijdens de uitvoering van de projecten zijn ondervonden (deze zijn door negen tot elf projectleiders genoemd).

Ten eerste gebrek aan tijd bij werknemers en leidinggevenden (door werkdruk, door te veel werk door de hoogconjunctuur, door personeelstekort en door concurrentie met andere activiteiten).

Ten tweede viel het aantal aanmeldingen en de deelname tegen, of bedrijven zeggen wel mee te doen maar doen dat uiteindelijk toch niet.

Hieraan gekoppeld is het derde - relatief vaak genoemde - knelpunt. Dit betreft de werving van en het bereiken van bedrijven en deelnemers die intensief en lastig was. Soms kwam dit ook omdat de keten van de bedrijven mee gekregen moest worden, of omdat de werknemers als team benaderd moesten worden.

Ten vierde wordt ervaren dat de doorlooptijd van het ESF-project te kort is. Dit is het gevolg van verschillende aspecten: omdat het meekrijgen van de benodigde partijen en het verkrijgen van draagvlak veel doorlooptijd kost, omdat samenwerken veelvuldige afstemming en doorlooptijd vergt, omdat het inschakelen van derden indien er aanbesteed moet worden veel doorlooptijd kost, omdat het overbrengen van de boodschap en verandering tijd kost; en omdat het volgtijdelijk organiseren van project activiteiten (i.p.v. tegelijkertijd) veel tijd kost.

Daarnaast worden de volgende faalfactoren vijf tot acht keer genoemd:

- De digitale middelen die ingezet werden, bleken ontoereikend (de integratie van diverse middelen leverde problemen op, de logica in de app of e-learning ontbrak, de mobiele telefoon mocht niet op de werkplek gebruikt worden, content op de website continu up-to-date houden).
- Geringe betrokkenheid van en draagvlak bij de werkgevers (directeur of leidinggevenden).
- Problemen met de administratieve afhandeling, zoals de administratieve lasten, de urenadministratie, onderdelen die (naar tussentijds of achteraf bleek) niet betaald werden vanuit ESF.

Verder speelden hier en daar meer praktische problemen zoals de wisseling van de projectleider, AVG-verplichtingen bij het bereiken van werknemers, onderdelen van het project die in praktijk niet bleken te werken (train de trainers, iemands vitaliteit meten, zelfmanagement, effectmeting, onaantrekkelijk product), en problemen met het niet-geregistreerd staan van zzp-ers (waardoor een deel van de ESF-subsidie niet verkregen werd).

Box 5.2 Voorbeelden van geïdentificeerde faalfactoren binnen het project

Project in de regio Drenthe: het valt en staat bij werving voldoende deelnemers

Het project bestond uit een breed partnerschap met sociale partners en een uitvoerende partij. Bij aanvang van het project werd dit gezien als succesfactor om zodoende de resultaten van het project breder in de regio in te bedden. In de praktijk bleek het echter lastig om alle partijen mee te krijgen in het project. Het project had mede daarom een late start en ondervond problemen met het werven van bedrijven. Mede als gevolg hiervan heeft de eindmeting niet plaats kunnen vinden waardoor geen informatie beschikbaar is over de resultaten van de pilots (nodig voor verdere verspreiding en input voor beleidsplan). Respondenten geven aan dat een langere doorlooptijd nodig is om projectresultaten breder te verankeren en kennisdeling tussen pilotprojecten beter te faciliteren. Omdat er geen eindmeting heeft plaatsgevonden en daarover niet is gerapporteerd zit veel kennis bij de externe consultant die is ingehuurd om de pilots bij bedrijven te begeleiden, en is deze kennis niet verder verankerd op regionaal niveau.

Zoals aangegeven was het niet makkelijk om bedrijven te motiveren om deel te nemen aan de pilot. Met name in een aantrekkende economie hebben bedrijven al hun aandacht bij de productie. Daarnaast spelen hierdoor andere aspecten een rol, zoals werkstress, waarop een project moet anticiperen.

Project in de techniekssector: brede samenwerking als succesfactor, maar ook als knelpunt

Het project omvatte een samenwerking tussen verschillende opleidingsfondsen in de techniekssector, wat als een succesfactor wordt gezien. Onder andere door dit project kunnen O&O fondsen elkaar steeds beter vinden en gaan ze steeds meer samenwerken. Dit heeft o.a. geleid tot een vervolgproject, meer samenwerking in de regio, maar ook tot meer landelijk overleg/samenwerking tussen O&O fondsen. Tegelijkertijd kostte deze samenwerking echter wel veel (niet declarabele) tijd. Daarnaast zijn kosten versnipperd over de verschillende fondsen wat het lastig maakt om het te verantwoorden en te declareren. Samenwerking kost een heleboel tijd waarbij ook nog eens een aanzienlijk deel niet subsidiabel is, wat inhoudt dat het uit eigen middelen betaald moet worden.

Bron: SEOR/Ockham-IPS, 2019

Relatie faalfactoren en resultaten

Bij 25 van de 46 projecten hebben de knelpunten, belemmeringen of tegenslagen er toe geleid dat de beoogde resultaten uiteindelijk niet of niet volledig zijn gerealiseerd.

Er blijkt echter geen correlatie te bestaan tussen het *aantal* knelpunten dat door de projectleiders is benoemd en de mate waarin de beoogde resultaten van het project zijn behaald.

5.3 GEKOZEN OPLOSSINGSRICHTINGEN

Om de ervaren knelpunten op te lossen zijn er verschillende oplossingen ondernomen. In totaal zijn er 39 oplossingen genoemd in de projectleidersenquête, waarbij sommige respondenten meerdere oplossingen naar voren hebben gebracht[26]. Op basis hiervan is een grove indeling gemaakt in zeven specifieke categorieën en een 'overig' categorie. Het grootste deel van de oplossingen (tien keer) heeft betrekking op communicatieactiviteiten, het intensiveren van de campagne of het onderstrepen van het belang van het project. Ook het verplaatsen van het tijdstip van de activiteit (drie keer) – onder werktijd, of juist niet – werd genoemd, net als materiële triggers (twee keer). Deze oplossingen spelen met name in op de tegenvallende deelname, en voor een deel op het gebrek aan tijd. Op deze manier probeert men te bereiken dat het thema duurzame inzetbaarheid en het project een hogere prioriteit krijgen bij werkgevers en werknemers.

In vier gevallen is er een derde partij betrokken om het issue op te lossen. Dit was met name het geval als het gaat om het bereiken van deelnemers zoals werknemers of bedrijven. Om knelpunten in het bereik op te lossen is ook een aantal keer (3) besloten om fysieke bezoeken aan bedrijven te organiseren.

Uiteraard zijn er nog andere oplossingsrichtingen ondernomen die niet onder één van deze categorieën kunnen worden geschaard. Zo is er bij verschil van mening of draagvlak ingezet op het voeren van de dialoog, is er bij het wegvallen van een leidinggevende snel vervanging gezocht en is bij een krappe doorlooptijd al begonnen met het project voordat de subsidietoekenning rond was.

Bij 11 projecten zijn er geen specifieke oplossingen toegepast, of is in een enkel geval de activiteit die een knelpunt opleverde stopgezet. In sommige gevallen was een oplossing niet mogelijk (zo was bij één project de winter een knelpunt), in andere gevallen kwam het besef dat het specifieke knelpunt het project parten speelde na afloop van de projectperiode.

[26] In vier gevallen wil men de oplossing toepassen in een mogelijk vervolgproject.

De toepassing van oplossingen betekent overigens niet automatisch dat men hierdoor de beoogde resultaten behaalt. In een meerderheid van de projecten waar oplossingen zijn toegepast, geldt dat de beoogde resultaten niet volledig zijn behaald[27].

5.4 SLOT

In praktijk blijken diverse factoren een rol te spelen bij het welslagen van een project. Gemiddeld geven de projectleiders iets meer dan twee succesfactoren aan. Anderzijds dienen zich ook verschillende faalfactoren aan. Daarvan worden er gemiddeld ook iets meer dan twee genoemd.

De volgende twee (in verschillende bewoordingen) veelgenoemde succesfactoren kunnen als werkende mechanismen gezien worden:

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

De meest genoemde knelpunten zijn:

- Gebrek aan tijd bij werknemers en leidinggevenden.
- Tegenvallende deelname van bedrijven en/of werknemers, en daarmee gepaard gaand de intensieve en lastige werving van deelnemers.
- Te korte doorlooptijd van het ESF-project.

De oplossingen voor de ervaren knelpunten spelen vooral in op de tegenvallende deelname, en voor een deel op het gebrek aan tijd. Vooral met communicatieactiviteiten, het intensiveren van de campagne of het onderstrepen van het belang van het project probeert men het thema duurzame inzetbaarheid en het project hoger op de agenda bij zowel werkgevers als werknemers te krijgen. Tevens zijn soms derden ingezet of fysieke bezoeken van bedrijven georganiseerd om het bereik van bedrijven of werknemers te verbeteren. Het toepassen van dergelijke oplossingen betekent lang niet altijd dat de beoogde resultaten alsnog volledig worden behaald.

[27] Dit is op basis van een aparte vraag in de enquête *Hebben deze knelpunten ertoe geleid dat beoogde resultaten uiteindelijk niet (volledig) zijn gerealiseerd?*

6 PROCESEVALUATIE

In dit hoofdstuk wordt het proces vanuit de invalshoek van de projecten en projectaanvragers geëvalueerd. De volgende aspecten passeren daarbij de revue: de achtergrond van de teruggetrokken projecten, de tussentijdse contacten met UVB, de administratieve belasting en einddeclaratie.

6.1 ACHTERGROND TERUGGETROKKEN PROJECTEN

In totaal is sprake van elf projecten die tussentijds teruggetrokken zijn. Een deel hiervan is reeds teruggetrokken voor subsidieverlening (vier) en een deel na subsidieverlening (zeven). Met acht daarvan is een interview afgenomen. De andere projectleiders waren of niet meer werkzaam bij de betrokken organisatie of waren niet bereikbaar gedurende de periode waarin de interviews afgenomen werden.

Het initiatief om het project terug te trekken is veelal genomen door de aanvragende partij, en in de meeste gevallen is met alle partners in gezamenlijk overleg het besluit tot terugtrekking genomen.

Reden van terugtrekking en fase waarin

Twee van de acht geïnterviewde projecten vond geen doorgang omdat uiteindelijk de cofinanciering niet rondkwam. Eén project kon niet aan de administratieve vereisten voldoen waardoor niet alle onderdelen van het project goedgekeurd werden. De andere projecten werden teruggetrokken om diverse andere redenen, zoals slechte ervaringen in de aanvraagperiode, het samenwerkingsverband viel uiteen, de trekkende medewerkers waren onvoldoende goed gemobiliseerd om de vereiste minimale realisatie van het project te kunnen behalen, door de hoogconjunctuur had de beoogde grote groep bedrijven geen tijd om te participeren, de benodigde financiering viel veel lager uit waardoor ESF-subsidie niet meer nodig bleek.

Bij twee aangevraagde projecten is het zelfs tot een hoorzitting (bezwaar over afwijzing) gekomen, waardoor de betrokken partijen geen goed gevoel meer hadden om met het project aan te vangen (of om het voort te zetten, indien men al van start was gegaan).

Twee projecten zijn teruggetrokken voordat zij van start zouden gaan. De andere projecten hebben naar schatting een half tot een jaar gelopen. Bij een deel was het onderzoek naar knelpunten en oplossingen rondom duurzame inzetbaarheid in gang gezet of al uitgevoerd, was actief naar bedrijven gezocht die in het project zouden participeren en in een enkel geval waren ook al een paar bedrijven daadwerkelijk aan de slag gegaan.

Monitorbezoeken bij teruggetrokken projecten

Afhankelijk van de duur van de teruggetrokken projecten hebben de projectverantwoordelijken een of twee keer een monitorbezoek van UVB gehad. Enkelen kunnen niet aangeven welke onderwerpen daar precies besproken zijn. De anderen geven aan dat het tijdens deze gesprekken met name ging over de administratieve vereisten en de knelpunten in de voortgang. De meeste hebben alleen in het begin een gesprek gehad en daarin werden met name de administratieve verplichtingen toegelicht. Niemand geeft aan slechte ervaringen te hebben met deze monitorgesprekken. Naast de monitorgesprekken is er vanuit alle projecten daarnaast ook nog contact geweest met UVB (telefonisch of per mail). In het algemeen is men daar wel over te spreken maar het merendeel ervaart dat er strikt vastgehouden wordt aan de formele regels en mist een inhoudelijk gesprek waarin meegedacht en geadviseerd wordt. De meesten beoordelen deze contacten met UVB toch als goed of heel goed.

Eventueel vervolg van het project ondanks terugtrekking uit ESF-regeling

Slechts één project zal helemaal geen vervolg krijgen. Een paar projecten zullen in afgeslankte vorm doorgang vinden, in kleiner verband met een andere trekkende partij. Eén project zal doorgaan maar wacht op een

betere timing richting de bedrijven. In één project zal gebruikgemaakt worden van tussenproducten die het teruggetrokken project opgeleverd heeft.

Drie projecten zullen in afgeslankte vorm gefinancierd worden uit eigen middelen. Voor enkele projecten is opnieuw een aanvraag voor ESF-subsidie ingediend.

Slechts één partij geeft vanwege de slechte ervaring met de aanvraagprocedure en communicatie aan in de toekomst geen ESF-subsidie meer aan te vragen. De meesten zijn dit wel voornemens, en een enkele partij weet het nog niet. De meerderheid zou het dan anders doen. Daarbij geeft men het volgende aan: het project vooraf inhoudelijk (1x) en begrotingstechnisch (1x) beter voorbereiden, en bedrijven zich vooraf ook echt aan het project laten committeren en niet alleen enthousiasme uit laten spreken (2x). Eén respondent zou nu meer gebruikmaken van sociale media.

6.2 TUSSENTIJDSE CONTACTEN MET UVB

Monitorbezoeken bij uitgevoerde projecten

Onderdeel van de tussentijdse monitoring van de projecten door UVB waren monitorbezoeken. Het overgrote deel van de respondenten (29) geeft aan één keer een monitorbezoek van UVB te hebben ontvangen. Elf projecten hebben twee keer een dergelijk bezoek gehad en twee projecten nooit. Dat het (veelal) om één bezoek gaat, spoort met de interviews van medewerkers bij de uitvoering van SZW. Er vinden geen tweede monitorbezoeken plaats, dit heeft te maken met de interne begroting van SZW voor ESF, waarin rekening is gehouden met één bezoek. Sommige respondenten hebben het idee dat ze twee monitorbezoeken hebben gehad. Denkbaar is dat ze het monitorbezoek en (voorbereidingsbezoek op) de eindcontrole samen hebben genomen.

Bij vrijwel alle monitorbezoeken is met name de formele afhandeling belicht. Zo zijn bij vrijwel alle projecten de administratieve vereisten besproken, op afstand gevolgd door eventuele knelpunten in de voortgang van het project; deze werden bij dertien projecten besproken. Op een gedeelde derde plaats staat de bespreking van de (verwachte) resultaten in vergelijking met geplande resultaten in het projectvoorstel, en praktische afspraken over de financiële afwikkeling.

Over het algemeen worden deze monitorbezoeken als goed ervaren, met een enkele uitschieter naar beneden. Met name respondenten die al vaker bij een ESF-project betrokken zijn geweest en bekend zijn met UVB geven aan de bezoeken als prettig te hebben ervaren. Verscheidene respondenten gaven aan naast praktische zaken als de administratieve en financiële afwikkeling ook inhoudelijk met UVB over het project te willen sparren.

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat een inhoudelijke bespreking ook belemmerd wordt doordat het monitorbezoek vroeg in het project plaatsvindt. Uit de gesprekken met UVB komt naar voren dat binnen drie maanden na subsidieverlening een monitorbezoek is afgelegd. Bevestigd wordt dat tijdens dit bezoek de financiële en inhoudelijke voorwaarden voor de verantwoording centraal staan.

Andere tussentijdse contacten

Naast het ontvangen van monitorbezoeken geven alle projecten (op één project na, waarbij dit niet bekend is) aan op een andere manier contact te hebben gehad met UVB. Dergelijk contact vindt telefonisch of per e-mail plaats en wordt over het algemeen als goed ervaren. Met name wanneer men een vast contactpersoon heeft, al meer ervaring heeft in ESF-projecten, snel reactie krijgt of de ambtenaar in kwestie inhoudelijke betrokkenheid toont, is men positief over deze contacten. Gemiddeld krijgt UVB een 7 als rapportcijfer voor haar dienstverlening gedurende de uitvoeringsperiode van het project; vier respondenten gaven een onvoldoende.

Net als bij de monitorbezoeken het geval was speelden met name administratieve zaken een grote rol in deze contacten. De respondenten geven aan dat zij ook dit contact graag inhoudelijker hadden gezien. Soms werd er bij vragen door UVB doorverwezen naar het Handboek van Administratie (HvA), terwijl dit handboek soms juist voor de respondenten voor enige onduidelijkheid zorgde. De reactietijd van UVB bij vragen verschilde.

Een langere reactietermijn op tussentijdse vragen zorgde niet voor veel frustratie; een reminder sturen of bellen bij een urgente vraag hielp voldoende.

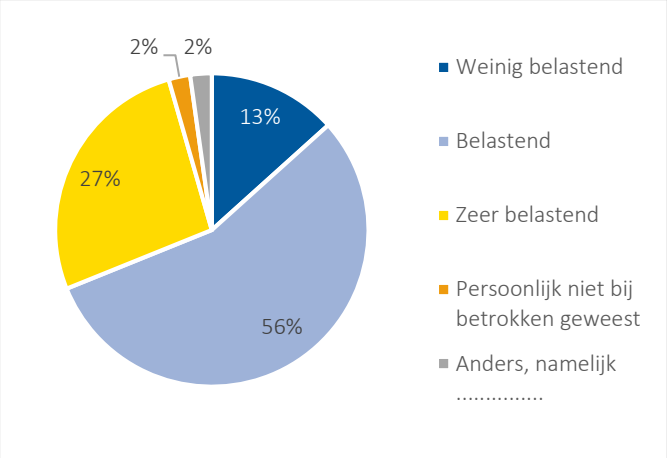
Tot slot geeft een enkeling te kennen graag te zien dat UVB de eisen die zij aan de projecten en projectleiders stelt, ook aan haarzelf oplegt. Voorbeelden die in deze context worden genoemd zijn het tijdig reageren op e-mail, het snel afhandelen van zaken en het niet tussendoor veranderen van afspraken (zoals formulieren en voorwaarden).

6.3 ADMINISTRATIEVE BELASTING

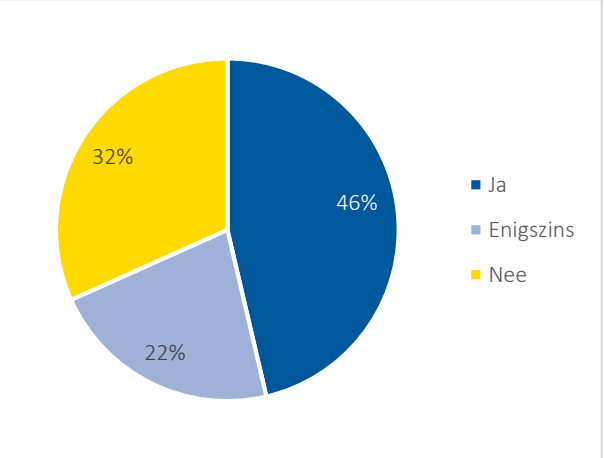
Redelijkheid administratieve verplichtingen

De administratieve belasting van het project wordt over het algemeen als belastend tot zeer belastend ervaren. Een overzicht van de exacte verhoudingen is in figuur 6.1 weergegeven. De mate waarin men deze belasting redelijk vindt (figuur 6.2) loopt uiteen. Negentien projecten (46%) geven aan de belasting redelijk te vinden, negen projecten (22%) vonden de mate van belasting enigszins redelijk en dertien projecten (32%) onredelijk.

Figuur 6.1 Ervaren administratieve belasting



Figuur 6.2 Ervaren belasting redelijk



Bron: SEOR/Ockham-IPS, Projectleidersenquête 2019

Een deel van de projecten geeft aan al op een grote administratieve belasting te hebben gerekend/hier bekend mee te zijn. Men geeft aan dat wanneer de administratie vanaf het begin af aan goed wordt bijgehouden, het te overzien is. Onder de respondenten wordt de noodzaak tot een gedegen administratie erkend, gezien het feit dat de subsidie publieke middelen betreft. Desalniettemin ervaart een deel van de respondenten de huidige administratieve verplichtingen als een systeem gebaseerd op wantrouwen en controle. Ze zouden graag een controle zien die meer gefocust is op inhoudelijke verrichtingen/output, in plaats van of er gedurende het project volgens de richtlijnen geadministreerd is. Zij zijn van mening dat UVB moet opereren vanuit het minimale benodigde in plaats van het maximaal mogelijke te vragen. Diverse respondenten geven aan dat een groot deel van de energie op dit moment naar de administratie gaat en dat men zo energie verliest voor het project. Een aantal van deze respondenten brengt naar voren dat het voeren van de administratie niet subsidiabel is, terwijl dit wel veel uren kost. Dit zorgt ervoor dat (kleinere) bedrijven afzien van deelname omdat het hen netto even veel of meer zou kosten dan opleveren.

Box 6.1 Enkele voorbeelden van kritische beoordelingen administratieve lasten

Project 1: 'Detailwerk van hoog niveau'

De respondenten van dit project gaven aan dat ze de einddeclaratie veel te ver vinden gaan in de administratieve details. Zo was één factuur iets hoger dan in de verantwoording, en dit verschil moest uitgebreid worden verantwoord. Ze kunnen zich goed voorstellen dat je zorgvuldig wil omgaan met gemeenschapsgeld, maar in deze mate wordt het extreem gevonden. Zo was er ook een vraag waarom het salaris van één persoon iets hoger lag dan van de ander. Dit allemaal verantwoorden heeft ontzettend veel tijd gekost. Ook de afwijzingen van alle aanvragen bij externe partijen moesten erbij gevoegd worden, met een reden waarom die het niet geworden waren. De respondenten zouden de administratieve vereisten liever willen inrichten zoals het bij de regeling sectorplannen was. Op dit moment wordt het als zeer belastend en onredelijk ervaren.

Project 2: Integrale urenstaten kosten veel energie

Een respondent wijst op het verplicht integrale urenstaten schrijven. Men moet niet alleen opgeven wat betreffende personen aan het project hebben gedaan, maar ook al hun andere werkzaamheden. De energie van de mensen gaat dan naar de bureaucratie en de administratie, en zo verliest men energie voor het project.

Veel projecten hadden te maken met externe uitvoerders en derde partijen. Deze partijen waren de facto verantwoordelijk voor het bijhouden van de noodzakelijke administratie (denk aan urenstaten, aanwezigheidslijsten, handtekeningen etc.). Projectleiders geven aan dat het zeer arbeidsintensief is deze derden een gedegen administratie te laten bijhouden, aangezien deze vaak de noodzaak er niet van inzien of niet gewoon zijn een dergelijke gedetailleerde administratie bij te houden.

AVG-moeilijkheden

Gedurende de looptijd van dit project werd de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van kracht. De administratieve vereisten die door UVB gesteld werden, stond volgens sommige projectleiders haaks op deze nieuwe privacywetgeving. Dit was onder andere het geval bij het aanleveren van loonstroken en (integrale) urenstaten. Een enkele respondent gaf aan dat - buiten de AVG-bezwaren om - de administratieve vereisten een onevenredige inbreuk te vinden op de privacy van deelnemers. Bij één project was de inhoud van het project dermate privacygevoelig dat de projectleider vindt dat het aanleveren van getekende gespreksverslagen niet wenselijk is. Vanwege het ontbreken van deze verslagen is er nog geen subsidie voor dit project uitgekeerd.

Tussentijdse wijziging formats

Verschillende projectleiders die met de digitale variant van de eindcontrole te maken hadden, geven aan dat het tussentijds veranderen van administratieve formats een onverwachte tegenvaller was (zie bijvoorbeeld Box 6.2). Het is voorgekomen dat bij het aanleveren van de einddeclaratie met een oud format is gewerkt – dat men enkele maanden voor indiening van de website had gehaald – en inmiddels stilzwijgend door UVB was vervangen door een nieuw format. Uit gesprekken met UVB blijkt dat een dergelijke situatie inderdaad kan zijn voorgevallen. Dit had te maken met het feit dat er bij de Rijksoverheid geen Excelbestanden aangeboden mogen worden, enkel ODS bestanden. Nadat de Excelformats naar ODS-formats waren omgezet traden er problemen op met bepaalde functies in de bestanden.

Box 6.2 Voorbeeld van problemen bij de formats bij de digitale variant van de einddeclaratie

Een respondent had in een eerder stadium het format van de website afgehaald en deze benut om de einddeclaratie in orde te maken. Na het uploaden hiervan kreeg de respondent van UVB de feedback dat dit een verouderd format was en er inmiddels een nieuw format beschikbaar was. Het was niet mogelijk om het oude bestand naar het nieuwe bestand over te zetten, waardoor respondent heel veel extra (niet declarabele) uren moest maken om dit in orde te maken. De respondent vraag zich af: waarom werd hierover niet gecommuniceerd? En waarom werd het überhaupt aangepast na afloop van een project?

Sommige respondenten brachten naar voren graag up-to-date informatie over de formele vereisten en formats te ontvangen van UVB, om zo zeker te zijn van een juiste verslaglegging. Ook merken een aantal respondenten op dat deze informatie in ambtelijk jargon is gegoten en verbeterd zou kunnen worden door meer begrijpelijk, alledaags taalgebruik.

Verbetersuggesties

Gevraagd naar suggesties voor de verlichting van de administratieve belasting werd er vooral geopperd naar de loonstrokenkwestie te kijken. De huidige inrichting van het administratieve proces dat een gehele verantwoording van de arbeidsinzet van betrokken werknemers (bijvoorbeeld projectleiders) vereist - dus ook de uren die zij aan andere zaken dan het ESF-project besteden - wordt als een grote belasting gezien. Daarnaast moeten de randvoorwaarden en administratieve vereisten vanaf het begin van het project duidelijk zijn, en niet gedurende de looptijd van het project veranderen. Ook een volledig online informatiesysteem waar iedere betrokkene zijn administratie in zou kunnen voeren zou handzaam zijn, zo opperen sommige respondenten.

Tot slot blijkt de wens onder diverse respondenten te leven om zowel op inhoudelijk als administratief vlak onderling ervaringen uit te wisselen en zo van elkaar te leren. Ook een 'buddysysteem' waarbij de organisaties met veel ervaring in ESF-projecten de nieuwe deelnemers bij de hand nemen sluit aan bij deze wens naar meer onderling contact. Overigens is UVB tegemoet gekomen aan de wensen tot uitwisseling door het organiseren van bijeenkomsten. De opkomst daarbij is echter niet hoog (10-15 personen). Dit geldt zowel voor een meer inhoudelijke inspiratiesessie als bijeenkomsten op kantoor ter voorbereiding van de einddeclaratie, waar projecten in kleine groepjes langs konden komen bij UVB en uitleg kregen over de inhoudelijke en financiële administratie. De bedoeling is nu dat twee keer per jaar een inspiratiesessie wordt gehouden. Vanuit een project wordt de suggestie gedaan om deelname en actieve bijdrage aan dergelijke uitwisselingen ook mee te wegen in de eindbeoordeling, in plaats van het volledige accent op de administratieve kant.

6.4 EINDDECLARATIE

Einddeclaratieformulier

Alle 43 projecten uit de enquête hebben een einddeclaratieformulier ingediend. Voor een krappe meerderheid van de respondenten was het duidelijk wat zij hiervoor aan moesten leveren; 20 andere projecten geven aan dat dit niet of 'anders' het geval was. Zo geven sommige respondenten aan de matrix met de opgesomde verplichtingen achteraf pas te hebben ontvangen. Ook de bijeenkomsten van UVB, met toelichting omtrent wat er allemaal voor de verantwoording moet gebeuren, vonden aan het einde van de projectperiode plaats. Deze informatie hadden de respondenten die naar deze presentatie refereren graag vooraf gehad, zodat ze hier gedurende het project al rekening mee hadden kunnen houden. De projecten waarbij een subsidieadviseur de financiële afwikkeling deed, hadden geen problemen met de einddeclaratie.

Voor de helft van de respondenten betekende deze einddeclaratie meer werk dan vooraf was ingeschat. De hoeveelheid werk zou verminderd kunnen worden als men de formats van te voren zou krijgen, in plaats van achteraf.

Controlebezoek UVB

Na het indienen van de einddeclaratie vond er vanuit het UVB een controlebezoek plaats. Dit is niet altijd meer het geval bij de digitale variant, waar de eindcontrole op afstand gebeurt. De eindcontrole werd door een groot deel van de projecten (20 projecten ofwel 48%) als goed ervaren. Een kleiner deel (6 projecten - 14%) vond de eindcontrole (c.q. het controlebezoek) zelfs zeer goed. De 3 respondenten die aangeven dit bezoek slecht te vinden gaven aan de afwikkeling lang te vinden duren (in sommige gevallen enkele maanden) en de controle zeer uitgebreid (er moesten – meermaals - gegevens worden nagestuurd). Wanneer men gevraagd wordt wat er goed ging bij het einddeclaratieproces wordt met name de snelheid van handelen relatief vaak genoemd. Vanuit UVB wordt in dit kader gewezen op een capaciteitsprobleem: einddeclaratie en aanvraagbeoordelingen vallen samen. Het UVB zou volgens een aantal respondenten dit einddeclaratieproces nog kunnen verbeteren als zij gedurende het project meer zou monitoren en vooraf duidelijk zou maken hoe

zij de (financiële) administratie wil ontvangen (denk aan manier van coderen, formats, factuurnummers etc.). Vanuit UVB wordt aangegeven dat in toekomstige projecten de rol van monitoring hierin versterkt kan worden doordat de projectduur langer wordt (32 maanden) en monitoring op een later moment is voorzien, waardoor UVB beter kan kijken naar wat er ligt en tips kan geven.

Uit de interviews die met UVB gehouden zijn, komen diverse stappen naar voren die zijn uitgevoerd om het proces te stroomlijnen. Zo neemt UVB telefonisch contact op wanneer de einddatum van het project nadert, heeft zij voorlichting op kantoor gegeven, wordt er via de mail gecommuniceerd wat de projecten moeten regelen voor de controle en komt de controleur soms voor het eindcontrolebezoek langs om de projecten voor te bereiden op het “echte” eindcontrolebezoek.

Ook bij dit onderdeel wordt soms door projectleiders naar voren gebracht dat ze graag zouden zien dat er meer wordt gefocust op de resultaten, in plaats van een uitgebreide administratieve verantwoording. Men geeft aan het gevoel te hebben dat de inhoud geen rol speelt; dit is frustrerend voor de inhoudelijk gedreven projectleider die er veel tijd in steekt. Soms wordt ook geuit dat men het idee heeft dat het inhoudelijke projectverslag amper gelezen is. Uit interviews met de medewerkers van UVB blijkt dat er in principe wel een inhoudelijke beoordeling van de projecten plaatsvindt. Dit gaat dan echter niet verder dan een beoordeling of een product al dan niet gerealiseerd is, of dit daadwerkelijk op duurzame inzetbaarheid betrekking heeft, en of de gemaakte kosten daarmee legitiem en proportioneel zijn. Er wordt ook meteen bij aangegeven dat het lastig is de waarde van producten in te schatten; zo blijft de waarde van een goed geschreven beleidsplan abstract. Verder geven de medewerkers van UVB te kennen dat zij zelf geen experts zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid en dat een écht inhoudelijke beoordeling van bijvoorbeeld een scan lastig is. Een beoordeling op de kwaliteit van het product vindt dus niet plaats.

Ontvangen subsidiebedrag

Het merendeel van de projecten heeft niet het volledig gevraagde bedrag van de einddeclaratie ontvangen. Voor enkele projecten wordt dit echter veroorzaakt door de fase waarin het proces zich bevindt ten tijde van de enquête. Vier projecten hebben nog geen beschikking ontvangen, bij één project is het bedrag nog niet gestort (maar wel geheel toegekend). Bij de 23 projecten die niet het volledige bedrag hebben ontvangen is gevraagd naar een oordeel of men zich hierin kan vinden. Hierbij geeft een meerderheid (13 van deze 23 respondenten; 57%) aan zich niet te kunnen vinden in de motivering van UVB om een deel van het gevraagde subsidiebedrag niet uit te keren. Hierbij spelen allerlei technische discussies een rol of onenigheid over hoe ver men moet gaan in het aanleveren van input. Het gaat dan bijvoorbeeld in hoeverre bepaalde scholingskosten onder duurzame inzetbaarheid vallen en hoe de kosten hiervan berekend kunnen worden. Een ander voorbeeld is het ontbreken van (tijdige) handtekeningen bij urenstaten of getekende gespreksverslagen die vanuit een project als te privacygevoelig worden gezien. Ook enkele andere projecten wijzen op de spanning tussen de AVG en wat gevraagd wordt. Bij degenen die zich wel kunnen vinden in het oordeel gaat het veelal om een eigen fout in de administratie. Bij geen enkel project wordt naar voren gebracht dat discussie over de kwaliteit van het product, of de omvang van de deelname, heeft geleid tot discussie over het niet volledig uitbetalen van de einddeclaratie. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat in een eerder stadium soms een bijstelling van het subsidiebedrag heeft plaatsgevonden, bijvoorbeeld als bepaalde activiteiten minder uit de verf kwamen. Hier is dus soms al in een eerder stadium op geanticipeerd.

Rapportcijfer voor UVB

De algehele dienstverlening van het UVB bij het einddeclaratieproces wordt gemiddeld beoordeeld met een ruime voldoende; een 7. Aan de positieve kant wegen bij diverse projectleiders zaken als de snelheid van handelen en het feit dat wordt meegedacht door UVB en de samenwerking in het proces zwaar. De projectleiders met meer ervaring in ESF-projecten lijken over het algemeen positiever over UVB en de administratieve verplichtingen dan de minder ervaren projectleiders.

6.5 SLOT

In totaal zijn elf projecten teruggetrokken, waarvan het merendeel na subsidieverlening (zeven). Bij een deel betrof het financieringsproblemen, het andere deel liep tegen praktische uitvoeringsaspecten aan.

In de monitorgesprekken met UVB komen vooral de administratieve vereisten aan bod, en in mindere mate eventuele knelpunten en de inhoud. De projectleiders hebben over het algemeen goede ervaringen met deze gesprekken, maar de meerderheid mist een inhoudelijk gesprek waarin meegedacht en geadviseerd wordt.

De administratieve lasten van de ESF-projecten ervaart men als (zeer) belastend, maar 46% geeft aan deze belasting redelijk te vinden. Wat het einddeclaratieformulier betreft was het voor een krappe meerderheid duidelijk wat zij hiervoor aan moesten leveren. Voor anderen was dat niet altijd duidelijk. Om uiteenlopende redenen heeft het merendeel van de projecten (60%) niet het volledig aangevraagde ESF-subsidiebedrag ontvangen. Meer dan de helft hiervan is het niet met het oordeel van UVB eens.

Vanuit UVB worden de nodige inspanningen gepleegd om de procesmatige kant zo goed mogelijk te laten verlopen. Zo worden zowel op administratief als inhoudelijk vlak bijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast wordt er via verschillende wegen gepoogd de projecten goed voor te bereiden op de eindcontrole. Wat echter een lastig punt blijft, is dat vanuit UVB wordt aangegeven dat er geen *inhoudelijk* oordeel kan worden gegeven over de kwaliteit van producten. De beoordeling richt zich daarom met name op de *beschikbaarheid* van producten en niet zozeer op de inhoud van deze producten.

Al met al wordt de dienstverlening van UVB gemiddeld met een 7 gewaardeerd. De beoordeling lijkt over het algemeen positiever als men reeds ervaring heeft met ESF, als men een vaste contactpersoon heeft, als deze inhoudelijke betrokkenheid toont, en als er tijdig wordt gereageerd.

BIJLAGE I: ENKELE PRAKTISCHE TIPS VOOR PROJECTLEIDERS

In de samenvatting en conclusies zijn aanbevelingen opgenomen die betrekking hebben op het design van de regeling en de rol van UVB daarin. In deze bijlage zijn een aantal meer praktische tips opgenomen voor projectleiders. Hierbij is zowel rekening gehouden met de kennis die is opgedaan over succes- en faalfactoren, als in de procesevaluatie.

1. Houd vanaf het begin een precieze administratie bij en houd in de gaten of externe partijen dit ook doen.
2. Benader eventueel geïnteresseerde bedrijven persoonlijk, dus mail of beter bel hen of ga op werkbezoek wanneer mogelijk.
3. Ruim tijd in voor de administratieve afhandeling aan het einde. Dit voorkomt stress.
4. Houd de eigen financiële bijdrage voor deelnemers laag en het liefst non-existent.
5. Probeer de activiteiten zoveel mogelijk op locatie en onder werktijd plaats te laten vinden.
6. Probeer het plan al voor aanvang van de projectperiode zo compleet mogelijk rond te hebben. De doorlooptijd is korter dan je denkt! Vroegtijdig bekend maken van het aanbod voor bedrijven, maakt dat zij hier rekening mee kunnen houden in hun jaarplanning.
7. Zorg dat er draagvlak voor het project is bij betrokken actoren (sociale partners, sectorinstituten, regionale instanties, bedrijven, ……) voor je eraan begint; dit nog creëren wanneer het project al loopt kost veel tijd, energie en frustratie.
8. Zorg dat de borging van projectresultaten aan de voorkant van het project geregeld is (project design en commitment van sociale partners).
9. Maak ‘duurzame inzetbaarheid’ concreet. Deze term zegt veel mensen niets, waardoor veel mensen niet meedoen. Maak het concreet en “catchy”. (Bijvoorbeeld: Wakker aan het werk!, of Pit tot aan je pensioen!). Koppel het wanneer mogelijk aan een al bestaand programma binnen je organisatie. Dit is vertrouwd voor mensen. Zoek naar simpele, begrijpbare oplossingen voor bedrijven en houd het praktisch.
10. Wees proactief en vroeg in het contact opnemen met UVB bij vragen of problemen.
11. Ga naar de inspiratiebijeenkomsten toe die door UVB worden georganiseerd. Hier komen andere ESF-projecten langs waar je veel van elkaar leren. Zo hoef je zelf niet steeds het wiel zelf uit te vinden.
12. Zorg dat je organisatie of het samenwerkingsverband stabiel is. Een project kost veel energie, een instabiele organisatie (bijvoorbeeld bij reorganisatie of financiële problemen) kán problemen opleveren.
13. Pas het project aan op de behoeften van de doelgroep en kies het liefst voor een persoonlijke aanpak. Spreek hun taal, vermijd “HRM-taal” die vervreemdend kan werken.
14. Laat gevoelige projecten (loopbaancoaching, fitheidstesten, medische keuringen e.d.) door een extern bureau doen. Werknemers zullen bang zijn eerlijk te zijn over bijvoorbeeld mentale en fysieke problemen als een interne HRM-manager de gesprekken voert; angst voor ontslag of het niet vertrouwelijk behandelen van informatie weerhoudt de werknemers van deelname. Communiceer altijd dat het externe bureau gegevens anoniem en collectief of zelfs helemaal niet zal delen met de eigen organisatie.
15. Een goede communicatie is erg belangrijk. Pas hierbij het medium toe dat veel gebruikt wordt in de sector/organisatie en wees je bewust wat mond-op-mond reclame kan doen voor het project (positief of negatief)!
16. Besteed zorg aan de keuze van externe partners en hanteer hierbij heldere criteria.
17. Denk vooraf na over een goede methodiek voor monitoring en evaluatie. Denkbaar is om voor dit onderdeel een professionele partner in het consortium op te nemen of in te huren. Monitor het project zodat halverwege het project kan worden bijgestuurd indien daar aanleiding voor is. Een solide evaluatie levert zowel kennis op over mogelijke verbeteringen in de aanpak (zoals succes- en

faalfactoren) als de effecten van het project. Hiermee kunt u uw voordeel doen als dit soort activiteiten een vervolg krijgen.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV en Ockham-IPS.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV - Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

www.seor.nl