



## O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie

Toelichting project, reeds ontwikkelde begrippenkader en geplande pilots.

Door de kenniskamer Eigen Regie: Albert Bosma, Jet Thole, Menno Vos, Jos Sanders en Manon Graafland.

### 1. O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie

Bij sectoroverstijgende vraagstukken kunnen O&O organisaties van elkaar leren en met elkaar innoveren. Om deze reden werken meer dan 20 O&O organisaties sinds 2017 samen om van elkaar te leren en gezamenlijk vraagstukken op te pakken.

Eén van de gezamenlijke uitdagingen van O&O organisaties is hoe je werkenden kunt stimuleren en faciliteren om eigen regie te nemen op duurzame inzetbaarheid. De Samenwerkende O&O organisaties zijn daarom in 2019 het project *O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie*, waarin kennis en ervaringen rondom het stimuleren van eigen regie worden gebundeld en gedeeld.

#### Doelen

Doel is om met onderwijs- en kennisinstellingen, vakbonden, werkgeversorganisaties en andere belanghebbenden actief samen te werken zodat in de breedte een verandering in gang wordt gezet. Dit willen wij doen middels:

- Het opbouwen van **een lerend netwerk**, waar actief kennis en ervaringen gedeeld wordt tussen praktijk, beleid en wetenschap.
- Het ontwikkelen van **een ontwerpinstrument**, die O&O organisaties handvatten geeft om hun dienstverlening te ontwerpen/aan te scherpen.
- Het ontwerpen van **een meetinstrument** om O&O organisaties inzicht te geven in de effecten van de dienstverlening.

#### Kenniskamer Eigen Regie

Voor een slagvaardige uitvoering van het project is in 2019 de “kenniskamer Eigen regie” samengesteld, bestaande uit 5 deelnemers met drie verschillende invalshoeken: praktijk, wetenschap en de verbinding hiertussen. Zij zijn aanjager van het project en aanspreekpunt voor de deelnemende O&O organisaties bij vragen over het project.



Jos Sanders

HAN



Menno Vos

Windesheim



Jet Thole

OOMT



Albert Bosma

OOM



Manon Graafland

Wecreate

Kenniskamer eigen regie

## 2. Begrippenkader en model eigen regie op duurzame inzetbaarheid

Om te komen tot bovenstaande doelen, is de afgelopen maanden met diverse O&O medewerkers en wetenschappers gewerkt aan een gemeenschappelijke begrippenkader “stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid”. Want wat is dat eigenlijk “eigen regie” en wat verstaan we onder “duurzame inzetbaarheid”? Wat valt daar wel en niet onder? Dit begrippenkader draagt bij aan het spreken van dezelfde taal en vormt de basis van het ontwerp- en meetinstrument.

### Wat is 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) en theorieën rondom duurzame inzetbaarheid zijn met elkaar vergeleken. Vervolgens is het begrip “duurzame inzetbaarheid” in samenwerking met TNO, Windesheim, HAN en medewerkers van O&O organisaties en sociale partners onderverdeeld in drie pijlers.

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>1</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>2</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>3</sup>

### Het belang van 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 beter omgaan met veranderende functie-eisen, zijn zij flexibeler, gemotiveerder, gezonder en het heeft positieve invloed op het carrière succes van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is daarom essentieel voor het arbeidsmarktperspectief van alle medewerkers, ongeacht leeftijd, functie en contracttype.

Enkele decennia geleden lagen loopbanen redelijk vast. De vooropleiding was bepalend voor de baan, en de carrière speelde zich vaak binnen één organisatie af. Door technologische ontwikkelingen kunnen de werkzaamheden in een functie veranderen en een medewerker moet dan flexibel genoeg zijn om hiermee om te gaan.<sup>4</sup> De ‘baan voor het leven’ bestaat niet meer en daardoor is het meer dan ooit nodig voor medewerkers om “eigen regie” te nemen op hun loopbaan. 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>5</sup>

<sup>1</sup> Sanders, J. (2019). *Omdat werken verandert: Samen werken aan een doorbraak op een Leven Lang Ontwikkelen*.

<sup>2</sup> Kuijpers, M. (2005). Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces. Tijdschrift voor HRM.

<sup>3</sup> Van Vuuren, Lub & Nelissen (2016). Sturen op eigen regie van medewerkers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM.


<sup>4</sup> Kuijpers, M. (2005). Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces. Tijdschrift voor HRM.

<sup>5</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.

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

- bewuste keuzes maken;
- tot actie over gaan;
- en hier verantwoordelijkheid in te nemen.<sup>6</sup>

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


- 
- Medewerker**
- 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.<sup>7</sup>

- 
- Werkgever**
- 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.<sup>8</sup> 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.

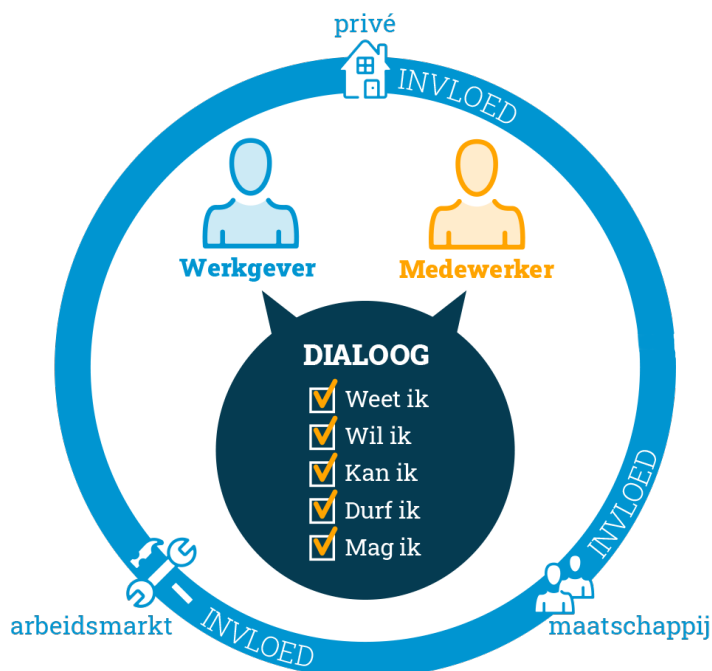
De werkgever heeft hier zelf belang bij. Het succes van een organisatie is voor een groot deel afhankelijk van het aanwezige menselijke kapitaal. Bedrijven kunnen zonder mensen gewoonweg niet bestaan, laat staan excelleren en floreren als onderneming. Kortom, duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid 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 leidinggevenden.

<sup>6</sup> Van Vuuren, Lub & Nelissen (2016). Sturen op eigen regie van medewerkers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*.

<sup>7</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.

<sup>8</sup> Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen* van 27 september 2018.



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>9</sup> Op basis van de literatuur over eigen regie, onderscheiden we de volgende factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie:

- weten (bewust/geïnformeerd);
  - De medewerker weet dat hij in actie moet komen, waarom hij in actie moet komen en welke actie nodig/nuttig is.
  - En de werkgever informeert de medewerker over acties die nodig en/of mogelijk zijn.
- willen (gemotiveerd);
  - De medewerker wil in actie komen.
  - En de werkgever stimuleert de medewerker om in actie te komen.
- kunnen (gekwalificeerd);
  - 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.

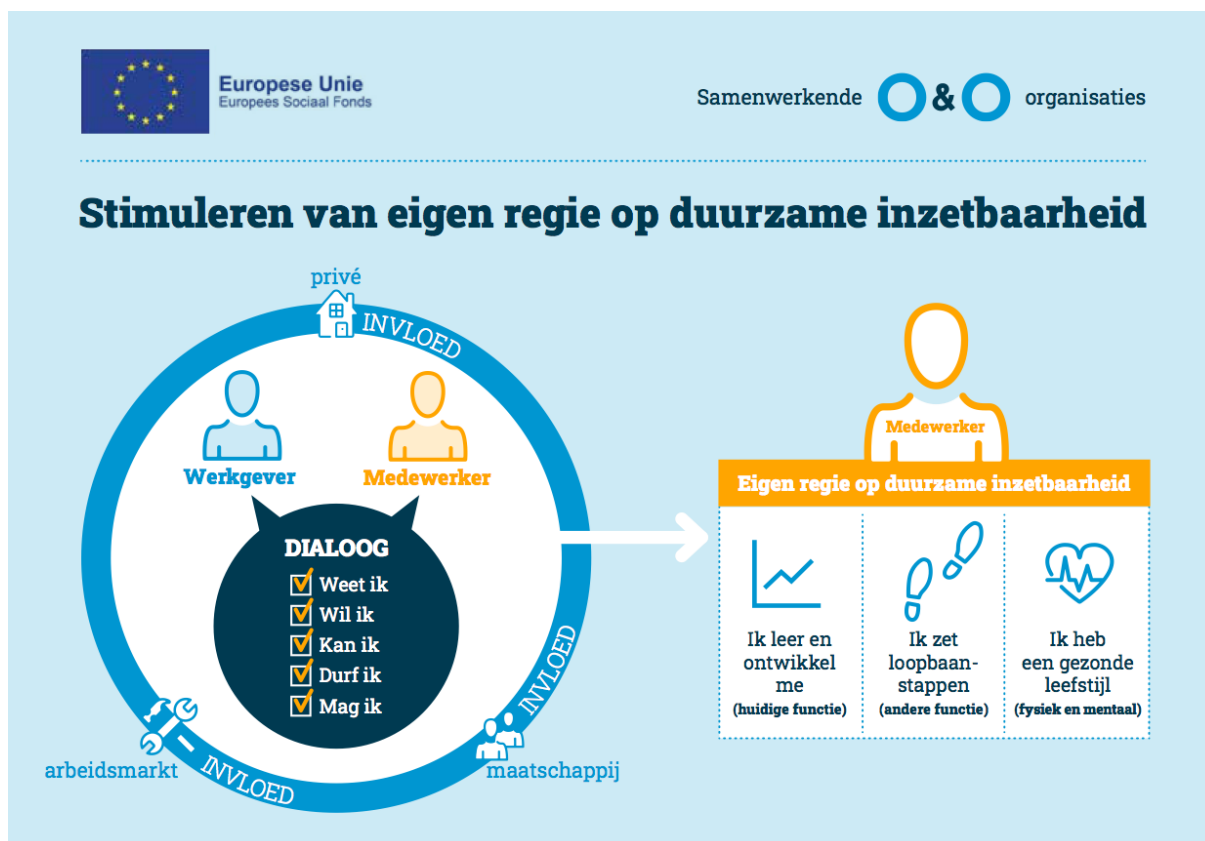
<sup>9</sup> De Lange, W. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 07.

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

De meeste O&O organisaties zullen op deze drie omgevingsfactoren niet direct invloed hebben, maar zouden bij de ontwikkeling van (nieuwe) producten en diensten wel rekening kunnen houden met het belang van deze factoren en ze kunnen en/of moeten meewegen.

Op basis van kennis uit wetenschap en praktijk komen we dan op onderstaande basismodel en begrippenkader “eigen regie op duurzame inzetbaarheid”.



Figuur 3. Begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid.



### 3. Van begrippenkader naar Ontwerp- en Meetinstrument Eigen Regie: pilots.

Op basis van het begrippenkader worden twee producten ontwikkeld: het Ontwerpinstrument Eigen Regie en het Meetinstrument Eigen Regie.

#### **Ontwerpinstrument: hoe stimuleer je eigen regie op duurzame inzetbaarheid?**

Om medewerkers van O&O organisaties een hulpmiddel te bieden bij het vormgeven en verbeteren van hun dienstverlening, wordt door de kenniskamer Eigen Regie een *Ontwerpinstrument Eigen Regie* ontwikkeld. Het ontwerpinstrument beschrijft concrete stappen om te komen tot interventies om eigen regie op duurzame inzetbaarheid te 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.

Het ontwerpinstrument geeft inzicht in:

1. op welke elementen van eigen regie en duurzame inzetbaarheid de focus ligt bij de bestaande diensten van O&O organisaties;
2. waar eventuele blinde vlekken liggen als het gaat om het bestaande aanbod van diensten gericht op het stimuleren van eigen regie op duurzame inzetbaarheid;
3. waar mogelijkheden liggen om aanvullende diensten te ontwikkelen en hoe dat aan te pakken aan de hand van een concreet stappenplan;
4. waar diensten van andere O&O organisaties mogelijk toepasbaar voor de eigen O&O organisatie gemaakt kunnen worden.

#### **Meetinstrument: hoe meet je het effect van de dienstverlening rondom eigen regie?**

Het *Meetinstrument Eigen Regie* biedt O&O organisaties een manier om hun (nieuw te ontwikkelen) diensten en interventies rondom eigen regie te monitoren/evalueren. Dit is niet alleen belangrijk om daarmee de effectiviteit van eigen interventies inzichtelijk te maken, maar ook om bewezen aanpakken te kunnen uitwisselen met andere O&O organisaties.

#### **Pilots**

In 2020 wordt er middels pilots geëxperimenteerd met het Ontwerp- en Meetinstrument Eigen Regie, om zo te komen tot effectieve aanpakken voor Duurzame Inzetbaarheid die direct toepasbaar zijn in de praktijk voor O&O medewerkers.