

# **Bijlage Projectbeschrijving**

## **Duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren 2018**

Behorend bij meerdere ESF-aanvragen van de hoofduitvoerders VBZ en Sibra

### **GEZONDE ORGANISATIE, GEZONDE MEDEWERKER**

#### **Regionaal VitaliteitsPlan Behoud en Duurzame Inzetbaarheid**

**Sector Zorg & Welzijn (arbeidsmarktregio's VBZ en SIGRA)**

Deze bijlage is een uitwerking van artikel B16, B17 en B22 van de subsidieregeling.

Art. B16. Bij de subsidieaanvraag wordt een document overgelegd met daarin:

- a. de probleemanalyse
- b. de doelstellingen en concretisering van beoogde resultaten
- c. het plan van aanpak
- d. een uitwerking van de kwalitatieve criteria zoals beschreven in artikel B22.

Art. B17 Een project komt slechts voor subsidie in aanmerking indien aan een aantal specifieke eisen is voldaan.

Art. B22. De minister beoordeelt de subsidieaanvraag aan de hand van:

- a. de probleemanalyse met de aanduiding en oorzaak van het probleem (3 punten)
- b. de doelmatigheid en doeltreffendheid van het projectplan (3 punten)
- c. de toegevoegde van het project ten opzichte van bestaande activiteiten (3 punten)
- d. de overweging van de bestaande kennis en interventies (1 punten)
- e. de wijze waarop de doelgroep wordt betrokken (3 punten)
- f. de inrichting van een stappenplan (1 punt)
- g. meetbaarheid van het beoogde resultaat (1 punt)
- h. de betrokkenheid van een brede groep stakeholders en arbeidsorganisaties (3 punten)
- i. de inbedding van het product bij betrokken partijen (1 punt)
- j. het evaluatieplan (3 punten)

### **A. Probleemanalyse**

Beschrijf de aanleiding voor het project. Welk probleem in uw sector of regio met betrekking tot duurzame inzetbaarheid gaat u aanpakken? Hoe manifesteert het probleem zich en wat is de oorzaak van het ontstaan en voortduren ervan?

In de afgelopen periode is veel aandacht gegaan naar de instroom en opleiden van personeel. Het Kabinet zet alles op alles om personeelstekort in de zorg terug te dringen. Inzetten op instroom van nieuwe medewerkers heeft hoge prioriteit en hiervoor zijn landelijk middelen beschikbaar gesteld.

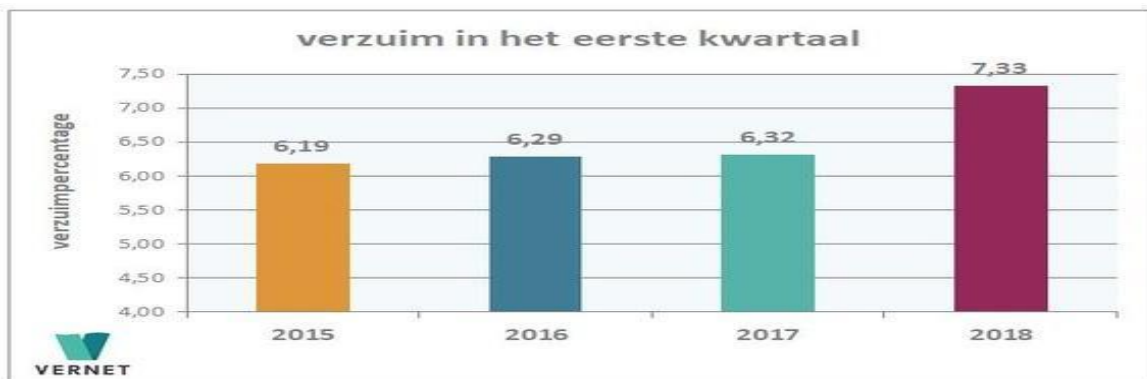
Het landelijke actieprogramma "Werken in de zorg" is vertaald naar de regio's. Iedere regio heeft een regionaal actieplan aanpak tekorten (RAAT) opgesteld en geeft uitvoering hieraan.

Er zijn drie actielijnen. Naast 'meer kiezen voor de zorg' is 'beter leren in de zorg' een tweede actielijn. Vele organisaties maken gebruik van Sectorplan+ voor extra middelen om op te leiden. Echter zorgorganisaties hebben een beperkte opnamecapaciteit voor instroom, opleiden en begeleiden. Bovendien is dit een intensief, kostbaar en -mede als gevolg van uitval en uitstroom- curatief proces. Kan het ook anders? Steeds meer zorgorganisaties beseffen dat het niet zo veel zin heeft om continu personeel aan te trekken en op te leiden, als personeel niet behouden kan worden.

De vraagstukken in de zorg vragen ook om 'anders werken in de zorg' (actielijn drie van actieprogramma 'Werken in de zorg'). Anders werken en investeren in vitaliteit en gezondheid van personeel is nodig om zorgprofessionals te binden en boeien. De realiteit is echter anders.

### Ziekteverzuim blijft toenemen

Het ziekteverzuim in de sector Zorg en Welzijn in 2017 was gemiddeld 6,32% en de stijging zet zich ook in 2018 door. Werkdruk als gevolg van regeldruk is hoog. Voor het eerst sinds vier jaar stijgt het ziekteverzuim niet alleen bij oudere zorgmedewerkers, maar ook bij jongeren. Bij hen zie je meer uitval door mentale problemen, bij ouderen door fysieke problemen. Dit blijkt uit de cijfers van Ver-net Verzuimnetwerk en pensioenfonds PFZW (Nursing, 23 februari 2018):



De oorzaken liggen o.a. in

- het leveren van een complexere zorgvraag
- meer zorg in minder tijd leveren
- hoge administratieve druk
- een tekort aan zorgprofessionals en o.a. daaraan gerelateerd roostering/onvoldoende rust

Dubbele mentale belasting vindt plaats als er ook privé veel van de zorgprofessional gevraagd (1 op 3 is mantelzorg) wordt in de rol als ouder, partner of mantelzorg. En daarbij legt men zichzelf vaak een hoge druk om aan al die rollen te moeten voldoen.

### Grote werkdruk mede als gevolg van regeldruk

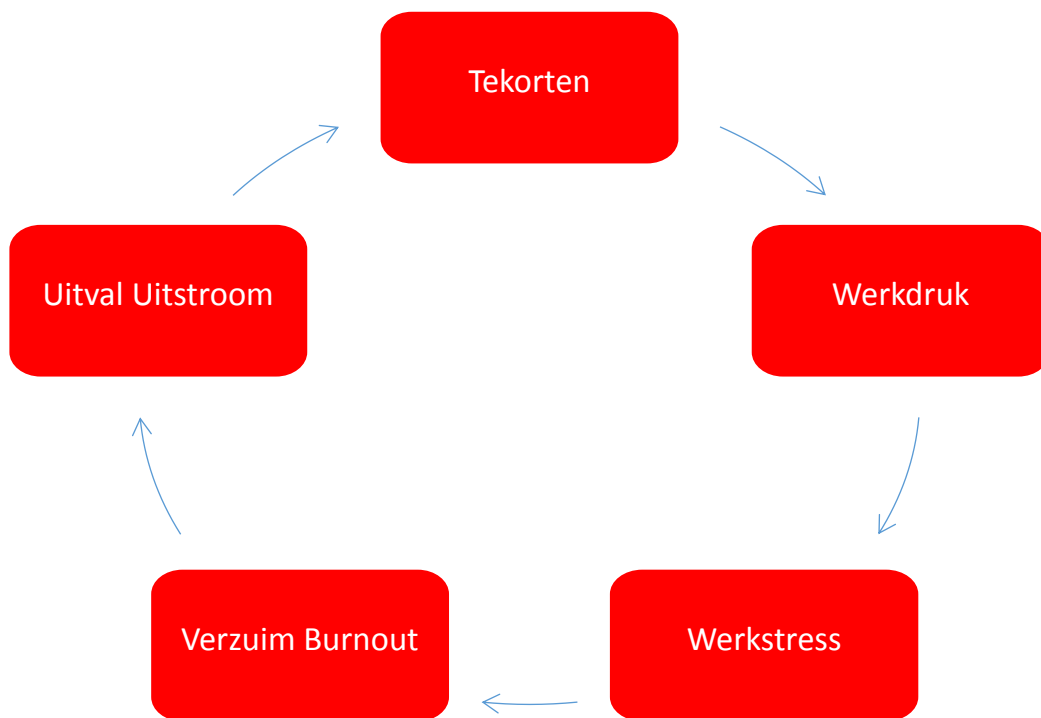
Het kabinet heeft in de Prinsjesdagmemo tot ambitie gesteld dat zorgprofessionals meer aandacht aan cliënten kunnen geven en merkbaar minder tijd kwijt zijn aan administratie. Voor een prettige

werkomgeving is het ook nodig dat de hoge werkdruk afneemt, door minder overbodig administratieve lasten en regeldruk. Werkdruk moet plaats maken werkgeluk. Een goede ontwikkeling, die buiten het reikwijdte van dit project valt. Echter is de vraag of dit lukt en of het toereikend is? Het ministerie lanceerde voor de zomer het actieprogramma (Ont)Regel de Zorg om de papierwinkel te reduceren. Volgens ziekenhuisvereniging NVZ zijn zorgprofessionals gemiddeld 30% van hun tijd kwijt met protocollen invullen. Eerdere pogingen tot minder regeldruk leverden weinig op volgens onderzoeksbureau Berenschot. Integendeel: zorgprofessionals zijn juist meer tijd kwijt aan administratie dan twee jaar geleden. Zorgmanagers zijn ingeruild voor zelfsturende teams, wat de overhead drukt maar meer rooster- en administratietaken bij de verzorger neerlegt. Dat zou bijdragen aan de uitstroom uit de sector.

### Toenemend uitstroom zorgpersoneel

Ook de uitstroom neemt toe. In 2017 kozen 80.000 medewerkers ervoor de zorg te verlaten. De werknemerstevredenheid daalt, blijkt uit het onderzoeksprogramma AZW. In 2009 zei ruim 80% tevreden te zijn, in 2017 was dat nog maar 67%. Hoge werkdruk, slecht management en een onprettige werksfeer zijn veelgehoorde redenen om te vertrekken, aldus onderzoeksprogramma AZW (Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn).

Je zou kunnen zeggen dat de sector in een vicieuze cirkel van problemen zit. Er zijn enorme tekorten in de sector. Door het tekort aan personeel neemt de werkdruk toe op het huidige personeel in de sector. Dit leidt tot stress en verzuim, met als gevolg uitval en uitstroom. Door extra uitval en uitstroom wordt het tekorten probleem alleen maar groter, waardoor de zorgorganisaties in een vicieuze cirkel van problemen komen:



De maatregelen van het ministerie, maar ook van de organisaties zijn erop gericht om een prettige werkomgeving en organisatieklimaat te creëren. Hierdoor neemt de *belasting* van de werkenden af. Dat moet zeker gebeuren. Echter is uitval en uitstroom niet alleen een kwestie van belasting (werkeisen ofwel stressoren), maar ook *belastbaarheid* van de werkenden. Zolang er wordt

geïnvesteed in het verbeteren van de belastbaarheid en er een goede balans is tussen de belasting en belastbaarheid, hoeft de belasting geen probleem te zijn.

Uit de inventarisatie van vraagstukken met de arbeidsorganisaties blijkt dat er bij de werkenden een disbalans is, die samenhangt met de volgende thema's:

- regeldruk, werkdruk, werkstress
- Werk afstemmen op leeftijd/levensfase/generatiemanagement
- Overgangsklachten
- Werk-privé balans (opgroeïende kinderen)
- Mantelzorg (1/3 van zorgprofessionals zijn mantelzorgers)
- Agressie en verbaal geweld
- Fysieke belasting en belastbaarheid

Uit de inventarisatie blijkt dat de psychosociale arbeidsbelasting binnen de sector erg groot is, en dat vooral binnen de VVT-sector ook de fysieke belasting en belastbaarheid ook een vraagstuk is. Een op de zeven werknemers kampt met burn-outklachten. Stressgevoeligheid en overbelasting kunnen veel klachten geven, maar zijn ook complex: vaak spelen –naast sectorgebonden factoren– maatschappelijke, biologische en psychologische factoren een belangrijke rol. Dit pleit voor het verbeteren van de belastbaarheid van de werkenden in het algemeen, en daar waar nodig context en situatieafhankelijk specifieke interventies in te zetten om belastbaarheid te verbeteren.

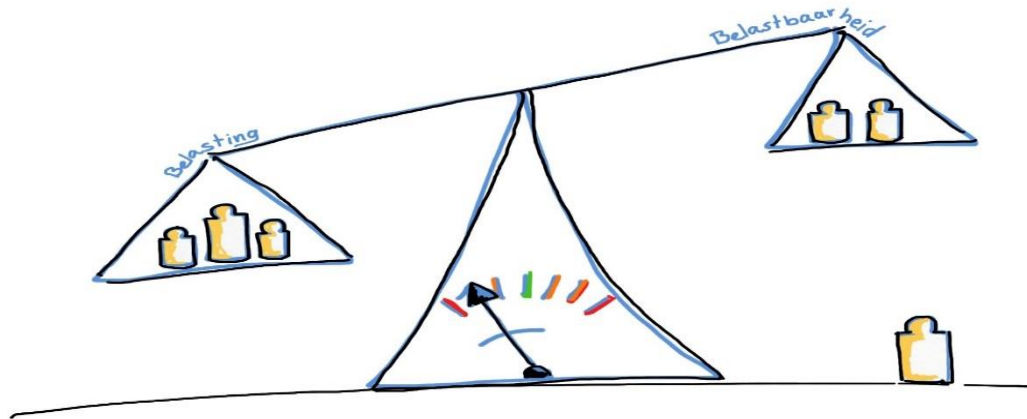
Een deel van verzuim en uitstroom is beïnvloedbaar en dus vermijdbaar. Daarom maken steeds meer zorgorganisaties werk van behoud, en investeren zij in gezondheid en vitaliteit van hun eigen medewerkers en verbeteren ze de belastbaarheid van zorgprofessionals. De achterdeur blijft beter gesloten en je zorgorganisatie wordt daarmee ook een aantrekkelijke werkgever: je trekt makkelijker nieuw personeel aan.

## **B. Doelstelling van het project**

Wat wilt u met het project bereiken? Welke effecten verwacht u op termijn? Hoe dragen uw doelstellingen bij aan de duurzame inzetbaarheid van werkenden? Hoe is dit gerelateerd aan de probleemanalyse?

### Resultaten van het project

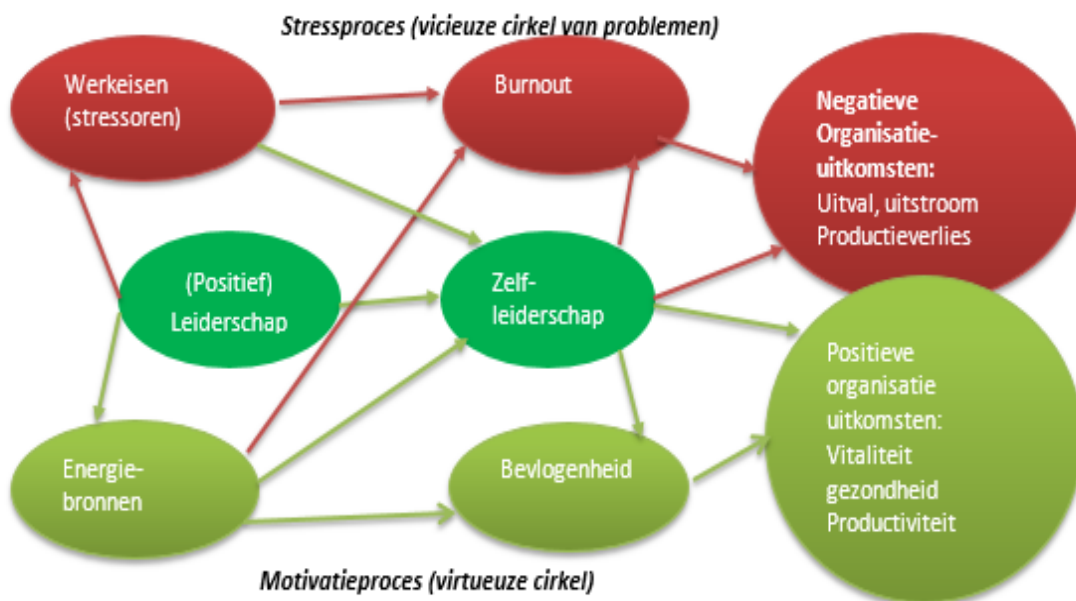
Uitval en uitstroom op individueel niveau is gevolg van een disbalans tussen belasting en belastbaarheid:



Door verbetering van de belastbaarheid van de werkenden zal er een betere balans tussen belasting en belastbaarheid ontstaan, waardoor uitval en uitstroom wordt vermindert. Daarom willen we preventief werkenden versterken. Met dit project willen we vooral investeren in duurzame verbetering van de belastbaarheid van de werkenden in zorg en welzijn.

### Effecten van het project op langere termijn

Zoals ook bij probleemanalyse aangegeven is er op dit moment een vicieuze cirkel van de problemen in de sector zorg en welzijn. Deze cirkel van problemen (stressbronnen voor de werkenden) zijn geïntegreerd in het Job-Demands-Resources model (JB-R model) van Bakker & Demerouti (2008) en Schaufeli & Taris (2013). Door vooral medewerkers te versterken willen we deze cirkel van problemen doorbreken en een virtueuze cirkel realiseren.



Bakker & Demerouti, 2008

Schaufeli & Taris, 2013

Job-Demands-Resources model

Iedere werkende wordt geconfronteerd met twee soorten werk-kenmerken: werkeisen/stressoren/stressbronnen (job demands) en energiebronnen (job resources). Bij werkeisen gaat het om aspecten van het werk die moeite en energiekosten (energienemers) en bij energiebronnen gaat het om aspecten van het werk die energie geven (energiegevers). Werk-kenmerken (stressbronnen & energiebronnen) leiden via de mate van het welbevinden (van burn-out tot bevlogenheid) tot organisatie-uitkomsten die positief (vitaliteit, gezondheid en productiviteit) dan wel negatief (uitval, uitstroom en productieverlies) kunnen uitpakken.

Om werkelijk te komen tot duurzame inzetbaarheid van werkenden is een *integrale benadering* nodig: enerzijds stressbronnen minimaliseren en anderzijds energiebronnen maximaliseren. Er zijn twee soorten energiebronnen. Bronnen in de medewerker zelf (motivatieproces) en bronnen in de omgeving. Bronnen in de medewerker worden gemobiliseerd als er is voorzien in drie basisbehoeften (zelfdeterminatie theorie: competentie, autonomie en verbondenheid). Uiteindelijk moet de medewerker zelf regie nemen (zelfleiderschap). Daarom krijgt werkende een centrale positie in het bovenstaande model.

Volgens Prof. Ilmarinen heeft de leidinggevende het grootste effect op werkvermogen. Dit is niet vreemd, omdat dan er wordt voorzien in basisbehoefte verbondenheid. Diverse onderzoeken bevestigen dat goede/stabiele relaties mensen beschermen tegen stress (energiebron) en slechte relaties juist leiden tot stress (stressbron). Een goede relatie maakt het gemakkelijker om zelf weer regie te nemen, te ondernemen, jezelf te ontwikkelen, goed voor jezelf te zorgen.

Voor behoefte aan verbondenheid heeft een werkende in eerste instantie te maken met de eigen leidinggevende (1) en eigen team (2) die kunnen fungeren als energiebron, maar ook als stressbron. Ten slotte kan een organisatieklimaat (3) het gevoel van verbondenheid versterken of niet. Uit recent onderzoek van B. Bronkhorst (2018) blijkt dat organisatie- en veiligheidsklimaat verschillen verklaart in gezondheidsuitkomsten tussen zorgmedewerkers. In de afgelopen decennium is in de zorg veel aandacht gegaan naar autonomie (zelforganisatie). Met dit projecten richten we ons dus vooral op de bronnen in de werkenden zelf (zelfleiderschap), en bronnen in de omgeving (leidinggevende, team en organisatieklimaat) die kunnen fungeren energiebron, maar ook als stressborn.

#### *Effecten van het project op langere termijn*

Interventies in het kader van project dienen enerzijds te leiden tot het vergroten van positieve organisatie-uitkomsten vitaliteit, gezondheid en productiviteit. Anderzijds moeten ze leiden tot het verminderen van negatieve organisatie-uitkomsten uitval, uitstroom en productieverlies.

#### **Duurzame inzetbaarheid van werkenden**

Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin werkenden productief, gemotiveerd en gezond tot aan hun pensioen binnen of buiten de organisatie willen en kunnen blijven werken. Echter ons zorgstelsel is ingesteld op curatie. Uitgangspunt is de ziekte en beperkingen van cliënten en burgers. Ook traditionele HR is gericht op de beperkingen van werknemers én opheffen ervan. Pas als medewerkers uitvallen zijn er diverse (wettelijke) maatregelen voor de re-integratie (curatie).

Organisaties richten zich bij uitval van werknemers steeds meer op amplitie. Amplitie is niet gericht op het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van de negatieve gevolgen van werkstressoren, maar juist op interventies die daaraan voorafgaan. Op het *versterken* van en het bevorderen van

positieve toestanden bij werknemers, zoals bevolegenheid, welbevinden, werkplezier, werkgeluk, vitaliteit en gezondheid, zodat werkenden duurzaam meedoen, maar ook tot pensioengerechtigde leeftijd duurzaam inzetbaar blijven.

Met het project hebben we ook de ambitie om op langere termijn een paradigmaverschuiving (van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag) te realiseren. Insteek van het project is positieve gezondheid, positieve psychologie en in het verlengde daarvan 'sterke kanten benadering'.

Onze ambitie is een dialoog (een ander gesprek) tussen leidinggevende en medewerker tot stand te brengen, waarbij niet langer wordt stilgestaan bij de ziekte, beperkingen, zwakke kanten en ontwikkelpunten van de werkenden, maar dat er een focus komt op de mogelijkheden, talenten, krachten en sterke kanten van werkenden.

Uit recentelijk wetenschappelijk onderzoek blijkt dat wanneer er een beroep wordt gedaan op de sterke kanten van werkenden, ze dan 'flow' ervaren, bevolegener in het werk zitten, weer en meer regie nemen op eigen werklevens en daardoor ook vitaler en gezonder zijn, duurzaam meedoen en duurzaam inzetbaar blijven. Tevens blijkt uit deze onderzoeken dat door een focus op 'gezonde deel' niet alleen deze kant wordt versterkt, maar dat er ook verbetering plaatsvindt in zwakke kanten en ontwikkelpunten.



1

Door een beroep te doen op de mogelijkheden, krachten en sterke kanten van werkenden, krijgen de werkenden energie (gebruik maken van de hulpbronnen in de persoon zelf), ontstaat er een betere balans tussen belasting en belastbaarheid én kunnen de werkenden met werkplezier en werkgeluk duurzaam meedoen en duurzaam inzetbaar blijven.

#### *Medewerkerdialoog tussen werkenden en bestuur/hoger management*

Zoals eerder aan de orde geweest is uitval en uitstroom het gevolg van een disbalans tussen de belasting en belastbaarheid bij werkenden. Met het ESF-project richten we ons op de belastbaarheid en het versterken van de werkenden. Uiteraard zijn er ook organisatie-interventies nodig om bijvoorbeeld bij werkdruk de belastbaarheid te verlagen, waardoor een betere balans komt tussen belasting en belastbaarheid. In het kader van ESF-project willen we o.a. medewerkerdialoog tussen bestuur en werkenden organiseren, zodat hoger management vanuit *werknemersperspectief* meekrijgt wat de energiegevers en energienemers binnen de eigen arbeidsorganisatie zijn, en ze op basis hiervan net als werkenden een eigen actieplan op organisatieniveau opstellen om de belastbaarheid van de werkenden te verlagen.

## C. Plan van aanpak

Beschrijf de activiteiten die u uit gaat voeren. De activiteiten die voor subsidie in aanmerking komen staan in Artikel B18 van de Subsidieregeling ESF 2014-2020. U dient minimaal een activiteit uit te voeren zoals vermeld in Artikel B18, eerste lid onder b.

Geef per activiteit aan wat het beoogde resultaat is. Met de formulering van een meetbaar beoogd resultaat, kan eenvoudiger worden herleid of de doelstellingen van een project worden behaald. Voorbeelden van resultaten die kunnen worden gemeten, zijn de mate waarin gebruik wordt gemaakt van mobiliteitsadviseurs, het aantal vitaliteitsadviezen, job rotations, door leerambassadeurs bezochte arbeidsorganisaties, de opkomst bij bijeenkomsten met werkenden over het tegengaan van ongewenst gedrag en dergelijke. Maar ook de mate van tevredenheid over de genomen maatregelen kan een beoogd resultaat zijn en bij de doelgroep gemeten worden.

Nummer de activiteiten aan de hand van de subsidiabele activiteiten in de Subsidieregeling (artikel B18). Bijvoorbeeld A1 of B3. Neem deze nummering over in de begroting.

Met de regelwijziging van 2 mei 2018 kunnen projectcoördinatie en -administratie als directe kosten opgevoerd worden. Dit zien wij graag terug als een aparte activiteit (nr. C1 in de begroting).

<b>Naam activiteit</b>	Onderzoek naar de mate van behoud en duurzame inzetbaarheid binnen de arbeidsorganisaties
<b>Nummer cf. art. B18</b>	A1
<b>Omschrijving</b>	<p>In de sector zorg en welzijn zijn uitval en uitstroom op dit moment erg hoog. Een deel van verzuim en uitstroom is beïnvloedbaar en dus vermijdbaar. Daarom maken steeds meer zorgorganisaties werk van behoud en duurzame inzetbaarheid van personeel.</p> <p>Organisaties richten zich steeds meer op preventie: op het <i>versterken</i> van welbevinden, vitaliteit en gezondheid van medewerkers én op het inzetten van talenten/sterke kanten van medewerkers. Door een juiste focus vermindert ziekte/uitval/uitstroom, én zijn de medewerkers vitaler, bevlogener en productiever. Zij leveren een directe bijdrage aan de ambities van de arbeidsorganisaties.</p> <p>We willen een goed beeld krijgen in de mate waarin organisaties vormgeven aan het eigen beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid, wat ze van een regionale werkgeversorganisatie daarin verwachten en mede op basis daarvan vormgeven aan het regionaal beleid, in het bijzonder aan het ESF-project 'gezonde organisatie, gezonde medewerker'.</p>
<b>Beoogd resultaat</b>	<p>Inzicht in de mate waarin zorg- en welzijnsorganisaties vormgeven aan beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid.</p> <p>Secundair bijdragen aan de bewustwording en op basis hiervan stimuleren van beleidsvoering op dit gebied.</p>



<b>Begrote kosten</b>	€ 20.700
-----------------------	----------

<b>Naam activiteit</b>	Onderzoek naar de mate van vitaliteit en gezondheid van de werkenden bij de deelnemende organisaties
<b>Nummer cf. regeling</b>	A1
<b>Omschrijving</b>	<p>Aan het begin en het einde van de pilot wordt de mate van 'vitaliteit/gezondheid/duurzame inzetbaarheid' op individueel niveau gemeten (een zogenaamde APK). Hierdoor kunnen we bij de werkenden bewustwording en zelfinzicht vergoten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, die kan leiden tot individuele maatwerk interventies.</p> <p>Hierdoor kunnen we ook zien wat de top drie energiegevers en energienemers zijn en op welke terreinen van vitaliteit medewerkers verbeterd dienen te worden. Door een dergelijke meting (in het begin en aan het einde) kunnen we ook zien of de gepleegde interventies daadwerkelijk leiden tot verbetering. Naast de deelnemers in de pilotgroep worden de vragenlijsten ingevuld door medewerkers in controlegroep. Ook zal er gebruik gemaakt worden van bestaande data, secundaire analyses op de data. Er zullen ook gedurende het traject kwalitatieve onderzoeksstappen (zoals focusgroepen) ingebouwd worden om de impact van de interventies in kaart brengen. Ten slotte zal het project worden geëvalueerd.</p>
<b>Beoogd resultaat</b>	<p>Inzicht in de mate waarin de interventies worden uitgevoerd.</p> <p>Inzicht in de mate van vitaliteit (w.o. energiegevers en energienemers)</p> <p>Inzicht in de mate waarin per organisatie (pilotniveau) met interventie impact is gerealiseerd.</p> <p>Bewustwording en het zelfinzicht stimuleren door bijvoorbeeld een brede periodieke keuring op het gebied van duurzame inzetbaarheid (een zgn. APK) aan te bieden, die kan leiden tot individueel maatwerk.</p>
<b>Begrote kosten</b>	€ 80.000

<b>Naam activiteit</b>	Organiseren van de (inspiratie- en bewustwordings) bijeenkomsten om duurzame inzetbaarheid op de agenda van de organisaties te krijgen, maar ook te behouden.
<b>Nummer cf. regeling</b>	A3
<b>Omschrijving</b>	<p>Voor het succes van de pilot is draagvlak van top tot werkvloer nodig. Om deze reden zullen we (inspiratie- en bewustwordings) bijeenkomsten voor diverse doelgroepen organiseren. Denk hierbij aan de bestuurders/HR-managers om duurzame inzetbaarheid niet alleen op agenda's te krijgen en te behouden, maar ook van elkaar te leren.</p> <p>Ook zullen er diverse (inspiratie- en bewustwordings) bijeenkomsten, leergangen en dergelijke voor de directe uitvoerders (Hr-professionals, specialisten vitaliteit en gezondheid, coaches, trainers, maar ook directe leidinggevende van de werkenden)</p> <p>Voor het project hebben we positieve gezondheid en positieve psychologie als uitgangspunt om medewerkers te versterken. De hierboven genoemde</p>

	bijeenkomsten zullen vanuit deze insteek en uitgangspunten worden georganiseerd.
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van draagvlak voor het pilot/project (w.o. duurzame inzetbaarheid op de agenda krijgen en behouden).</li> <li>- Inspireren van de uitvoerders/dragers project om de voortgang van het regionaal plan/project te borgen</li> <li>- Borgen van de insteek (positieve gezondheid en positieve psychologie) in de uitvoering van het project.</li> </ul>
<b>Begrote kosten</b>	€ 30.000

<b>Naam activiteit</b>	Uitvoering van één of meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest
<b>Nummer cf. regeling</b>	B1 (interventies intern uitgevoerd)
<b>Omschrijving</b>	<p>één of meerdere pilots worden bij de deelnemende arbeidsorganisaties projectmatig uitgevoerd. In de voorbereidende fase van het project hebben 5 organisaties de intentie uitgesproken om deel te nemen aan het ESF-project Duurzame Inzetbaarheid. Gedurende het proces kunnen arbeidsorganisaties daar waar mogelijk aanhaken.</p> <p>Er wordt gekozen voor een integrale benadering waarbij diverse interventies op diverse terreinen (fysiek, mentaal en sociaal) bij de werkenden worden uitgevoerd. Integrale benadering wil ook zeggen dat er ook wordt geïntervenieerd in de organisatie (denk aan energienemers in de organisatie), zoals aanpakken organisatieklimaat en bespreekbaar maken vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, maar ook teamontwikkeling (sterke teams/sterke medewerkers) en positief leiderschap om werkenden preventief te kunnen versterken. Insteek voor de interventies is positieve gezondheid en positieve psychologie.</p>
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken van de werkenden</li> <li>- Verbeteren van de vitaliteit en gezondheid werkenden</li> <li>- Verminderen van vermijdbaar uitval (verzuim) en uitstroom</li> <li>- Bijdragen aan gezonde organisatie</li> </ul>
<b>Begrote kosten</b>	€ 264.500 (directe loonkosten)

<b>Naam activiteit</b>	Uitvoering van één of meerdere pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest
<b>Nummer cf. regeling</b>	B1 (interventies door externe partijen uitgevoerd)

<b>Omschrijving</b>	<p>Eén of meerdere pilots worden bij de deelnemende arbeidsorganisaties projectmatig uitgevoerd. In de voorbereidende fase van het project hebben 5 organisaties de intentie uitgesproken om deel te nemen aan het ESF-project Duurzame Inzetbaarheid. Gedurende het proces kunnen arbeidsorganisaties daar waar mogelijk aanhaken.</p> <p>Er wordt gekozen voor een integrale benadering waarbij diverse interventies op diverse terreinen (fysiek, mentaal en sociaal) bij de werkenden worden uitgevoerd. Integrale benadering wil ook zeggen dat er ook wordt geïntervenieerd in de organisatie (denk aan energienemers in de organisatie), zoals aanpakken organisatieklimaat en bespreekbaar maken vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, maar ook teamontwikkeling (sterke teams/sterke medewerkers) en positief leiderschap om werkenden preventief te kunnen versterken. Insteek voor de interventies is positieve gezondheid en positieve psychologie.</p>
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken van de werkenden</li> <li>- Verbeteren van de vitaliteit en gezondheid werkenden</li> <li>- Verminderen van vermijdbaar uitval (verzuim) en uitstroom</li> <li>- Bijdragen aan gezonde organisatie</li> </ul>
<b>Begrote kosten</b>	€ 500.000 (inzet externe partijen)

<b>Naam activiteit</b>	Uitvoering van een beleidsplan
<b>Nummer cf. regeling</b>	B3
<b>Omschrijving</b>	<p>Sommige arbeidsorganisaties omarmen positieve gezondheid en positieve psychologie als uitgangspunt om eigen werkenden structureel te versterken. Dit gaat verder dan het uitvoeren van interventies in het kader van duurzame inzetbaarheid. Ze hebben de ambitie deze benadering en insteek te integreren in de HR-visie, beleid en instrumenten. Dit vraagt om een aanpassing van huidig beleid en/of het ontwikkelen van nieuw beleid en instrumenten.</p>
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedden, borgen en verankeren versterken werkenden in HR-visie, beleid en instrumenten.</li> </ul>
<b>Begrote kosten</b>	€ 103.500

<b>Naam activiteit</b>	Projectcoördinatie en administratie
<b>Nummer cf. regeling</b>	B3

<b>Omschrijving</b>	Sommige arbeidsorganisaties omarmen positieve gezondheid en positieve psychologie als uitgangspunt om eigen werkenden structureel te versterken. Dit gaat verder dan het uitvoeren van interventies in het kader van duurzame inzetbaarheid. Ze hebben de ambitie deze benadering en insteek te integreren in de HR-visie, beleid en instrumenten. Dit vraagt om een aanpassing van huidig beleid en/of het ontwikkelen van nieuw beleid en instrumenten.
<b>Beoogd resultaat</b>	- Inbedden, borgen en verankeren versterken werkenden in HR-visie, beleid en instrumenten.
<b>Begrote kosten</b>	€ 150.000

n.b.: de verwachting is dat totale kosten van projectcoördinatie en administratie rond € 1500.000 zullen bedragen. Op basis van nog nader uit te werken projectplannen en begrotingen zal per deelnemende arbeidsorganisatie ook projectkosten in kaart worden gebracht. Deze kosten zijn nog niet opgenomen in de totale ingediende begroting. De totale begroting zal naderhand worden uitgewerkt/bijgesteld.

#### **D. Uitwerking kwalitatieve criteria en specifieke eisen**

Beschrijf aan de hand van de onderstaande punten hoe het gehele plan aansluit op de kwalitatieve beoordelingscriteria zoals genoemd in Artikel 22 lid 1 van de Subsidieregeling ESF 2014-2020.

De criteria Probleemanalyse en Meetbaarheid van de resultaten zijn verwerkt in onderdeel A en C.

##### De doelmatigheid en doeltreffendheid van het projectplan.

*Een plan dat op doelmatige en doeltreffende wijze is opgesteld, is gericht op een efficiënte en effectieve benadering van het gesignaleerde probleem. Dragen de activiteiten bij aan het behalen van de doelstellingen en de staan kosten in verhouding tot de opbrengsten? Hoe groot is de groep werkenden die bereikt wordt, staat dat in verhouding tot de investering? Wordt efficiënt gebruik gemaakt van bestaande kennis en structuren? Zijn de resultaten/ effecten meetbaar. Is het project SMART ingericht? NB. De uitwerking moet aansluiten bij de beschrijving in onderdeel B en C.*

#### **Efficiënte en effectieve benadering van problemen**

De problemen met de (duurzame) inzetbaarheid worden niet als losse entiteiten benaderd, omdat de vraagstukken vaak meervoudig van karakter zijn en elkaar negatief versterken. Dit vraagt om een integrale benadering en aanpak. Een integrale benadering en aanpak hebben we met het JD-R model geïntroduceerd, waarbij het model verder is aangevuld en aangepast met de inzichten uit de positieve gezondheid en positieve psychologie om het verder bruikbaar te maken.

#### **Relatie activiteiten/interventies en de doelstellingen van het project**

Uiteindelijk gaat het om de vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van de werkenden. De werkenden moeten het zelf doen. Juist om deze reden staat zelfleiderschap centraal in het aangepaste JD-R model die we ten behoeve van dit project hebben ontwikkeld. Primair zijn de interventies erop gericht om zelfleiderschap van werkenden effectief te bevorderen. Effectief wil zeggen in relatie tot de directe leidinggevende, omdat deze de werkenden in eerste instantie dient te faciliteren, maar ook middels begeleiding en coaching te *versterken*. Om deze reden zijn de

leidinggevend via positief leiderschap meegenomen om bij te dragen aan de vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werkenden. Met dit project zijn de interventies als energiebron gekoppeld aan de doelstelling van het project.

### **Staan de kosten in verhouding tot de opbrengsten**

Om maximale impact met het project te realiseren zal bij alle activiteiten stilgestaan worden bij de kosten in relatie tot de opbrengsten (de te verwachten impact). Zo wordt er stilgestaan bij de verhouding inzet directe interventies die gericht zijn op werkenden en de indirecte interventies (zoals positief leiderschap, organisatieklimaat en teamontwikkeling). Er zal ook gekeken worden naar de verhouding directe interventies werkenden in verhouding tot indirecte interventies zoals onderzoek, inzet APK-scans, overhead voor de projectvoering en dergelijke. Ten slotte zal er ook gekeken worden naar de gemiddelde kostprijs van een interventie bij een werkende in relatie tot gemiddelde kostprijs van de andere interventies in relatie tot de te verwachten impact. JD-R model zal in de context van elke deelnemende arbeidsorganisatie (organisatie specifieke stressoren) als leidraad worden gebruikt bij de keuze van de interventies in relatie tot het gewenste bereik van aantal werkenden.

### **Bereik van de werkenden per pilotorganisatie**

Het streven is om per deelnemende arbeidsorganisatie zo veel mogelijk werkenden deel uit te laten maken van het project. Het uiteindelijke aantal te bereiken werkenden is vooral afhankelijk van de kostprijs van de interventies en beschikbare budget (in het kader van ESF) per arbeidsorganisatie. Wel moet de interventiegroep een minimale omvang (20% van de werkenden van de deelnemende arbeidsorganisaties) hebben om het project serieus in de arbeidsorganisaties te kunnen inbedden, maar ook om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de inzet van de interventies en uitvoering van de pilots. We denken dat aan een regionaal project 5/6 organisaties deelnemen met gemiddeld 2000 werkenden per organisatie. Minimale bereik is dus bij 12.000 werkenden rond 2400 werkenden. In de loop van uitwerking individuele plannen arbeidsorganisaties, zal deze verder worden uitgekristalliseerd.

### **Gebruik van bestaande kennis en structuren**

Om het wiel niet opnieuw uit te vinden en om bestaande kennis en structuren optimaal te gebruiken zal er zo veel mogelijk aansluiting gezocht worden bij de arbeidsorganisaties om verder uit te bouwen op de opgedane ervaring, kennis en structuren.

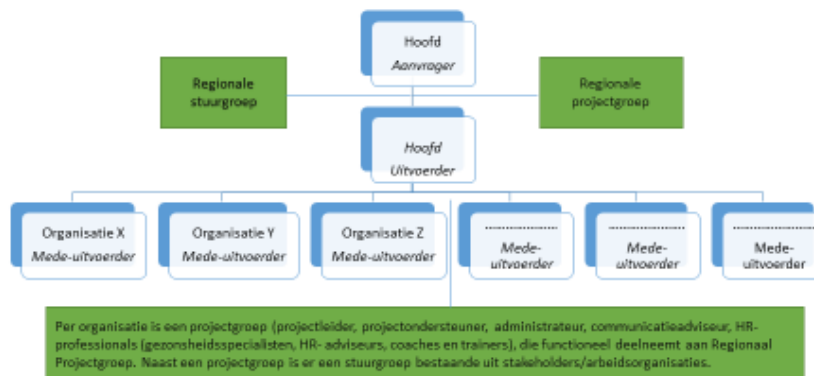
Verder is de hoofd-uitvoerder als regionaal-projectleider aangesloten bij landelijke netwerk en structuur waar kennis wordt gedeeld en opgehaald. Bij de uitvoering van het project zal er zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van deze netwerken en structuren.

### **Meetbaarheid van de resultaten en effecten**

Per deelnemende arbeidsorganisatie zal de huidige situatie (beginsituatie) en gewenste situatie (gerealiseerde situatie) kwantitatief (verzuim% uitstroom%, mate van tevredenheid, en dergelijke) en kwalitatief in kaart worden gebracht, waardoor de effecten inzichtelijk worden gemaakt. Tevens zal de mate van vitaliteit/gezondheid/duurzame inzetbaarheid met een vragenlijst (0-meting en na-meting) worden afgenomen, waardoor ook de resultaten direct zichtbaar kunnen worden gemaakt. Inzet van deze instrumenten is afhankelijk van de kostprijs, aantal werkenden waarbij de vragenlijst wordt afgenomen én de kosten in verhouding tot de opbrengsten.

### **SMART inrichten van het project**

## Taak- en rolverdeling Regionaal ESF-project



2

Per organisatie een projectgroep bestaande uit projectleider, projectondersteuner, administrateur, communicatieadviseur, HR-professionals (gezondheidsspecialisten, HR- adviseurs, coaches en trainers) die zorgdragen voor de uitvoering van de pilot per deelnemende arbeidsorganisatie. Deze projectleden nemen functioneel deel aan regionale projectgroep om van elkaar te leren, om kennis de delen en op te halen over bijvoorbeeld de inzet van de interventies en de impact ervan. Er zal ook een stuurgroep komen om de voortgang van het project op regionaal niveau te borgen en elkaar te inspireren.

### De toegevoegde waarde van het project ten opzichte van bestaande activiteiten

*Niet zelden zijn er in de regio of sector al activiteiten ontplooid die raken aan de doelstellingen van de onderhavige regelingen. Het is dan van belang om in de aanvraag te verduidelijken wat de meerwaarde van het project is waarvoor subsidie wordt aangevraagd, ten opzichte van de bestaande activiteiten en activiteiten die eerder plaatsvonden.*

In het kader van het project is er inventarisatie gedaan naar de thema's en vraagstukken die er binnen de sector spelen. Er zijn een aantal knelpunten, waarop de organisaties binnen vigerende beleid ook activiteiten ontplooiën. Zo zijn er binnen de VVT-sector veel fysieke klachten, die vooral bij bepaalde risicogroepen zich manifesteren. Arbeidsorganisaties nemen maatregelen om de vraagstukken op te pakken. Binnen de sector is psychosociale belasting van de werkenden een groot probleem. Er is hoge regeldruk en werkdruk. Werk-privé balans is vaak zoek. Gemiddelde leeftijd is hoog, waardoor veel werkenden overgangsklachten hebben of weinig energie hebben om eigen werk op korte termijn uit te voeren, laat staan uitvoeren op langere termijn.

Traditiegetrouw is veel onderzoek gedaan naar werkstress en burn-out en daaraan gerelateerde risicofactoren en stressbronnen, én weinig naar de positieve aspecten van het werk zoals energiebronnen die leiden tot vitaliteit, werkgeeluk, bevlogenheid en welbevinden. Met dit project

richten we ons op de positieve aspecten van het werk, en het *versterken* van werkenden, door te investeren in de energiebronnen.

De overweging van de bestaande kennis en interventies.

*Er is al de nodige (wetenschappelijke) kennis over wat nodig is om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te verbeteren. Ook zijn reeds allerlei instrumenten ontwikkeld. Om te voorkomen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden en te stimuleren dat beschikbare kennis wordt benut, zullen aanvragers deze aspecten in samenhang moeten overwegen. Dat laat overigens onverlet dat het leveren van maatwerk van belang is.*

Bij de uitvoering van dit project zijn de interventies in eerste instantie gericht op het vergroten van zelfleiderschap (versterken), stimuleren van bevoegen leiderschap (versterken), optimaliseren van energiebronnen (versterken) en indien onvermijdbaar verminderen van werkeisen (verlichten). Dit is in lijn met het wenkend perspectief van positieve gezondheid, positieve psychologie en positieve HR. Terwijl reguliere interventies en activiteiten gericht zijn op het verminderen van de belasting (het verlichten), kiezen we met dit project bewust voor het vergroten van de belastbaarheid van de werkenden, uiteraard indien onvermijdelijk en zo nodig organisatie specifiek ook interventies inzetten om de belasting te verminderen.

De inrichting van een stappenplan.

*De aanvraag bevat een kloppende en realistische planning met een chronologische opbouw van activiteiten gedurende de projectperiode.*

*Opeenvolgende planning van de projectactiviteiten in hoofdlijnen:*

Stappenplan activiteiten ESF-Pro- ject	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021
Uitwerken Pilots/plannen	x									
Inrichten projectstructuur	x	x								
Keuze providers interventies	x	x								
Communicatieplan	x	x								
Uitvoering communicatieplan		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Organiseren vitaliteitsweek/dag			x				x			
Inzet APK-scan DI/ O- en nameting		x	x						x	
Uitvoeren interventies			x	x	x	x	x	x	x	
Kwartaalrapportages (P&C-cyclus)		x	x	x	x	x	x	x	x	
(Tussentijdse) evaluatie project					x					x
Inspiratiebijeenkomsten bestuur- ders/HR			x				x			
(Regionaal) Projectgroep		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Stuurgroep		x					x			x

Het project wordt in 4<sup>e</sup> kwartaal 2018 en 1<sup>e</sup> kwartaal van 2019 voorbereid, zodat in maart/april via een gedegen communicatie via 'week/dag van vitaliteit' een vliegende start kan worden gemaakt. In het begin is er 0-meting op individueel niveau en/of een gesprek tussen leidinggevende en werkenden, zodat de werkenden gedurende kleine 2 jaar aan de slag gaan met de eigen vitaliteit. Het project wordt gedurende projectperiode (32 maanden) gemonitord door een project- en stuurgroep op het niveau van de deelnemende arbeidsorganisaties, en op regionaal niveau.

De wijze waarop de doelgroep wordt betrokken.

Zie ook artikel B17 eerste lid onder d. de subsidieaanvrager betreft werkenden en arbeidsorganisaties binnen de sector of de arbeidsmarktregio actief en aantoonbaar bij het project.

*Om een duurzaam effect te behalen, moeten mensen intrinsiek worden gemotiveerd om aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid. Door de doelgroep invloed op en zeggenschap over de planvorming en uitvoering te geven, worden maatwerk en betrokkenheid bevorderd. Hoe worden de werkenden betrokken bij de planvorming en uitvoering van het project?*

In de voorbereide fase van het project (planvorming per deelnemende arbeidsorganisatie) worden de OR-raden conform de eigen rol betrokken bij het plan. De interventies van het project zijn gericht op het versterken van werkenden en dat is zoals in JD-R model aangegeven gerelateerd aan motivatieproces: motivatieproces is bij voorbaat intrinsiek. Motivatie van werkenden valt niet 'af te dwingen'. Het is een intrinsiek en geleidelijk proces van de persoon zelf. Dit kan alleen als we de werkenden erbij betrekken. Om deze reden zal het plan van aanpak van de deelnemende arbeidsorganisaties besproken worden met de werkenden en met de vertegenwoordiging van de werkenden (OR). Omdat het om een uniek intrinsiek proces gaat, zijn de werkenden van begin tot eind betrokken bij het proces: van bewustwording en commitment tot zelfsturend ermee aan de slag gaan.

*Medewerkerdialoog tussen bestuur/hoger management en werkenden*

Zoals eerder aan de orde geweest is uitval en uitstroom het gevolg van een disbalans tussen de belasting en belastbaarheid bij werkenden. Met het ESF-project richten we ons op de belastbaarheid en het versterken van de werkenden, wetende dat er door het bestuur/hoger management iets moet gebeuren met de belasting. Uiteraard zijn er ook organisatie-interventies nodig om bijvoorbeeld bij werkdruk de belastbaarheid te verlagen, waardoor een betere balans komt tussen belasting en belastbaarheid. In het kader van ESF-project willen we o.a. medewerkerdialoog tussen bestuur en werkenden organiseren, zodat hoger management vanuit *werknemersperspectief* meekrijgt wat de energiegevers en energienemers binnen de eigen arbeidsorganisatie zijn, en ze op basis net als werkenden een eigen actieplan opstellen om werk te maken van de belastbaarheid.

De betrokkenheid van een brede groep stakeholders en arbeidsorganisaties.

Zie ook artikel B17 eerste lid onder d. de subsidieaanvrager betreft werkenden en arbeidsorganisaties binnen de sector of de arbeidsmarktregio actief en aantoonbaar bij het project.

*Dit criterium gaat over de diversiteit en hoeveelheid betrokken arbeidsorganisaties en of binnen die organisaties ook leidinggevenden, medezeggenschapsorganen, HR en Arbo meewerken aan het project. Daarnaast kunnen er relevante opdrachtgevers, bonden, fondsen, gemeenten en dergelijke worden betrokken om daadwerkelijk een beweging op gang te brengen en blijvende aandacht te*



genereren.

Het succes van het project is afhankelijk van de betrokkenheid in de arbeidsorganisaties zelf, maar ook die van de stakeholders. Om deze reden zitten de gemeente en CNV Vakbond samen met de bestuurders van de deelnemende arbeidsorganisaties in een stuurgroep. Er zal per deelnemende arbeidsorganisatie een stevig communicatieplan komen om alle belanghebbenden daadwerkelijk te betrekken bij de uitvoering van het plan. Dan pas kunnen de voornemens werkelijkheid worden. Inzichten van huidige ESF-projecten zullen hiervoor worden gebruikt.

#### De inbedding van het product bij betrokken partijen

*Projecten die werkelijk leiden tot veranderingen in de organisatie en het gedrag, kunnen een blijvende cultuurverandering teweegbrengen die ten goede komt aan de duurzame inzetbaarheid.*

Om de inbedding van het project te realiseren hebben we gekozen voor een integrale benadering, waarbij niet alleen losse interventies worden uitgevoerd, maar de gedachtegang van het project (positieve gezondheid en positieve psychologie) via HR-visie, -beleid en –instrumenten in de organisatie wordt verkankerd. Hiernaast worden alle directe betrokkenen en stakeholders binnen de organisaties getraind in de gedachtegang van het project en krijgen ze handvatten om met de nieuwe visie praktisch aan de slag te gaan. Ten slotte worden er regionale activiteiten georganiseerd om de inbedding ook regionaal te kunnen borgen.

#### Het evaluatieplan.

*Om te kunnen leren van de opgedane ervaringen, is het van belang dat aanvragers de uitvoering en resultaten van het project evalueren met arbeidsorganisaties, stakeholders en de doelgroep. Dat draagt bij aan een doelmatige en doeltreffende opzet van toekomstige activiteiten.*

Voor een leerervaring is een evaluatie noodzakelijk. Echter het project heeft een duur van 32 maanden. Dit is een aanzienlijke periode. Om deze reden zal het project per kwartaal per deelnemende arbeidsorganisatie worden gemonitord en op basis hiervan plannen eventueel bijgesteld. De intentie is i.v.m. de duur van het project aan het einde van 2019 een tussentijdse evaluatie uit te voeren, en mede op basis hiervan een impuls te geven aan de uitvoering van het project in 2020.

Ten slotte zal er aan het einde van het project (Q1 2021) een evaluatie van de resultaten, impact/effect, maar ook een procesevaluatie met alle betrokken stakeholders plaatsvinden. De bevindingen zullen via publicatie en/of andere manieren en kanalen beschikbaar worden gesteld voor alle geïnteresseerden

#### **Artikel B17 Specifieke eisen**

De subsidieregeling kent een aantal specifieke eisen. Een aantal is elders in deze bijlage of in het aanvraagformulier verwerkt. De overige komen hieronder aan bod.

#### Toegankelijkheid arbeidsorganisaties

Op welke wijze wordt geborgd dat het project open staat voor alle arbeidsorganisaties binnen de sector of de arbeidsmarktregio? (Artikel B17 eerste lid onder e)

Het project is vanaf het begin via de nieuwsbrieven en onze website gecommuniceerd aan alle arbeidsorganisaties binnen onze regio. Vervolgens zijn deze organisaties telefonisch en via een intakegesprek benaderd om deel te nemen aan het project. Alle arbeidsorganisaties zijn dus in gelegenheid gesteld om te participeren. Er is een maximaal budget voor het project aangevraagd. Daar waar nodig (beschikbare budget) en haalbaar zullen de arbeidsorganisaties ook gedurende de uitvoering van het project worden benaderd om te participeren.

#### Communicatie over projectactiviteiten

Op welke wijze wordt over de voortgang en resultaten van projectactiviteiten gecommuniceerd richting werkenden en arbeidsorganisaties in de betreffende sector of sectoren en regio of regio's? (Artikel B17 eerste lid onder f)

Zoals ook eerder aangegeven zal er een gedegen communicatieplan komen om onder andere via verschillende kanalen en manieren aandacht te generen voor het project. Er zullen inspiratie- en leerbijeenkomsten worden georganiseerd, die ook toegankelijk zullen zijn voor de niet deelnemende arbeidsorganisaties. Ook zal er een slotconferentie komen om kennis te delen en te inspireren. Ook dit zal vrij toegankelijk zijn voor in eerste instantie de arbeidsorganisaties en stakeholders in de regio, maar er zal ook breder aandacht worden gegenereerd.

#### Verspreiding van projectresultaten en producten

Op welke wijze zullen de producten beschikbaar worden gesteld voor vrij gebruik door anderen, waaronder arbeidsorganisaties, regio's en sectoren die niet direct betrokken waren bij het project? (Artikel B17 eerste lid onder g)

Het project zal worden geëvalueerd en het project heeft ook een onderzoekscomponent. De bevindingen zullen worden gepubliceerd en de instrumenten/producten vrij beschikbaar worden gesteld aan alle arbeidsorganisaties in het land.