



## 5 x 2 x 3 voor eigen regie!

*O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid.*

Menno Vos, Jos Sanders, Manon Graafland, Jet Thole & Albert Bosma

### Samen sterk voor meer eigen regie

De toekomstige arbeidsmarkt vraagt dat mensen meer dan ooit zelf de regie nemen op hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering hebben een fundamentele impact op hoe werk wordt uitgevoerd. De eisen die aan werkenden worden gesteld veranderen. Er verdwijnen banen en gelijktijdig ontstaan er nieuwe functies. De kloof tussen zij die kunnen blijven en zij die achterblijven op de arbeidsmarkt groeit. Tegelijkertijd leiden demografische trends zoals vergrijzing en ontgroening ertoe dat meer mensen uitstromen dan instromen op de arbeidsmarkt. Wanneer vraag en aanbod op de arbeidsmarkt niet goed op elkaar aansluiten, kan dit een rem zijn op de welvaart en het welzijn van alle Nederlanders.

Om nu en in de toekomst succesvol te kunnen zijn, is het van belang dat werkgevers en werkenden voortdurend anticiperen op veranderingen en zich aanpassen. In de huidige coronacrisis geldt dit zelfs meer dan ooit. Door een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) worden kennis en vaardigheden onderhouden en blijven werkenden *duurzaam inzetbaar*. Voor werkgevers is de inzetbaarheid van menselijk kapitaal essentieel voor hun concurrentievermogen, innovatiekracht en productiviteit, wat de concurrentiekracht van Nederland internationaal vergroot.<sup>1</sup>

Het Nederlandse overheidsbeleid legt steeds meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van mensen om duurzaam inzetbaar te zijn en blijven. Men dient hier zelf regie op te nemen. Het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid is echter nog niet vanzelfsprekend. De ervaring leert dat met name theoretisch opgeleiden en jongeren de mogelijkheden voor ontwikkeling benutten. Met name voor praktisch geschoolden en (een deel van) het middensegment blijkt het nemen van eigen regie een uitdaging.<sup>2</sup> Terwijl 'blijven' juist voor hen extra belangrijk is.<sup>3</sup>

Als organisaties van werkgevers én werknemers zijn O&O organisaties al sinds het begin van de jaren 80 geworteld in de praktijk van de werkvloer.<sup>4</sup> Zij hebben tot doel om het aanbod en het niveau van de vakbekwaamheid van (potentiële) medewerkers op peil te houden, nu en in de toekomst. Het stimuleren van eigen regie op duurzame inzetbaarheid vormt hierbij een belangrijke opgave.

Maar hoe doe je dat, eigen regie stimuleren? Een vraag waar niet alleen O&O organisaties en hun sociale partners mee bezig zijn. Ook overheid, onderwijs- en kennisinstellingen zijn afzonderlijk of in beperkte samenwerking actief bezig met het onderwerp. Het stimuleren van eigen regie is een complex onderwerp dat van vele factoren afhankelijk is. Samen hebben deze partijen allen een stukje van de puzzel in handen: *wat werkt wel en wat niet?* Het probleem is niet dat er onvoldoende kennis is, maar dat er te weinig kennis gedeeld en gebundeld wordt.

In het ESF-project *Samen sterk voor meer eigen regie* werken meer dan twintig O&O organisaties en hun sociale partners samen met wetenschappers en andere relevante stakeholders om kennis en ervaring rondom duurzame inzetbaarheid en eigen regie daarop te bundelen.

<sup>1</sup> <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2013/11/04/naar-een-lerende-economie>

<sup>2</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.

<sup>3</sup> AWWN (2016). *Het bevorderen van eigenaarschap bij laagopgeleiden om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid*.

<sup>4</sup> Een O&O of A&O organisatie is een stichting die door sociale partners bestuurd wordt: een samenwerking van werkgevers- en werknemersorganisaties in een sector.



Doel van het project is om een brede samenwerking tussen praktijk, kennis en beleid te realiseren die werkgevers en werkenden in staat stelt om in de praktijk vorm te geven aan eigen regie in relatie tot duurzame inzetbaarheid.

Om bovenstaand doel te bereiken, is gestart met het formuleren van een gezamenlijk begrippenkader, op te vatten als een conceptueel model voor alle Samenwerkende O&O organisaties om ervoor te zorgen dat er één taal gesproken wordt. Met O&O medewerkers, sociale partners en wetenschappers is gewerkt aan een gemeenschappelijke model “stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid”. Kernvragen waren: Wat bedoelen we precies met eigen regie? Hoe is dat verbonden met duurzame inzetbaarheid? Wat verstaan we onder “duurzame inzetbaarheid”? En welke factoren dragen dan bij aan het versterken van eigen regie op die duurzame inzetbaarheid?

Dit document licht het gezamenlijk geformuleerde conceptuele model nader toe. Het model draagt bij aan het spreken van dezelfde taal en vormt de basis voor het verbeteren van het aanbod van O&O organisaties rondom interventies op het gebied van eigen regie op duurzame inzetbaarheid.

## Model Stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid

### Duurzame inzetbaarheid

De Samenwerkende O&O organisaties zijn op zoek gegaan naar een gezamenlijke definitie van duurzame inzetbaarheid. Diverse wetenschappelijk modellen (o.a. SER, NPDI, NKDI, TNO), theorieën en definities van duurzame inzetbaarheid zijn vergeleken. Vervolgens is het concept “duurzame inzetbaarheid” in samenwerking met TNO, Windesheim, HAN, Open Universiteit, VU en medewerkers van O&O organisaties, vakbonden en werkgeversorganisaties geoperationaliseerd in drie ‘gedragsclusters’.

Een duurzaam inzetbare medewerker:



1. Leert en ontwikkelt zich  
Werk verandert en daarmee ook de eisen die aan werkenden worden gesteld. Om de huidige functie goed uit te kunnen voeren, nu en in de toekomst, is het van belang dat de medewerker blijft en de benodigde kennis en vaardigheden leert en ontwikkelt.<sup>5</sup>



2. Zet loopbaanstappen  
Soms sluiten de wensen en competenties van de medewerker niet meer aan op de (toekomstige) eisen van de werkgever. Dan is het nodig om loopbaanstappen te zetten en je te richten op een andere functie.<sup>6</sup>



3. Heeft een gezonde leefstijl  
Ook je gezondheid is van invloed op de mate waarin een medewerker inzetbaar is. Door te werken aan een gezonde leefstijl, is de kans groter dat een medewerker gezond aan het werk blijft. Het gaat hierbij om zowel fysiek als mentaal gezond zijn en blijven.<sup>7</sup>

### Eigen regie

Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen duurzame inzetbaarheid en het is voor hen van belang om inzetbaar te zijn en te blijven. Als medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, kunnen zij omgaan met veranderende functie-eisen, zijn zij flexibel, gemotiveerd en gezond en dat heeft een positieve invloed op het carrièresucces van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is daarom essentieel voor het arbeidsmarktperspectief van alle medewerkers, ongeacht leeftijd, functie of contracttype.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Sanders, J. (2019). *Omdat werken verandert: Samen werken aan een doorbraak op een Leven Lang Ontwikkelen*.

<sup>6</sup> Kuijpers, M. (2005). Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces. *Tijdschrift voor HRM*.

<sup>7</sup> Van Vuuren, Lub & Nelissen (2016). Sturen op eigen regie van medewerkers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*.

<sup>8</sup> Peters, P., van der Heijden, B. I. J. M., Bergers, A., & Velthuisen, R. (2016). *Kijk op duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op de noodzaak van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland*. Facilicom Group/Radboud Universiteit.

Tot voor kort lagen loopbanen redelijk vast. De vooropleiding was bepalend voor de baan, en de carrière speelde zich vaak binnen één organisatie af. Deze ‘baan voor het leven’ bestaat echter niet meer en daardoor is het meer dan ooit nodig voor medewerkers om “eigen regie” te nemen op hun loopbaan. Door allerlei ontwikkelingen kunnen werkzaamheden in een functie veranderen en dit vraagt flexibiliteit van de medewerker om hiermee om te gaan.<sup>9</sup> Het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan en leven is dan ook kern van het huidige arbeidsmarktbeleid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.<sup>10</sup>

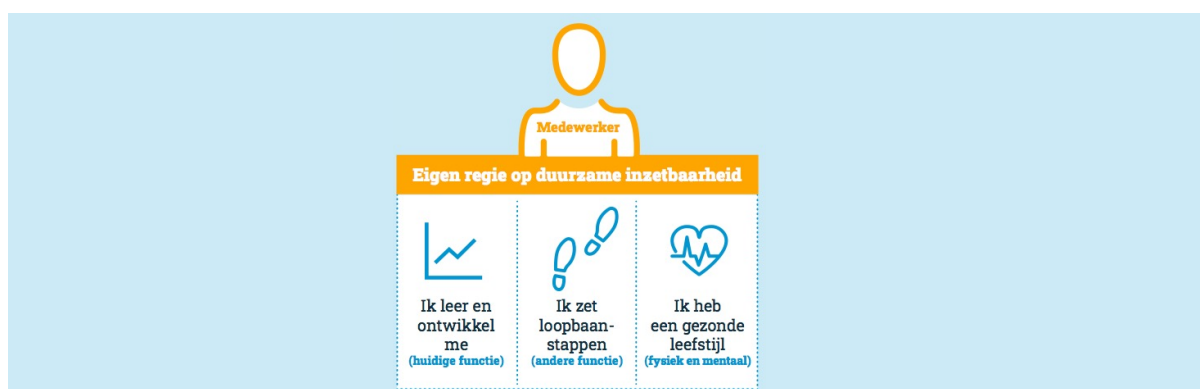
Maar wat is dat eigenlijk: eigen regie? Van Vuuren et al. (2016) definiëren eigen regie als:

- bewuste keuzes maken;
- tot actie over gaan;
- en hier verantwoordelijkheid in nemen.<sup>11</sup>

In relatie tot duurzame inzetbaarheid, gaat eigen regie nemen over de volgende gedragingen:



- ik leer en ontwikkel me;
- ik zet loopbaanstappen;
- ik heb een gezonde leefstijl.



Figuur 1. Definitie eigen regie op duurzame inzetbaarheid.

### Een gedeeld belang en een gedeelde verantwoordelijkheid

De werkgever speelt een belangrijke rol bij het stimuleren en faciliteren van de medewerker bij het nemen van eigen regie. Een duurzame inzetbare medewerker vraagt om “een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt” (Van der Klink et al, 2011). Ook het Ministerie van Sociale Zaken stelt dat organisaties een belangrijke rol hebben bij het bieden van de randvoorwaarden voor het nemen van eigen regie in relatie tot duurzame inzetbaarheid.<sup>12</sup>



Zo is het van belang dat werkgevers op de hoogte zijn van (toekomstige) ontwikkelingen en weten wat dit betekent voor de benodigde vaardigheden op de werkvloer. Organisaties hebben een belangrijke rol bij het creëren van urgentiebesef bij de medewerker en praktische en persoonlijke ondersteuning te bieden bij het bereiken van doelen op de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid.

De werkgever heeft hier zelf belang bij. Het succes van een organisatie is voor een groot deel afhankelijk van het aanwezige menselijke kapitaal. Bedrijven kunnen zonder mensen gewoonweg niet bestaan, laat staan

<sup>9</sup> Kuijpers, M. (2005). Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces. *Tijdschrift voor HRM*.

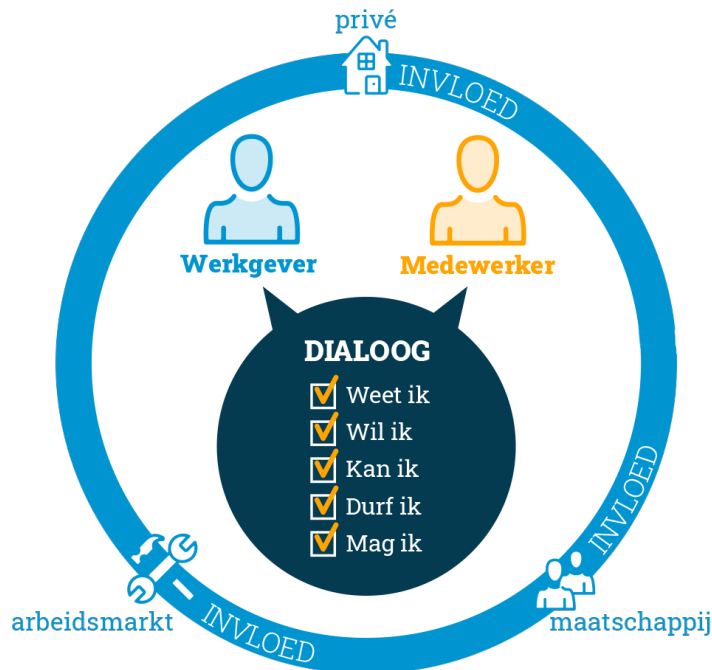
<sup>10</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.

<sup>11</sup> Van Vuuren, Lub & Nelissen (2016). Sturen op eigen regie van medewerkers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*.

<sup>12</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.

excelleren en floreren als onderneming. Kortom, duurzame inzetbaarheid is een gedeeld belang en daarmee ook een gedeelde verantwoordelijkheid met daarbinnen verschillende rollen:

- De medewerker is eigenaar van zijn/haar eigen duurzame inzetbaarheid.
- De werkgever:
  - De leidinggevende informeert, stimuleert, helpt, vertrouwt en faciliteert en gaat en blijft in gesprek met de medewerker.
  - De organisatie informeert én faciliteert zowel medewerkers als leidinggevendenden.



Figuur 2. Beïnvloedingsfactoren eigen regie op duurzame inzetbaarheid.

### Beïnvloedingsfactoren eigen regie

Het bespreekbaar maken van duurzame inzetbaarheid leidt tot bewustwording en brengt beweging op gang. De dialoog tussen medewerker en werkgever is daarom van essentieel belang.<sup>13</sup> Op basis van een brede literatuurreview over eigen regie en praktijkervaringen van de O&O organisaties, onderscheiden we de volgende factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie:

- weten (bewust/geïnformeerd);
  - De medewerker weet dat actie nodig is waarom actie nodig is en welke actie nodig/nuttig is.
  - En de werkgever informeert de medewerker over acties die nodig en/of mogelijk zijn.
- willen (gemotiveerd/gestimuleerd);
  - De medewerker wil in actie komen.
  - En de werkgever stimuleert de medewerker om in actie te komen.
- kunnen (gekwaliceerd);
  - De medewerker kan in actie komen.
  - En de werkgever helpt de medewerker om dat vermogen te benutten en ontwikkelen.
- durven (vertrouwen);
  - De medewerker durft een actie te ondernemen.
  - En de werkgever geeft de medewerker het vertrouwen om in actie te komen.
- mogen (gefaciliteerd);
  - De medewerker heeft mogelijkheden om acties te ondernemen.
  - En de werkgever faciliteert medewerkers actief.

<sup>13</sup> De Lange, W. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 07.

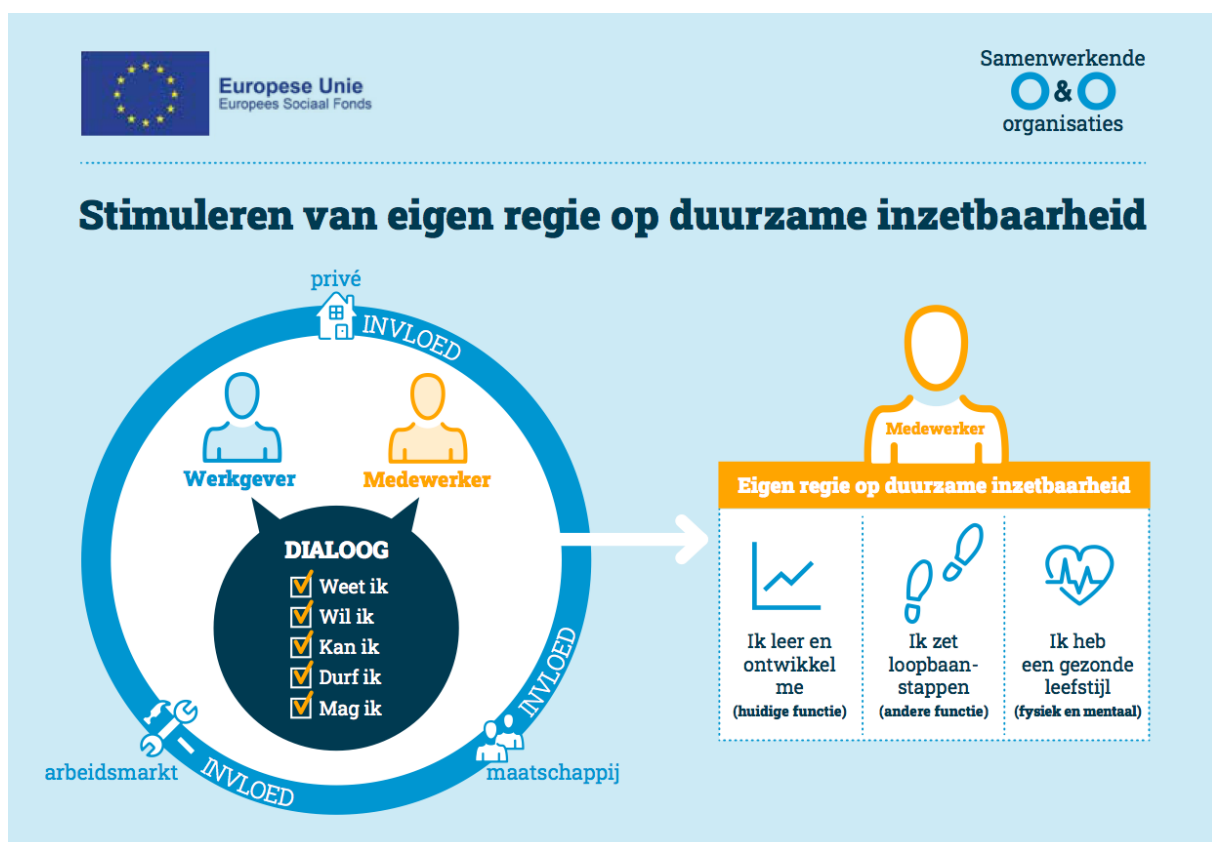
Tot slot is het belangrijk te erkennen dat organisaties en hun medewerkers zich niet in een vacuüm bevinden. De mate waarin de medewerker eigen regie neemt, wordt ook beïnvloed door de volgende omgevingsfactoren:

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

### 5 x 2 x 3 voor eigen regie!

Op basis van kennis uit wetenschap en praktijk komen we dan op het volgende conceptuele model voor *Eigen regie op duurzame inzetbaarheid*. Samengevat: 5 x 2 x 3 voor eigen regie!

- 5 beïnvloedingsfactoren (weten, willen, kunnen, durven, mogen);
- 2 actoren (medewerker en organisatie);
- 3 gedragsclusters duurzame inzetbaarheid (leren & ontwikkelen, loopbaanstappen, gezonde leefstijl).



Figuur 3. Conceptueel model eigen regie op duurzame inzetbaarheid.



## Hoe verder?

Het hier gepresenteerde conceptuele model *Stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid* vormt de basis voor het verbeteren van het aanbod van O&O organisaties aan interventies op het gebied duurzame inzetbaarheid en de eigen regie daarop. Hiertoe worden momenteel door wetenschappers in co-creatie met O&O organisaties en andere experts twee instrumenten ontwikkeld:

- een *Ontwerpinstrument Eigen Regie*;
- een *Meetinstrument Eigen Regie (De Meetlat)*.

### **Ontwerpinstrument Eigen Regie: hoe ontwerp je interventies (opnieuw) zodat ze eigen regie op duurzame inzetbaarheid stimuleren?**

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

### **Meetlat Eigen Regie: hoe monitor je de effectiviteit van interventies die eigen regie stimuleren?**

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

### **Samen verder!**

De Samenwerkende O&O organisaties streven naar continue bundeling van krachten en kennis en nodigen experts uit praktijk, beleid en wetenschap uit om kennis en ervaringen met te delen. Het hier gepresenteerde model draagt bij aan het spreken van dezelfde taal. Samen maken wij ons sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid!