

EINDRAPPORT

# Effectiviteit interventies duurzame inzetbaarheid en eigen regie

IN OPDRACHT VAN

SFM en FSO



Projectnummer 2023MDIEU202172

Projectcode 22



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

AUTEUR

Noa Wamelink

Sigrid Zeeman

November 2025

# Inhoud

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding                                           | 2  |
| 2. Interventies voor werkgevers                        | 6  |
| 3. Interventies voor werknemers                        | 16 |
| 4. Samenvattende conclusies en lessen voor de toekomst | 31 |

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In 2019 hebben het Fonds Scholing en Ordening voor het Besloten Busvervoer (Stichting FSO) en het Sociaal Fonds Mobiliteit (SFM) gezamenlijk het programma Sterk aan het Stuur gelanceerd. Doel van dit programma was om de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de touringcar- respectievelijk de taxibranche te versterken.<sup>1</sup> Om dit te realiseren konden werkgevers en werknemers uit deze branches gratis gebruikmaken van een breed scala aan instrumenten dat vanuit het programma Sterk aan het Stuur aangeboden werd.

Het programma Sterk aan het Stuur kende in eerste instantie een looptijd tot eind 2021 en werd gefinancierd vanuit de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid Regio's en Sectoren. Daarmee viel de uitvoeringsperiode van het programma grotendeels samen met de coronacrisis. Ondanks de significante impact van deze crisis zijn de uitvoerders er toch in geslaagd om de overall doelstelling van het programma – het realiseren van 1.500 interventies – ruimschoots te realiseren.

Tussen 2022 en 2023 vond een tweede uitvoeringsperiode van het programma Sterk aan het Stuur plaats. Voor deze periode deden de sociale partners uit de touringcar- en taxibranche een beroep op de MDIEU-regeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Met het besef dat de 'klus nog niet geklaard was' besloten de sociale partners het programma voort te zetten. Ook voor deze voortzetting hebben ze gebruikgemaakt van de MDIEU-regeling. Hierdoor kunnen werkgevers in de touringcar- en taxibranche in de periode van 2 april 2024<sup>2</sup> tot 31 november 2025 opnieuw gebruikmaken van de instrumenten van het programma.<sup>3</sup>

In dit nieuwe programma is ook voorzien in een evaluatie om daarmee inzicht te krijgen in het bereik en de resultaten die met dit programma behaald zijn en lessen voor de toekomst die daaruit te leren zijn. Bureau Bartels heeft deze evaluatie uitgevoerd in de periode tussen mei en december 2025. In deze rapportage wordt van de uitkomsten van de evaluatie verslag gedaan.

## 1.2 Doel en aanpak van het onderzoek

De volgende doelstelling staat in de evaluatie centraal:

*Wat is het bereik van het programma Sterk aan het Stuur, welke resultaten hebben werkgevers en werknemers met de interventies uit het programma behaald en wat zijn lessen voor de toekomst?*

<sup>1</sup> Met de term 'taxibranche' bedoelen we zowel de taxi- als de zorgvervoerbranche.

<sup>2</sup> Het programma Sterk aan het Stuur is officieel gestart op 1 januari 2024. Tot april konden echter geen externe kosten worden gemaakt, omdat de cao nog niet algemeen verbindend was verklaard. Hierdoor is de daadwerkelijke uitvoering van het programma op 2 april begonnen. 'Eigen' fonds-activiteiten konden overigens tussen januari en april al wel uitgevoerd worden.

<sup>3</sup> Daar waar we hierna spreken van 'het programma Sterk aan het Stuur' of 'het programma' bedoelen we de interventies van het programma die ondersteund worden vanuit de MDIEU-regeling.

## Aanpak

Voor de evaluatie is een aantal samenhangende activiteiten uitgevoerd. Een eerste activiteit betrof deskresearch. Daartoe hebben we diverse (digitale) bronnen bestudeerd, waaronder de MDIEU-projectaanvraag en de voortgangsrapportage over het beoogde gebruik en verloop van iedere interventie. De deskresearch omvatte ook de monitorgegevens met cijfers over het gebruik van activiteiten in 2024 en 2025 binnen de touringcar- en taxibranche. Daarnaast zijn in de eerste fase gesprekken gevoerd met zogenoemde sleutelpersonen: partijen die nauw betrokken zijn bij de besluitvorming over en uitvoering van de verschillende activiteiten. In totaal ging het om zes gesprekken met de directie en bestuursleden van de twee fondsen (FSO en SFM).

Als onderdeel van de evaluatie hebben wij ook telefonische of digitale gesprekken gevoerd met werkgevers die één of meerdere werkgeversactiviteiten hebben aangevraagd voor zichzelf of voor medewerkers binnen hun bedrijf. Het gaat hierbij om zowel incompany- als open trainingen en workshops voor onder meer werkgevers, leidinggevendenden, P&O-managers en mentoren. Tijdens deze gesprekken is ingegaan op hoe de deelnemers de effectiviteit en meerwaarde van de activiteiten ervaren. Er zijn 14 telefonische of digitale interviews afgenomen.

Daarnaast hebben we werknemers geraadpleegd die gebruik hebben gemaakt van de interventies voor werknemers. Het gaat hierbij om werknemers die aan één of meerdere activiteiten hebben deelgenomen. Het doel van deze raadpleging was om inzicht te krijgen in de meerwaarde en effecten van hun deelname, en om verbeteruggesties voor de interventies te verzamelen. Voor deze raadpleging is via de fondsen een digitale vragenlijst uitgezet onder deelnemers uit de taxi- en touringcarbranche. In totaal hebben 250 werknemers de enquête ingevuld. Om de resultaten van de digitale enquête beter te kunnen duiden, zijn aanvullende verdiepende telefonische interviews gehouden. Dit betrof in totaal 27 interviews met werknemers.

Tot slot hebben we, in aanvulling op de bovengenoemde activiteiten, een aparte bevraging uitgevoerd onder aanvragers en deelnemers van de werkplekscan. Dit waren zowel werknemers die een werkplekscan hebben laten uitvoeren, als leidinggevendenden en P&O-medewerkers die één of meerdere scans hebben aangevraagd voor werknemers binnen hun organisatie. Deze groep is geraadpleegd via een online enquête, die door de fondsen is verstuurd. In totaal hebben 12 aanvragers en/of gebruikers de vragenlijst ingevuld.

In tabel 1.1 geven we een overzicht van de respons onder de diverse geraadpleegde respondenten.

**Tabel 1.1**      **Overzicht respons onder respondentengroepen**

| <b>Ervaringen</b>                                                                                        | <b>Werkgevers-<br/>raadpleging</b> | <b>Werknemers-<br/>raadpleging</b> | <b>Verdiepende<br/>interviews<br/>werknemers</b> | <b>Werkplekscan</b> | <b>Totaal</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| Aantal<br>aangeschreven<br>respondenten                                                                  | 20                                 | 785                                | 44                                               | 24                  | 873           |
| <b>Respons absoluut</b><br>(aantal bruikbare,<br>ingevulde<br>vragenlijsten/<br>afgenomen<br>interviews) | 15                                 | 250                                | 27                                               | 12                  | 304           |
| <b>Respons relatief</b>                                                                                  | <b>75%</b>                         | <b>32%</b>                         | <b>61%</b>                                       | <b>50%</b>          | <b>35%</b>    |

In tabel 1.2 is de verdeling van de geraadpleegde werknemers naar leeftijd weergegeven. Deze groep respondenten bestaat uit werknemers die de enquête hebben ingevuld en daarmee hebben deelgenomen aan één of meerdere activiteiten van Sterk aan het Stuur. Als deze groep wordt vergeleken met het totaal aantal werknemers binnen de touringcar- en taxibranche, dan wordt duidelijk dat deze groepen in grote lijnen een vergelijkbare verdeling laten zien. Wel zijn zowel de jongste leeftijdsgroep (met 3%) en de oudste leeftijdsgroep (met 11%) voor beide branches in de groep geraadpleegde werknemers iets ondervertegenwoordigd. Het aandeel geraadpleegde werknemers in de leeftijdscategorie van 51 tot en met 60 jaar ligt daarentegen hoger dan het totaal aandeel werknemers in 2024.

**Tabel 1.2**      **Leeftijd van de geraadpleegde werknemers**

| <b>Geraadpleegde werknemers</b> |                       | <b>Totaal aandeel werknemers eind 2024</b> |                        |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| <b>Leeftijd</b>                 | <b>Totaal (N=250)</b> | <b>Touringcar (N=5.453)</b>                | <b>Taxi (N=24.411)</b> |
| 30 jaar of jonger               | 3%                    | 9%                                         | 10%                    |
| 31 – 40 jaar                    | 7%                    | 9%                                         | 7%                     |
| 41 – 50 jaar                    | 14%                   | 13%                                        | 13%                    |
| 51 – 60 jaar                    | 40%                   | 24%                                        | 29%                    |
| 60 – pensioen                   | 25%                   | 20%                                        | 26%                    |
| Pensioen                        | 11%                   | 25%                                        | 15%                    |
| <b>Totaal</b>                   | <b>100%</b>           | <b>100%</b>                                | <b>100%</b>            |

*Bron: FSO en SFM*

Omdat voor Sterk aan het Stuur geen gegevens zijn bijgehouden over de leeftijd van de deelnemers, is het niet mogelijk om voor het totale aantal deelnemers een verdeling naar leeftijdscategorieën te maken. Daardoor is niet vast te stellen of bepaalde leeftijdsgroepen onder- of bovenvertegenwoordigd zijn in de werknemersraadpleging, of dat specifieke leeftijdsgroepen relatief vaker of minder vaak deelnemen aan het programma dan hun aandeel in de sector.

### **1.3 Leeswijzer**

De rest van het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de verschillende interventies voor werkgevers, waarbij we onder meer het bereik en de ervaringen met de activiteiten toelichten. In hoofdstuk 3 staan de interventies voor werknemers centraal, inclusief het bereik en ervaringen met deze interventies. In beide hoofdstukken maken we gebruik van de monitorcijfers van Sterk aan het Stuur, en werpen we een blik op de verwachte invloed van zowel werkgever- als werknemer interventies op de duurzame inzetbaarheid binnen de branche. In hoofdstuk 4 presenteren we de samenvattende conclusies en de bouwstenen voor de toekomst.

## 2. Interventies voor werkgevers

In dit hoofdstuk gaan we in op het bereik van en de ervaringen met de interventies uit Sterk aan het Stuur die beschikbaar zijn gesteld voor werkgevers. De gegevens uit paragraaf 2.1 zijn gebaseerd op de monitoringcijfers van Sterk aan het Stuur. De informatie uit de overige paragrafen zijn afkomstig van de raadpleging van de werkgevers.

### 2.1 Bereik

Er zijn binnen Sterk aan het Stuur verschillende interventies voor werknemers beschikbaar gesteld. Op basis van monitoringcijfers is in tabel 2.1 in beeld gebracht wat het vooraf begrote gebruik per interventie was en welk bereik in de periode 2024 – 2025 is gerealiseerd. Op basis daarvan kan worden bepaald wat de realisatiegraad is (het gerealiseerde aantal afgezet tegen het begrote aantal).

**Tabel 2.1 Begroot en gerealiseerd bereik werkgeversinterventies**

| Interventie                      | Begroot    | Gerealiseerd | Realisatiegraad | Taxi       | Touringcar |
|----------------------------------|------------|--------------|-----------------|------------|------------|
| Sterk Werkgeverschap/Mentorschap | 50         | 192          | 384%            | 169        | 23         |
| Inzetbaarheidsnetwerk            | 80         | 99           | 124%            | 92         | 7          |
| Quick scan bedrijven             | 10         | 11           | 110%            | 10         | 1          |
| Bedrijfsbezoeken                 | 35         | 22           | 63%             | 19         | 3          |
| Quick scan Individu              | 500        | 45           | 9%              | 29         | 16         |
| Health Checks                    | 200        | 173          | 87%             | 162        | 11         |
| Werkplekscan en workshop         | 120        | 244          | 203%            | 226        | 18         |
| <b>Totaal*</b>                   | <b>995</b> | <b>786</b>   | <b>79%</b>      | <b>707</b> | <b>79</b>  |

\*Als onderdeel van Sterk aan het Stuur zijn er ook incompany workshops gegeven. In totaal betrof dit 7 incompany workshops voedingsadvies en 2 incompany workshops Night Fit. Omdat hiervoor geen begroot bereik is opgesteld, zijn deze niet in de tabel weergegeven.

Het gaat om verschillende typen interventies. Zo is een deel specifiek op de werkgever en op leidinggevenden<sup>4</sup> gericht. Het gaat om het sterk werkgeverschap/mentorschap, het inzetbaarheidsnetwerk, de quick scan bedrijven en de bedrijfsbezoeken. Daarnaast zijn er instrumenten die gericht zijn op de werknemers, maar waarbij de aanvraag/inzet bijna altijd via de werkgever verloopt. Dit betreft de quick scan individu, de health checks en de werkplekscans. Ten slotte zijn er de incompany workshops. Deze workshops voor werknemers in de branches zijn op regionaal niveau breed toegankelijk voor alle werknemers. De werkgever kan echter ook besluiten deze workshops incompany te laten organiseren, voor hun eigen medewerkers.

Tabel 2.1 laat zien dat bij een deel van de instrumenten het gerealiseerde gebruik (fors) hoger ligt dan wat vooraf was beoogd, bijvoorbeeld het sterk werkgeverschap/mentorschap en de werkplekscans. De realisatiegraad ligt daar (ver) boven de 100%. De grote vraag naar werkplekonderzoeken komt volgens sleutelpersonen onder andere door het feit dat de interventie succesvol onder de aandacht is gebracht bij een aantal grote bedrijven. Deze bedrijven zien het nut van de interventie en na een positieve ervaring met een werkplekonderzoek van een medewerker, tonen vervolgens ook meerdere collega's interesse. Het grote succes van het sterk werkgeverschap/mentorschap komt

<sup>4</sup> Voor het gemak spreken we in de rest van het rapport kortweg vaak over 'werkgeversinstrumenten'.

mogelijk doordat het oorspronkelijke aanbod voor leidinggevendenden/werkgevers in de afgelopen jaren is uitgebreid met een aanbod van trainingen voor de mentoren.

Daarnaast is er een aantal interventie waarbij de gerealiseerde deelname achterblijft bij het begrote gebruik. Het gaat hierbij om de quick scans individu, de health checks en de bedrijfsbezoeken. Hier ligt de realisatiegraad onder de 100%. Het zeer beperkte gebruik van de quick scan is – volgens sleutelpersonen – het gevolg van het feit dat het uitzetten van deze quick scans in bedrijven niet goed van de grond is gekomen. In de huidige tijd van capaciteitsproblemen rond personeel werd dit als te tijdsintensief en niet haalbaar gezien. Deze verklaring geldt voor een belangrijk deel ook voor de andere genoemde instrumenten. Het kost in de beleving van de bedrijven te veel tijd die ze gezien het personeelstekort en werkdruk niet hebben.

Voor de werkgeversinterventies ligt de totale realisatiegraad onder de 100%. Dit komt vrijwel uitsluitend door het grote aantal geplande quick scans individu en het lage aantal dat daarvan gerealiseerd is. Als we deze activiteit buiten beschouwing laten in tabel 2.1, komt de totale realisatiegraad voor de werkgeversinterventies uit op 150%.

De tabel laat ook zien hoe het gerealiseerde gebruik verdeeld is over de beide branches. Daaruit komt naar voren dat het gebruik in de touringcarbranche duidelijk achterblijft ten opzichte van het gebruik in de taxibranche. Dit heeft deels te maken met het feit dat het aantal werkgevers in de touringcarbranche (250 in 2024<sup>5</sup>) kleiner is dan in de taxibranche (676 in 2024<sup>6</sup>). Echter, zelfs als daar rekening mee wordt gehouden blijkt dat het gebruik van de interventies in de touringcarbranche ook verhoudingsgewijs achterblijft op nagenoeg alle interventies. Een uitzondering is de quick scan individu.

De ervaringen van werkgevers met het gebruik van de in tabel 2.1 genoemde instrumenten worden in de komende paragrafen nader uitgewerkt.

## **2.2 Sterk werkgeverschap en mentorschap (incompany)**

In de huidige tijd is niets zeker. Bedrijven hebben te maken met een tekort aan personeel, ze zien medewerkers uitvallen en merken dat werkomstandigheden regelmatig vragen om aanpassingen. Leidinggevendenden en mentoren hebben een beslissende rol bij het begeleiden en ondersteunen van medewerkers en het realiseren van noodzakelijke veranderingen. Aan de hand van kortdurende trainingen leren werkgevers/leidinggevendenden en mentoren hoe je medewerkers gezond, gemotiveerd, vitaal en met veel werkplezier aan boord houdt. Deze trainingen kunnen op verzoek van werkgevers voor beide groepen (werkgevers/leidinggevende en mentoren) incompany worden verzorgd. Van de geraadpleegde werkgevers heeft er 1 gebruik gemaakt van een incompany training sterk werkgeverschap. Deze respondent had verder echter onvoldoende kennis over het traject om vragen hierover te beantwoorden. Drie bedrijven hebben een incompany training sterk mentorschap gevolgd. Voor de training worden alle of een deel van de mentoren binnen het bedrijf uitgenodigd.

---

<sup>3</sup> Panteia en FSO, 2025: Kerncijfers 2024 van het Nederlandse touringcarvervoer, pag. 12.

<sup>6</sup> SFM, 2025: Arbeidsmarkt cijfers taxibranche cijfers en trends 2024, pag. 3.



Doordat de trainingen incompany worden aangeboden kan goed worden ingesprongen op de specifieke behoeften van de organisatie. Zo zijn er verschillen tussen de bedrijven in de mate waarin het mentorschap al vorm heeft gekregen en wordt toegepast in de praktijk. Eén van de respondenten stelt dat ze de training rond mentorschap vooral gebruikt hebben om het mentorschap concreet in te vullen en te bepalen welke rol ze gaan spelen. Daarvoor hebben ze onder andere ook bijeenkomsten georganiseerd voor chauffeurs om bij hen op te halen waar zij behoefte aan hebben wat betreft de inzet van een mentor. Een andere organisatie is al verder en gebruikte de training om de rol van de mentoren verder te verbeteren, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe gespreksvormen.

De trainingen in het kader van goed mentorschap hebben bij alle geraadpleegde werkgevers inmiddels tot positieve effecten geleid. Zo stellen verschillende respondenten dat ze merken dat de mentoren beter in hun werk zijn geworden. Ze weten beter welke vragen te stellen in gesprekken met medewerkers, zodat medewerkers ook gaan nadenken wat ze zelf kunnen doen om problemen op te lossen of hun inzetbaarheid te vergroten. Ook leidt de training volgens respondenten tot meer verbinding in de organisatie en worden problemen (daardoor) eerder zichtbaar.

Alle 3 de werkgevers die de incompany training rond sterk werkgeverschap/mentorschap hebben benut zijn van mening dat deze trainingen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Doordat ze bijvoorbeeld beter in beeld hebben gekregen wat er speelt bij werknemers, kan beter en sneller worden ingesprongen op hun behoeften en/of ervaren knelpunten. Ook wordt gesteld dat door sterk mentorschap een betere onboarding van nieuwe medewerkers mogelijk is, waardoor medewerkers sneller hun plek vinden binnen het bedrijf en minder snel vertrekken.



**3 van de 3** werkgevers:

Sterk werkgeverschap/mentorschap incompany draagt bij aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

Alle geraadpleegde werkgevers beoordelen deze interventie als (zeer) goed. Ze hebben geen verbeteruggesties.

## 2.3 Sterk werkgeverschap en mentorschap (open training)

Naast de incompany trainingen rond sterk werkgeverschap/mentorschap bestaat er ook een open training rond deze thema's. Individuele werkgevers, leidinggevende of mentoren (vanuit verschillende bedrijven) kunnen zich voor deze open trainingen aanmelden. Deze open trainingen zijn 7 keer georganiseerd, 3 keer betrof het een training sterk werkgeverschap en 4 keer betrof het een training sterk mentorschap. Vanuit de geraadpleegde werkgevers wordt door respondenten aangegeven dat één of meerdere personen binnen hun bedrijf hebben deelgenomen aan de training voor leidinggevenden/werkgevers en 2 aan de open training voor mentoren. De deelnemers nemen bijna altijd zelf het initiatief voor hun deelname.

Door de training hebben de deelnemers naar eigen zeggen meer kennis opgedaan over het voeren van gesprekken. Zo hebben ze meer handvatten aangereikt gekregen hoe ze bepaalde thema's en onderwerpen bespreekbaar kunnen maken met hun medewerkers/de chauffeurs en hoe lastige

gesprekken het beste kunnen worden gevoerd. Degenen die de training voor werkgevers/leidinggevenden hebben gevolgd zien wat minder meerwaarde dan degenen die de training voor mentoren hebben gevolgd. Verschillende deelnemers aan de training voor werkgevers/leidinggevenden geven aan dat ze een belangrijk deel van de kennis (ook) uit eerdere opleidingen en trainingen hebben opgedaan en dat het dus meer gaat om het invullen van witte vlekken. Wel merken de respondenten op dat ze veel hebben gehad aan het delen van ervaringen met deelnemers uit andere bedrijven. Ze weten hierdoor hoe anderen zaken succesvol bespreekbaar maken.

Net als bij de incompany trainingen rond dit thema ervaren deelnemers aan de open training als effect dat er meer verbinding is binnen het bedrijf (tussen medewerkers, mentoren, leidinggevenden) en dat signalen van wat er leeft bij werknemers sneller worden opgepikt. Verder stellen respondenten dat ze beter zijn geworden in het luisteren naar medewerkers en het stellen van vragen en (mede daardoor) een betere leidinggevende/mentor zijn geworden.

Door die betere verbinding tussen partijen en het vroegtijdig opvangen van signalen verwachten bijna alle respondenten dat de open trainingen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Ze kunnen hun medewerkers beter tegemoetkomen en tijdig inspringen wanneer dat nodig is. Chauffeurs die toch vaak alleen werken voelen zich beter gehoord en meer verbonden met collega's. Dat vermindert de kans op uitval van medewerkers.



**5 van de 7** werkgevers:

Open training sterk werkgeverschap/mentorschap draagt bij aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

Alle respondenten beoordelen de open training als (zeer) goed. Ze hebben geen verbetersuggesties.

## 2.4 Inzetbaarheidsnetwerk en quickscans

Een ander onderdeel van Sterk aan het Stuur voor werkgevers is de organisatie en facilitering van een netwerk voor HRM'ers/P&O'ers/verzuimcoördinatoren. Het idee achter het netwerk is om periodiek een bijeenkomst te organiseren, ervaringen en goede voorbeelden van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te delen en met elkaar te sparren over individuele casuïstiek. Bij deze bijeenkomsten worden externe experts op gebied van preventieve interventies uitgenodigd om hun kennis over te dragen.

Naast het netwerk wordt aan werkgevers ook een traject aangeboden waarin ze ondersteund worden bij het zetten van concrete stappen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze quick scan bedrijven bestaat uit het uitzetten van een quick scan onder medewerkers en gesprekken met de directie, P&O en een aantal werknemers. Dit resulteert in een rapportage voor de werkgever met de analyse en praktische adviezen. In overleg met het bedrijf kunnen eventuele vervolgstappen worden bepaald om de duurzame inzetbaarheid binnen het bedrijf te verbeteren.

Van de geraadpleegde bedrijven maken 2 werkgevers gebruik van het inzetbaarheidsnetwerk. We hebben ze gevraagd welke belangrijke inzichten ze door deelname aan het netwerk hebben

opgedaan. Zij zien het vooral als belangrijk voordeel dat ze door de bijeenkomsten zicht hebben gekregen op hoe andere bedrijven omgaan met verzuimcasuïstiek en dat er verschillende manieren zijn om met verzuim en duurzame inzetbaarheid om te gaan. Op basis van deze inzichten hebben ze zelf concrete stappen ondernomen. Zo zijn ze meer aandacht gaan besteden aan individuele medewerkers, meer structureel gaan sturen op inzetbaarheid en zijn ze gaan inzetten op het faciliteren van meer onderling contact tussen medewerkers. Zo vertelt een respondent dat ze, door deelname aan het inzetbaarheidsnetwerk, meer onderling contact faciliteren tussen planners. Ook geeft een respondent aan dat ze het inwerktraject van nieuwe medewerkers hebben veranderd, zodat nieuwe chauffeurs beter binnenkomen. Verder werkt een bedrijf aan het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers, dat een goede inzetbaarheid van groot belang is voor het goed functioneren van het bedrijf. Ook hebben ze met andere bedrijven afgesproken om brainstormsessies te organiseren, zodat ze vraagstukken rond verzuim en inzetbaarheid meer in gezamenlijkheid kunnen oppakken.

Het netwerk draagt zo volgens de werkgever(s) zeker in positieve zin bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in hun bedrijf. Ze vinden het een mooi instrument en zien geen grote verbeterpunten voor deze interventie. Wel wordt door één respondent genoemd dat de locatie van de bijeenkomst(en) zorgde voor veel reistijd



**3 van de 3** werkgevers:

Inzetbaarheidsnetwerk draagt bij aan de *duurzame inzetbaarheid* van medewerkers.

## 2.5 Training inzetbaarheidsgesprekken

Verzuim en verzuimbegeleiding is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer. Doorgaans worden leidinggevendenden geacht verzuimgesprekken te voeren met het doel het verzuim te reduceren, beheersbaar te houden en zo kosten te besparen. De training is voor alle leidinggevendenden en P&O-functionarissen die te maken hebben met begeleiding van zieken.

Respondenten van 5 geraadpleegde werkgevers hebben aangegeven dat er vanuit hun organisatie is deelgenomen aan deze open training. Eén respondent stelt dat er incompany een training is georganiseerd. Ze hebben deze training vooral gebruikt om hun bestaande kennis en technieken rond verzuim- en inzetbaarheidsgesprekken aan te vullen. Op bepaalde punten hebben ze naar eigen zeggen wat extra's geleerd en ze hebben de kennis en technieken toegepast in rollenspellen. Die bredere kennis van de materie zorgt er volgens de respondenten voor dat ze betere gespreksvaardigheden hebben gekregen, weten ze beter hoe ze moeilijke gesprekken moeten voeren, luisteren ze beter naar medewerkers en kunnen (daardoor) effectievere gesprekken voeren. Ook zijn verschillende respondenten naar eigen zeggen beter in staat om verzuimcasussen te benaderen vanuit mogelijkheden in plaats vanuit beperkingen.

Door deze verbeterde vaardigheden hebben ze het idee dat ze ook concrete stappen kunnen zetten om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Als je beter zicht krijgt op de ervaren knelpunten en behoeften van mensen kun je het werk ook zodanig gaan inrichten dat mensen geen (verdere) klachten ontwikkelen of werk kunnen oppakken wat ze met hun klachten wel kunnen doen. Een enkeling ziet naar eigen zeggen het verzuim in de organisatie ook daadwerkelijk dalen.



**4 van de 5** werkgevers:

Training inzetbaarheidsgesprekken draagt bij aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

Alle respondenten beoordelen de training inzetbaarheidsgesprekken als goed en hebben geen verdere suggesties voor verbeteringen.

## 2.6 Bedrijfsbezoeken

Vanuit Sterk aan het Stuur hebben fysieke of virtuele bezoeken bij bedrijven plaatsgevonden. De bezoeken hebben tot doel de bedrijven bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid. Tijdens de bezoeken wordt uitgelegd wat – vanuit Sterk aan het Stuur – de mogelijkheden voor het bedrijf en de individuele medewerkers zijn om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Zoals gezegd is het aantal gerealiseerde bedrijfsbezoeken beperkt. In 5 van de geraadpleegde bedrijven heeft een bedrijfsbezoek plaatsgevonden. Slechts in 2 van deze bedrijven hebben we iemand kunnen spreken die voldoende kennis had over het bedrijfsbezoek om vragen goed te kunnen beantwoorden. We hebben hen gevraagd of het bedrijfsbezoek ervoor heeft gezorgd dat ze anders zijn gaan aankijken tegen het belang van duurzame inzetbaarheid. Eén respondent zegt dat dit niet zo is. Het betreft een groot bedrijf dat al beschikt over de nodige kennis en expertise op dit punt, waardoor het bedrijfsbezoek geen aanvullende informatie heeft gebracht. De andere respondent ziet wel een invloed uitgaan van het bedrijfsbezoek. Door het bezoek is het aanbod van Sterk aan het Stuur beter in beeld gekomen en gebleven. Het bedrijf denk nu sneller aan mogelijke interventies wanneer een medewerker daar behoefte aan heeft. Beide respondenten beoordelen het bedrijfsbezoek als waardevol, zeker voor kleine bedrijven die minder gespecialiseerde kennis en menskracht in huis hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Ze hebben verder geen suggesties voor verbeterpunten.

## 2.7 Health checks

Met een health check kunnen werknemers inzicht krijgen in hun vitaliteit. Aan de hand van een aantal metingen krijgen zij de verhouding in beeld tussen hun spieren, vet, vocht en botten. Ook wordt de bloeddruk gemeten. Op die manier wordt duidelijk wat hun metabolische – of ‘echte’ – leeftijd is. Ze krijgen een toelichting op de uitslag en advies hoe ze hun vitaliteit kunnen verbeteren. Deelname aan de health check verloopt via de werkgever. Er komt iemand langs bij het bedrijf als er minimaal 5 mensen een check willen laten uitvoeren.

Bij 5 van de geraadpleegde werkgevers hebben dergelijke health checks plaatsgevonden. Eén van de respondenten had echter te weinig zicht op de uitvoer hiervan om er vragen over te beantwoorden. Van de bedrijven hebben er 2 – op advies vanuit Sterk aan het Stuur – de health checks gecombineerd

met werkplekscans. Ze bieden deze aan een volledige afdeling van het bedrijf of in individuele gevallen, wanneer mensen daar behoefte aan hebben of wanneer er aanleiding toe is. De andere 2 hebben de health checks los aangeboden, om een eerste stap te zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en om medewerkers inzicht te geven in hun eigen gezondheid.

De 4 werkgevers beoordelen de health check als (zeer) goed. Een belangrijke meerwaarde is dat medewerkers zich meer bewust worden van hun eigen gezondheid, ook in verhouding tot hun



**1 van de 4 werkgevers:**

Health check draagt bij aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

leeftijd. Toch twijfelen verschillende werkgevers of de health checks ook daadwerkelijk bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers op langere termijn. Het hangt sterk af van de mate waarin het bewustzijn bij medewerkers blijft hangen en de mate waarin ze daadwerkelijk stappen ondernemen om gezond te worden/te blijven. De aandacht kan snel verwateren. Eén werkgever ziet wel een positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid, maar stelt daarbij wel dat het belangrijk is om de check periodiek te herhalen, zodat ook op langere termijn zicht blijft op de gezondheid.

De meerwaarde van de check zou volgens een werkgever wel kunnen worden vergroot als de werkgever (anoniem) een terugkoppeling zou krijgen van de checks. Wanneer er een groepje werknemers is bij wie een check wordt gedaan is het handig om te weten of daar belangrijke signalen uit voortkomen, waar de werkgever actie op zou kunnen ondernemen.

## 2.8 Incompany workshops

Workshops die binnen Sterk aan het Stuur zijn ontwikkeld voor medewerkers in de branches, worden enerzijds breed aangeboden (dus voor alle werknemers van verschillende bedrijven) op regionale locaties. Anderzijds kunnen deze workshops ook incompany worden aangeboden.

### Fit op de Rit

Van de geraadpleegde bedrijven hebben er 4 gekozen voor een dergelijke incompany workshop. In 2 gevallen ging het om de workshop Fit op de Rit. In een interactieve workshop wordt behandeld wat de invloed van leefstijl is op gezondheid. Niet iedereen weet wat een gezonde leefstijl inhoudt. In een workshop wordt ingegaan op de invloed van: Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning (BRAVO) op de gezondheid. De bedrijven die deze workshop hebben benut hebben al hun werknemers (via een open uitnodiging) de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan deze workshop. Als effect zien de bedrijven dat de medewerkers die hebben deelgenomen meer kennis hebben opgedaan van BRAVO op de gezondheid. Een werkgever geeft verder aan dat medewerkers door de workshop meer handvatten hebben gekregen om met deze thema's in de praktijk aan de slag te gaan. Op de vraag of de workshop op een positieve manier bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, antwoorden de werkgevers wat voorzichtig. Een werkgever stelt dat die invloed er zeker zal zijn voor de medewerkers die hebben deelgenomen, maar dit zijn veelal al werknemers die zelf al bewust bezig waren met hun gezondheid. De medewerkers die hier nog echt niet mee bezig zijn kiezen vaak niet voor deelname aan de workshop en worden dus niet goed bereikt. Een andere werkgever twijfelt of deelnemers naar aanleiding van de workshop ook echt (langdurig) hun levensstijl aanpassen.

Dit neemt niet weg dat de werkgevers wel positief zijn over de inhoud van de workshop. Ze hebben ook geen suggesties voor de verdere verbetering van de workshop. Wel geeft een werkgever aan dat het vooral aan henzelf is om te proberen de werknemers te bereiken die zich niet zelf actief aanmelden voor de workshop en niet vanuit zichzelf interesseren voor het thema.

### Voedingsadvies

Eén geraadpleegde werkgever heeft de workshop 'voedingsadvies' incompany laten organiseren. Chauffeurs konden zich via een open inschrijving aanmelden voor de workshop. De respondent beoordeelt de workshop als zeer goed. Deelnemers hebben beter voor ogen gekregen welke voeding goed voor hen is en hebben handvatten aangereikt gekregen om zelf gezonder te gaan eten. De workshop draagt volgens de respondent zeker bij aan de brede vitaliteit van medewerkers en hun duurzame inzetbaarheid. Door goed voedingsadvies voorkom je problemen in plaats van dat je ze achteraf moet aanpakken. Het preventieve karakter is heel goed. Verbeterpunten voor de workshop worden niet genoemd. Wel ziet de respondent een verantwoordelijkheid weggelegd voor de eigen aanpak. Het organiseren van een workshop is niet genoeg. Het vraagt om een structurelere en bredere aanpak, bijvoorbeeld door ook consequent zelf gezonde voeding tijdens bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten aan te bieden.

### Stressmanagement voor werknemers

De workshop 'stress voor werknemers' is door één geraadpleegde werkgever incompany georganiseerd. De workshop was verplicht voor alle medewerkers op een afdeling waar sprake was van een melding van een onveilige werkomgeving. De workshop is op zich als goed beoordeeld en suggesties voor verbeteringen zijn er niet. Medewerkers hebben meer kennis gekregen van hun eigen stresssysteem. Voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers had de workshop in dit geval echter minder meerwaarde. De respondent geeft aan dat de oorzaak van het probleem niet bij de medewerkers lag. Aan de oorzaak van het probleem heeft de workshop niets veranderd en de stressvolle situatie is blijven bestaan.

## 2.9 Werkplekscan

Veel werkplekken zijn onvoldoende ergonomisch ingericht. Dit geldt voor beeldschermwerkplekken, maar ook voor chauffeurswerkplekken. Om een betere zithouding in de werkomgeving te bevorderen, heeft Sterk aan het Stuur een werkplekscan met zit-instructie ontwikkeld. Hierin wordt de beeldschermwerkplek of de chauffeurswerkplek zodanig ingesteld dat medewerkers een betere zit-/werkhouding aannemen en worden tips gegeven om de gevolgen van langdurig zitten te verkleinen. Deze scan is voor alle werknemers met klachten aan het bewegingsapparaat of voor wie wil checken of zij een goede zithouding aannemen.

Zes werkgevers hebben een vragenlijst ingevuld over hun ervaringen met de werkplekscan. In 4 gevallen gaat het om een P&O-medewerker die de werkplekscan voor een groep van medewerkers heeft aangevraagd. In 2 gevallen gaat het om een P&O-medewerker die de werkplekscan voor één of enkele werknemers heeft aangevraagd. In het onderstaande overzicht is weergegeven welke acties volgens de respondenten ondernomen zijn naar aanleiding van de werkplekscan.

#### Acties ondernomen naar aanleiding van het werkplekadvies, volgens werkgevers (N=6)

|                                                                            |                |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Medewerkers richten de werkplek nu altijd/vaker in conform het advies    | 3 keer genoemd |
| - Medewerkers nemen meer pauzes om het zitten te doorbreken                | 2 keer genoemd |
| - Er is nieuw meubilair aangeschaft                                        | 2 keer genoemd |
| - Er zijn hulpmiddelen (lumbaalkussen, ergonomische muis etc.) aangeschaft | 2 keer genoemd |
| - Ik weet niet wat er is ondernomen                                        | 2 keer genoemd |

#### De effecten van de werkplekscan, volgens werkgevers (N=6)

|                                                                              |                |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Medewerkers zijn zich meer bewust van hun houding                          | 5 keer genoemd |
| - Medewerkers hebben meer kennis van de juiste instellingen voor de werkplek | 4 keer genoemd |
| - Medewerkers zijn minder vaak ziek                                          | 2 keer genoemd |
| - Het voorkomt dat medewerkers zonder klachten alsnog klachten krijgen       | 2 keer genoemd |
| - Weet niet                                                                  | 1 keer genoemd |

Eenzijds zien de P&O-ers acties van medewerkers. Medewerkers<sup>7</sup> voor wie een werkplekscan is uitgevoerd richten naar hun ervaring de werkplek altijd/vaker volgens de adviezen die ze hebben gekregen. Ook nemen medewerkers volgens enkele P&O-ers vaker pauze om het zitten te doorbreken. Daarnaast zijn er volgens enkele respondenten acties getroffen vanuit de werkgever. Het gaat dan om de aanschaf van nieuw, ergonomisch meubilair of hulpmiddelen.

De werkplekscan leidt volgens de geraadpleegde P&O-ers vooral tot meer bewustwording bij medewerkers over de juiste/gezonde werkhouding. Ook hebben medewerkers vaak meer kennis gekregen van de juiste instelling van hun werkplek. Enkele respondenten merken dat de medewerkers minder vaak ziek zijn of in ieder geval geen klachten ontwikkelen die ze anders wellicht wel hadden kregen.

Alle 6 geraadpleegde werkgevers vinden de werkplekscan een goede interventie. Een werkgever licht nader toe: *"Er wordt ruim de tijd genomen om alles goed en duidelijk uit te leggen. Er wordt vooral ook verteld waarom iets zo gedaan moet worden of waarom die instelling zo belangrijk is en wat de medewerker er zelf voor terugkrijgt. Positieve aandacht! Dit is zo waardevol, maar laat ook zien dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker komt te liggen als hij/zij niet de juiste instellingen gebruikt"*.

De meeste werkgevers denken dat – door de positieve bijdrage van de werkplekscan – deze werknemers helpt om ook op langere termijn gezond en vitaal door te werken. Op die manier draagt de werkplekscan bij aan de duurzame inzetbaarheid.



**4 van de 6 werkgevers:**

Werkplekscan draagt bij aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

<sup>7</sup> Voor het gemak wordt hier gesproken van medewerkers. Het kan zijn dat een werkgever slechts voor één medewerker een dergelijke scan heeft aangevraagd. Een actie/effect kan dan mogelijk slechts betrekking hebben op deze medewerker.

## **2.10 Overige ondersteuningsbehoeften**

Alle geraadpleegde werkgevers hebben naar eigen zeggen een goed beeld gekregen van het aanbod en de thema's van Sterk aan het Stuur die voor hen beschikbaar zijn. De communicatie op de website is volgens respondenten duidelijk, er is veel reclame voor Sterk aan het Stuur gemaakt en veel werkgevers geven aan goed en prettig contact te onderhouden met de fondsen. Op de vraag of de werkgevers nog iets in het aanbod missen, geven 5 werkgevers wensen voor aanvullingen. De wensen zijn divers. Zo zou een werkgever graag meer duidelijk uitgelegd zien welke instrumenten voor de touringcar- en welke voor de taxibranche ontwikkeld zijn. Daarnaast zijn er wensen voor aanbod van instrumenten voor mentale gezondheid (bijvoorbeeld een hulplijn/maatje om af en toe het hart te kunnen luchten) en sociale veiligheid (voor werkgever en werknemer). Iets verder van het thema duurzame inzetbaarheid staat de behoefte aan sliptrainingen, incidentmanagement en ontruimingsoefeningen, met name voor touringcarbedrijven. Als laatste is de behoefte genoemd aan het ondersteunen van werknemers bij zorg aan het bewegingsapparaat. Fysiotherapie zit bijvoorbeeld vaak alleen in het aanvullende pakket van de zorgverzekering en dat is veelal te duur voor chauffeurs. Vanuit de branche (werkgevers) zou mogelijk iets gezamenlijks kunnen worden opgezet, zodat medewerkers snel hulp kunnen zoeken bij klachten aan knie of rug.



## 3. Interventies voor werknemers

In dit hoofdstuk staan we stil bij het bereik van en de ervaringen met de verschillende interventies voor werknemers in de taxi- en touringcarbranche. We kijken daarbij ook naar de ervaren effecten, de verwachte invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers en de mogelijke verbeterpunten. Informatie uit paragraaf 3.1 is gebaseerd op monitoringcijfers van Sterk aan het Stuur. In de overige paragrafen staan de meningen van de geraadpleegde werknemers centraal.

### 3.1 Bereik

Er zijn binnen Sterk aan het Stuur verschillende interventies voor werknemers beschikbaar gesteld. Op basis van monitoringcijfers is in tabel 3.1 in beeld gebracht wat het vooraf begrote gebruik per interventie was en welk bereik in de periode 2024 – 2025 is gerealiseerd. Sommige interventies bestaan uit verschillende onderdelen. Zo bestaat de interventie ADM (Alcohol-, Drugs- en Medicijngebruik) en Stoppen met Roken uit een individueel traject, workshops en webinars. In de komende paragrafen gaan we in op de ervaringen met het gebruik en de ervaren effecten van een aantal van de in tabel 3.1 opgenomen interventies. Daarbij worden bepaalde deelinterventies afzonderlijk uitgelicht (bijvoorbeeld alleen het individuele traject Stoppen met Roken) of worden bepaalde (deel)interventies samengenomen (bijvoorbeeld workshops en webinars gezamenlijk).

**Tabel 3.1 Begroot en gerealiseerd bereik werknemersinterventies**

| Interventie                                                         | Begroot      | Gerealiseerd | Realisatiegraad | Taxi         | Touringcar |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
| Voedingsadvies individueel traject +webinar                         | 40           | 313          | 782%            | 296          | 17         |
| Overgewicht en leefstijl individueel traject                        | 600          | 527          | 88%             | 423          | 104        |
| ADM en Stoppen met Roken individuele training + workshop en webinar | 150          | 64           | 43%             | 49           | 15         |
| Night Fit bril + workshop                                           | 400          | 327          | 82%             | 208          | 119        |
| Loopbaancoaching                                                    | 50           | 32           | 64%             | 29           | 3          |
| Workshop Life Events                                                | 150          | 157          | 105%            | 139          | 18         |
| Workshop Fit op de Rit                                              | 150          | 122          | 81%             | 111          | 11         |
| Workshop Stress en Vitaliteit                                       | 40           | 151          | 378%            | 129          | 22         |
| Ergonomisch plannen                                                 | 7            | 0            | 0%              | 0            | 0          |
| Vakmensbijeenkomsten                                                | 300          | 127          | 42%             | 109          | 18         |
| <b>Totaal</b>                                                       | <b>1.887</b> | <b>1.820</b> | <b>96%</b>      | <b>1.493</b> | <b>327</b> |

Tabel 3.1 maakt duidelijk dat een deel van de interventies goed is aangeslagen. Het gerealiseerde aantal deelnemers/gebruikers is (veel) groter dan vooraf was begroot. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het voedingsadvies(traject) en de workshop stress en vitaliteit. De grote interesse voor het voedingsadvies komt naar de verwachting van sleutelpersonen mede doordat het advies in de afgelopen periode – naast een individueel traject – ook als webinar is aangeboden. Met deze klassikale benadering worden meer mensen bereikt dan uitsluitend met individuele trajecten. Daarnaast is er sprake geweest van actieve doorverwijzing van medewerkers die gebruik maakten

van/interesse hadden voor het O&L-traject (overgewicht en leefstijl). Zij werden ook attent gemaakt op de mogelijkheid van het voedingsadvies.

De grote interesse voor de workshop stress en vitaliteit komt naar de verwachting van sleutelpersonen voort uit de toegenomen werkdruk in de branches, mede als gevolg van het toegenomen personeelstekort. Ook het feit dat de workshop is aangeboden tijdens de preventiedag heeft bijgedragen aan het gebruik.

Bij een aantal andere interventies ligt het gerealiseerde aantal deelnemers/gebruikers (veel) lager dan beoogd, zoals bijvoorbeeld het Stoppen met Roken traject, de loopbaancoaching en de vakmensbijeenkomsten. Vanuit sleutelpersonen zijn voor het achterblijvende gebruik een aantal mogelijke redenen aangedragen. Wat betreft de loopbaancoaching stellen sleutelpersonen dat de behoefte aan dit type interventie mogelijk is teruggelopen. Deze interventie was ook beschikbaar in de coronaperiode en is toen veel gebruikt. Werkgevers moesten bij ontslag van medewerkers aantonen dat ze medewerkers begeleiden van werk naar werk. Nu – in een periode van personeelskrapte – hebben medewerkers wellicht ook minder behoefte aan coaching aangezien ze makkelijker een andere baan vinden.

Voor het achterblijven van het gebruik van de Stoppen met Roken trajecten is volgens sleutelpersonen niet een duidelijke reden aan te wijzen. Mogelijk hebben de echt geïnteresseerden al eerder deelgenomen aan deze interventie in een eerdere programmaperiode van Sterk aan het Stuur. Dat er minder mensen aanwezig zijn geweest bij de vakmensbijeenkomsten komt door een capaciteitstekort bij de fondsen (FSO en SFM), waardoor zij onvoldoende personele en organisatorische ruimte hadden om de bijeenkomsten te organiseren en faciliteren.

Al met al is het beoogde aantal 1.887 interventies net niet gehaald. De totale realisatiegraad ligt op 96%. De verklaring ligt waarschijnlijk voor een deel in het feit dat de start van dit derde Sterk aan het Stuur programma is uitgesteld van januari 2024 naar april 2024. Zoals eerder is aangegeven konden in de eerste maanden van 2024 nog geen externe kosten worden gemaakt, omdat de cao nog niet algemeen verbindend was verklaard.

In de bovenstaande tabel wordt ook aangegeven hoe het gerealiseerde gebruik van de interventies verdeeld is tussen de taxi- en de touringcarbranche. Daaruit wordt duidelijk dat het aantal deelnemers en gebruikers in de touringcarbranche vaak duidelijk lager ligt dan in de taxibranche. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door het feit dat de touringcarbranche wat betreft het aantal werknemers (rond de 5.500 in 2024<sup>8</sup>) veel kleiner is dan de taxibranche (ruim 24.500 werknemers in 2024<sup>9</sup>). Echter, zelfs rekening houdend met dit verschil komt naar voren dat medewerkers in de touringcarbranche sommige interventies relatief weinig gebruiken. Zeker bij het voedingsadvies, loopbaancoaching, Fit op de Rit en Life Events is het aandeel gebruikers/deelnemers uit de touringcarbranche duidelijk lager (respectievelijk 5%, 9%, 9% en 11%<sup>10</sup>) dan je op basis van de omvang van de branche zou mogen verwachten (ongeveer 18%<sup>11</sup>). Andere interventies worden juist

<sup>8</sup> Panteia en FSO, 2025: Kerncijfers 2024 van het Nederlandse touringcarvervoer, pag. 17.

<sup>9</sup> SFM, 2025: Arbeidsmarkt cijfers taxibranche cijfers en trends 2024, pag. 3

<sup>10</sup> Dit betreft het percentage deelnemers/gebruikers uit de touringcarbranche binnen de totale groep deelnemers/gebruikers.

<sup>11</sup> Om dit percentage te berekenen hebben we het aantal medewerkers in de taxibranche en in de touringcarbranche bij elkaar opgeteld.

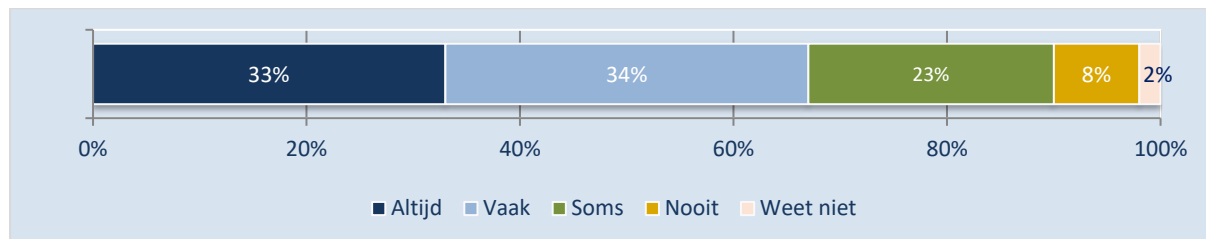
relatief vaker gebruikt door de medewerkers in de touringcarbranche, namelijk Night Fit (36%) en ADM en Stoppen met Roken (23%).

### 3.2 Coachingstraject voedingsadvies

Zoals gezegd gaan we nader in op het gebruik, de waardering en de ervaren effecten van een aantal interventies. Een eerste interventie betreft het individuele Coachingstraject Voedingsadvies. Chauffeurs hebben grotendeels een zittend beroep en daarmee een grotere kans op overgewicht. Met een gericht individueel voedingsadviestraject van Sterk aan het Stuur worden werknemers gecoacht naar een gezond voedingspatroon. Het voedingsadviestraject bestaat uit een o-meting en een eindmeting, en een aantal contactmomenten met persoonlijk advies en coachingsgesprekken.

Van de geraadpleegde werknemers hebben 82 mensen gebruik gemaakt van het coachingstraject. De ruime meerderheid van hen (80%) heeft zelf het initiatief genomen om van deze interventie gebruik te maken. Bij de anderen heeft de werkgever het initiatief hiertoe genomen. Aan de gebruikers is gevraagd hoe vaak ze de in het coachingstraject opgedane kennis en adviezen in de dagelijkse praktijk gebruiken. Twee derde stelt dat ze de kennis/adviezen vaak of zelfs altijd gebruiken. Ze hebben hun levensstijl aangepast, ze zijn meer gaan sporten/bewegen en/of letten beter op wat ze gedurende een dag eten. Nog eens 23% zegt soms gebruik te maken van wat ze gedurende het traject hebben geleerd. Ze merken daarbij op dat ze het lastig vinden om zich aan de adviezen te houden. Een kleine groep laat weten de adviezen en kennis nooit te gebruiken. Bij de meeste van deze respondenten geldt dat het traject nog maar net gestart is en nog loopt. Ze kunnen nog niet zeggen of/wat ze met de kennis in de praktijk gaan doen. Enkelen hadden naar eigen zeggen niets aan de adviezen die ze hebben gekregen of zagen geen resultaat van hun inspanningen. Wat betreft de mate van het gebruik van de kennis zijn geen grote verschillen zichtbaar tussen de branches taxi en touringcar.

**Figuur 3.1** Mate van gebruik van opgedane kennis/adviezen, volgens werknemers (N=85)



Van de groep werknemers die gebruik heeft gemaakt van het coachingstraject voedingsadvies stelt driekwart dat ze één of meerdere resultaten hebben ervaren van het traject. Ze hebben vooral meer kennis gekregen over wat goede voeding voor hen is en welke voeding minder goed is. Veel werknemers merken (ook) dat ze over het algemeen gezonder eten en zich (daardoor) gezonder en/of energieker voelen. Bij een derde van de geraadpleegde werknemers heeft het volgen van het traject naar eigen zeggen geleid tot een gezonder gewicht. Een deel van de mensen (11%) kan nog niet zeggen welke resultaten zij zien als gevolg van het traject. Hun traject loopt nog en het is te vroeg om te bepalen wat de effecten zijn. Anderen zien in het geheel geen effecten.

Het aantal medewerkers in de touringcarbranche is afgezet tegen dit totaal en dat leidt tot een percentage van ongeveer 18%.

**Figuur 3.2** Ervaren resultaten van het coachingstraject, volgens werknemers (N=85)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

Het valt op de medewerkers uit de taxibranche over de gehele linie vaker effecten ervaren van de kennis en adviezen die ze hebben opgedaan, dan de medewerkers uit de touringcarbranche. Voor de meest ervaren effecten liggen de percentages bijvoorbeeld op respectievelijk 54% en 40% (ik weet beter welke voeding beter voor me is) en 54% en 32% (ik eet over het algemeen gezonder).

Doordat ze zich gezonder en fitter voelen, gezonder eten en meer sporten is bijna twee derde van de geraadpleegde werknemers van mening dat het coachingstraject bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Het percentage werknemers dat een effect op de duurzame inzetbaarheid ervaart ligt in de taxibranche (69%) wat hoger dan in de touringcarbranche (55%). Dit houdt waarschijnlijk verband met het bovengenoemde feit dat de deelnemers uit de touringcarbranche over het algemeen wat minder effecten ervaren van het traject.



**65%** van de deelnemers:

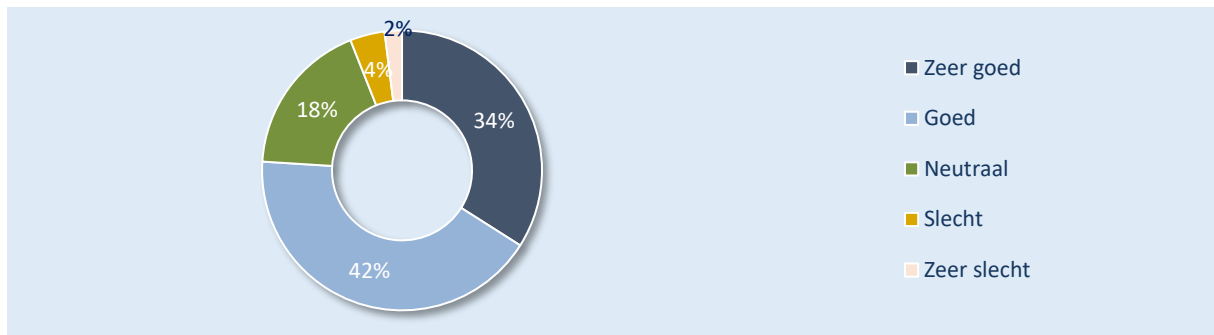
Coachingstraject voeding draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

De meeste anderen (25%) zijn wat voorzichtiger. Het coachingstraject zou mogelijk een invloed kunnen hebben op hun duurzame inzetbaarheid. Enkelen merken daarbij op dat dat ook afhankelijk is van de mate waarin zij er zelf in slagen – ook op lange termijn – vast te houden aan een gezond voedingspatroon. Een kleine groep (10%) ziet geen verband tussen het traject en hun duurzame inzetbaarheid. Het is dezelfde groep respondenten die hierboven al aangaf de kennis en adviezen uit het traject niet in de praktijk toe te passen en geen effecten ervaren van hun deelname.

Al met al oordeelt ruim driekwart van de werknemers (zeer) positief over de interventie. De deelnemers uit de taxibranche beoordelen het traject iets beter (80% zegt (zeer) goed) dan de deelnemers uit de touringcarbranche (68%). In een verdiepend interview stelt een medewerker: *“Echt goed toepasbare informatie voor het alledaagse leven. Alles wordt goed uitgelegd, fijne communicatie. Hoor van andere collega's ook dat ze het een fijne training vinden”*. Alle respondenten uit de verdiepende interviews die deze coaching hebben gevolgd (N=8) raden de interventie ook aan andere aan. Er zijn maar weinig werknemers (N=8) die concrete suggesties voor verdere verbeteringen van

de interventie kunnen aandragen. De meest genoemde verbetering is dat het goed zou zijn als de mensen achter de interventie zich meer zouden verdiepen in het leven van een chauffeur. De inhoud van de adviezen zou in hun ogen onvoldoende aansluiten bij de leefstijl en behoeften van de doelgroep.

**Figuur 3.3 Oordeel over het coachingstraject voeding, volgens gebruikers (N=83)**

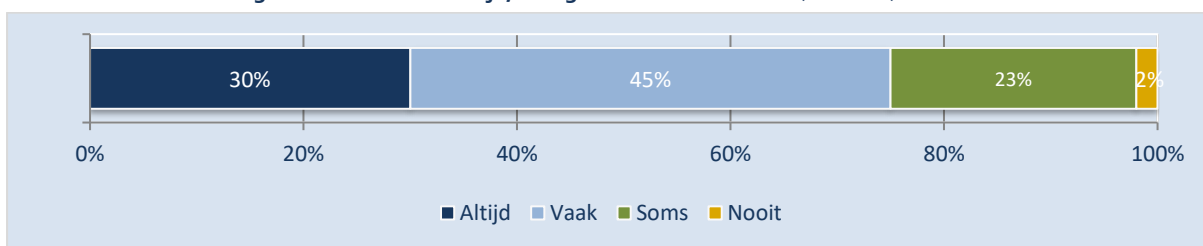


### 3.3 Coachingstraject overgewicht en leefstijl

Een tweede interventie voor werknemers betreft het individuele coachingstraject Overgewicht en Leefstijl. In dit traject krijgen deelnemers 16 weken lang begeleiding van een persoonlijke coach, om op een verantwoorde en blijvende manier af te vallen. Er wordt hierbij aandacht geschonken aan voeding, bewegen en gedrag. Van de respondenten hebben er 119 deelgenomen aan dit traject. Ook bij deze interventie geldt dat de ruime meerderheid (88%) het traject op eigen initiatief is begonnen. Bij de andere deelnemers heeft de werkgever het voortouw genomen.

Driekwart van de geraadpleegde deelnemers aan het traject maakt in het dagelijks leven nog actief gebruik van de kennis die ze hebben opgedaan in het traject en de adviezen die ze kregen. Ze hebben hun eetpatroon blijvend aangepast en/of ze zijn na afronding van het traject blijven sporten. Wel geeft een aantal mensen toe dat het af en toe best lastig is om adviezen op te volgen, bijvoorbeeld bij onregelmatige werktijden of een drukke agenda. Tussen de deelnemers uit de taxi- en de touringcarbranche doen zich op dit vlak geen noemenswaardige verschillen voor.

**Figuur 3.4 Mate van gebruik van opgedane kennis/adviezen uit het coachingstraject overgewicht en leefstijl, volgens werknemers (N=111)**



Een deel van de mensen gebruikt de kennis minder consequent. Ze geven aan dat het volgen van de adviezen lastig is omdat deze in hun ogen niet aansluiten bij hun fysieke gesteldheid/leeftijd of omdat hun motivatie te laag is.

**Figuur 3.5** Ervaren resultaten van het coachingstraject overgewicht en leefstijl, volgens werknemers (N=108)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

Dat zoveel mensen de kennis en adviezen in de dagelijkse praktijk toepassen maakt ook dat vrijwel allen van hen positieve effecten ervaren als gevolg van deelname aan het traject. Naast het feit dat ze meer zijn gaan bewegen en gezonder zijn gaan eten, ziet een deel dat ze in het algemeen gezonder zijn gaan leven, dat ze zijn afgevallen of aanvullende hulp zijn gaan zoeken. De positieve effecten worden zowel in de taxi- als de touringcarbranche ervaren. Het enige grote verschil doet zich voor ten aanzien van het 'meer bewegen'. Dit effect wordt door werknemers vanuit de taxibranche duidelijk vaker (72%) als effect genoemd, dan door de werknemers uit de touringcarbranche (53%).

De positieve effecten die deelnemers aan het traject hebben ervaren zorgen er ook voor dat 68% van hen van mening is dat het traject bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Fysieke en (daardoor ook) mentale fitheid maakt dat ze hun werk beter en naar verwachting ook langer in gezondheid kunnen uitvoeren. Medewerkers uit de taxibranche zien wat vaker een positief effect op hun duurzame inzetbaarheid (72%), dan medewerkers uit de touringcarbranche (53%<sup>12</sup>). Veel anderen (18%) vinden het lastig om te bepalen of het traject bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid.



68% van de deelnemers:

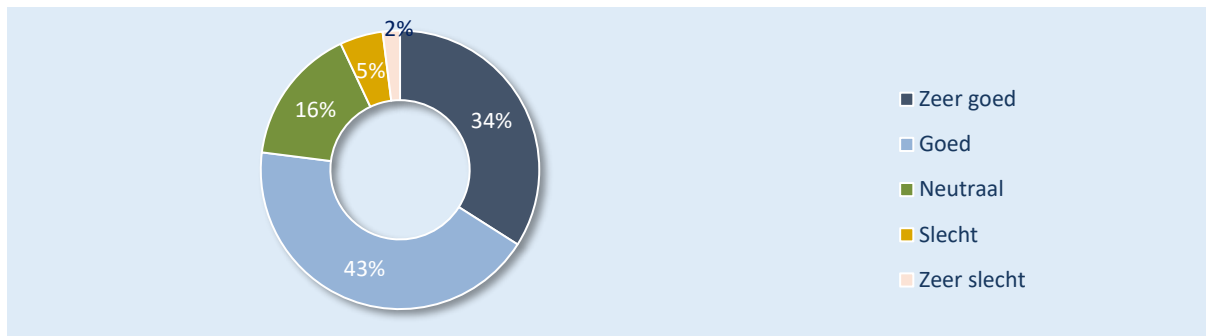
Coachingstraject overgewicht en leefstijl draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

De geraadpleegde deelnemers aan het traject zijn in ruime meerderheid (77%) positief over het traject. Ze beoordelen het traject als (zeer) goed. Eén respondent stelt zelfs: *"Het is fantastisch! Ik zou adviseren om het te verplichten. Obesitas komt namelijk echt veel voor onder taxichauffeurs!"*. En een ander stelt: *"Het was echt super om te doen"*. Beide respondenten hebben door het traject hun streefgewicht weten te behalen. Ook vanuit de verdiepende interviews met 15 gebruikers van dit coachingstraject wordt duidelijk dat veel gebruikers zich bij hen aansluiten. Ze waarderen de individuele aandacht, het kleinschalige karakter van de sportclubjes en de kennis die ze tijdens het

<sup>12</sup> De cijfers uit de touringcarbranche moeten wel met de nodige voorzichtigheid worden behandeld, aangezien het gaat om een beperkt aantal respondenten. In dit geval ging het om N=17 (tegenover N=88 in de taxibranche).

traject hebben opgedaan. Verschillenden van hen zijn na het traject actief blijven sporten op eigen kosten en/of zijn het traject gaan promoten bij collega's. Van de 15 bevelen 12 gebruikers uit de verdiepende interviews het traject aan anderen aan en zien graag dat de interventie wordt voortgezet. Ze zien veel collega's die er baat bij zouden hebben. Een aantal stelt graag opnieuw aan te haken als er een vervolg komt op deze interventie.

**Figuur 3.6 Oordeel over het coachingstraject overgewicht en leefstijl, volgens deelnemers (N=100)**



Het zijn vooral medewerkers uit de touringcarbranche die het traject als (zeer) slecht beoordelen. Deze mensen – en zij die wat neutraler oordelen – wijzen erop dat ze meer verwacht hadden van de coaching. Hun coach luisterde onvoldoende naar hun wensen en/of sloot het aanbod onvoldoende aan op hun behoeften. Verder noemen ze ook praktische knelpunten, zoals een beperkte beschikbaarheid aan tijden/plaatsen om aan het traject deel te nemen en de hoge kosten bij langdurige voortzetting van gezonde patronen (zoals dure voeding en hoge kosten voor de sportschool/personal trainer). Twee mensen hebben bijvoorbeeld in de verdiepende interviews aangegeven dat het volgen van het coachingstraject uiteindelijk niet goed mogelijk bleek, omdat het op vaste tijden werd aangeboden en zij met wisselende roosters werkten. Aan het oplossen van deze knelpunten zou volgens hen in de toekomst nader aandacht kunnen worden besteed.

### 3.4 Training Stoppen met Roken

Sterk aan het Stuur biedt werknemers ook een interventie om hen te helpen blijvend te stoppen met roken. Het betreft hier een individuele training. Eerder zagen we al dat de deelname aan deze interventie beperkt was in de afgelopen twee jaar. Ook uit de enquête onder werknemers komt maar een beperkt aantal gebruikers naar voren (in totaal 9)<sup>13</sup>. Allen zijn op eigen initiatief met de interventie gestart. Bij een derde van de deelnemers heeft het ertoe geleid dat ze daadwerkelijk gestopt zijn met roken. Bij de anderen is het (nog) niet gelukt. Een aantal (4) van hen heeft naar eigen zeggen echter wel handvatten gekregen, waarmee ze concreet verder kunnen werken aan het stoppen met roken. Eén respondent geeft aan dat het begeleidingstraject nog loopt, het is nog te vroeg om resultaten te verwachten. Bij één respondent heeft het traject geen effect gehad.



**3 van de 9 deelnemers:**

Training Stoppen met Roken draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

<sup>13</sup> Het aantal deelnemers is te klein om in de analyses een vergelijking te maken tussen de branches.

De mensen die inmiddels gestopt zijn met roken denken dat de training bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Zij beoordelen de training ook als (zeer) goed. Degenen die nog niet gestopt zijn houden voorsnog een slag om de arm. Mogelijk dat het alsnog lukt, dan zal de training wellicht ook bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid. Ze oordelen allen wat neutraler over de training. Ze wachten eerst af wat de training hen op de langere termijn biedt. Toch heeft geen van hen concrete suggesties voor verbetering van de training.

### 3.5 Night Fit

Eén van de initiatieven die vanuit Sterk aan het Stuur is uitgevoerd is de Night Fit bril en de bijbehorende workshop. Het doel van deze interventie is het bijdragen aan een goede nachtrust. Een goede nachtrust is zeker voor mensen die werken met onregelmatige roosters en nachtwerk niet vanzelfsprekend. Deelnemers ontvangen een slaapbril (Somnoblue blauw licht filterbril) voor eigen gebruik. Daarnaast is er een interactieve workshop gegeven waarin verschillende strategieën worden toegelicht die helpen om de kwaliteit van de slaap en rust te verhogen. Het is ook mogelijk om de slaapbril te gebruiken zonder deel te nemen aan de workshop en andersom.

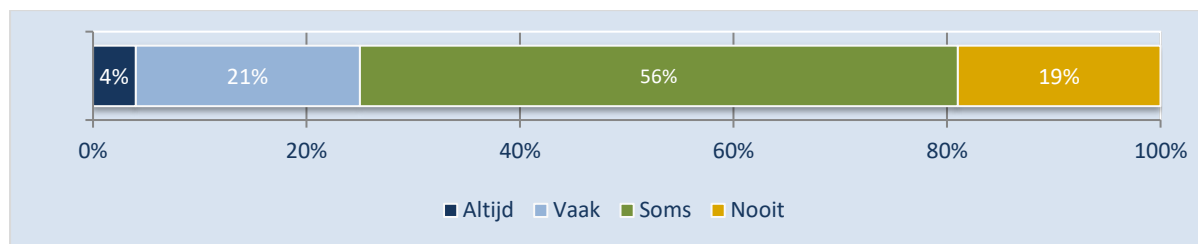
Van de geraadpleegde werknemers hebben er 48 gebruik gemaakt van Night Fit. Van hen hebben er 34 gebruik gemaakt van alleen de slaapbril, 4 hebben alleen deelgenomen aan de workshop en 10 hebben een beroep op beide onderdelen gedaan. Op één na hebben ze dit allemaal op eigen initiatief gedaan, zonder tussenkomst van de werkgever. Uit de werknemersraadpleging komt ook naar voren dat werknemers uit de touringcarbranche relatief veel gebruik maken van deze interventie. Van de groep respondenten die deze interventie gebruikt heeft, zijn er 20 afkomstig uit de touringcarbranche.

Van de 14 mensen die de workshop hebben gevolgd zeggen er 11 dat ze de kennis en strategieën uit de workshop in het dagelijks leven altijd of vaak gebruiken. De anderen (3 mensen) doen dat naar eigen zeggen af en toe. Als we kijken naar het daadwerkelijk benutten van de slaapbril in de praktijk, dan wordt duidelijk dat een groot deel van de mensen de slaapbril in het dagelijks leven niet of slechts af en toe gebruikt. Door de groep die de bril soms gebruikt wordt opgemerkt dat ze de bril op specifieke momenten gebruiken, bijvoorbeeld bij lange reisdagen of bij meerdaagse reizen. Ook geven enkele respondenten aan dat het dragen van de bril wat lastig te combineren is met hun normale bril. Vanuit de groep die de bril in de praktijk nooit gebruikt, wordt als reden genoemd dat ze geen effect ervaren van de slaapbril op hun nachtrust of dat de bril niet prettig draagt. Ook wordt genoemd dat de bril wordt vergeten, deze maakt onvoldoende deel uit van de dagelijkse routine.

Als we de twee branches vergelijken, dan blijkt dat het vooral de werknemers uit de taxibranche zijn die de slaapbril altijd/ vaak gebruiken (33%). Bij de werknemers in de touringcarbranche ligt dat percentage op 11%.



**Figuur 3.7** Mate van gebruik van de slaapbril in dagelijks leven, volgens gebruikers (N=43)



Mede doordat de slaapbril door veel mensen niet (regelmatig) wordt gebruikt is het aantal mensen dat positieve effecten ervaart van deze interventie enigszins beperkt. Bijna de helft ziet (nog) geen duidelijke effecten van het gebruik van de bril en/of deelname aan de workshop. Toch is er zeker ook een deel dat wel effecten ervaart. Zo geven nagenoeg alle respondenten die de bril en/of de kennis uit de workshop veel gebruiken, dat ze makkelijker in slaap vallen dan voorheen, dat ze een betere nachtrust hebben en/of dat ze overdag minder moe zijn. Het consequent gebruiken van de kennis en/of de bril heeft dus voor veel mensen weldegelijk effect.

**Figuur 3.8** Ervaren effecten van de slaapbril en/of de workshop, volgens gebruikers (N=48)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

Bij iets minder dan de helft van de gebruikers van de slaapbril en de deelnemers van de workshop draagt de interventie Night Fit bij aan hun duurzame inzetbaarheid. Een relatief groot deel van de respondenten (21%) weet niet goed of de interventie een invloed op hun duurzame inzetbaarheid heeft. Ze hebben de bril naar eigen zeggen onvoldoende gebruikt om daar een goed oordeel over te geven. Anderen (23%) zijn stellig en zien geen effect op hun duurzame inzetbaarheid. Ook hier geldt echter dat het effect op de duurzame inzetbaarheid erg afhankelijk is van de mate van het gebruik van de bril en de kennis in de praktijk. Zo geven nagenoeg alle respondenten die de slaapbril altijd/vaak gebruiken (meer dan 90%) dat de interventie bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Dit is ook de reden dat het ervaren effect op de duurzame inzetbaarheid in de taxibranche hoger is (52%) dan in de touringcarbranche (30%). We zagen immers hiervoor dat het medewerkers uit de taxibranche bijvoorbeeld de slaapbril veel regelmatig gebruiken dan medewerkers uit de touringcarbranche.

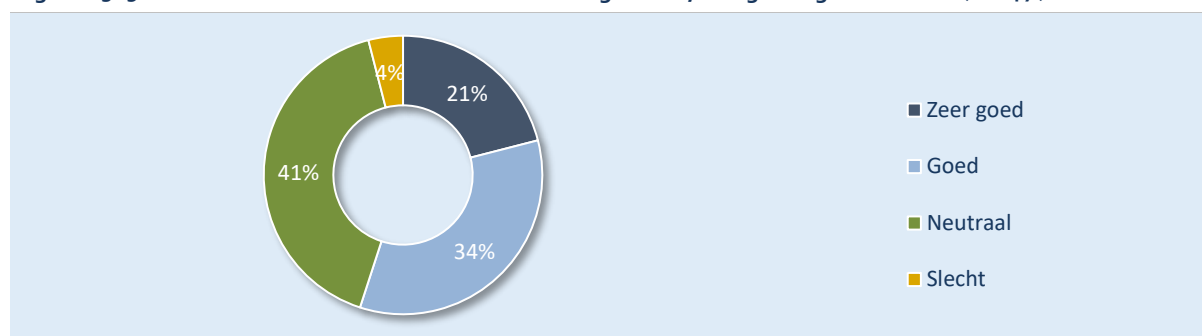


**44%** van de gebruikers/deelnemers:

Night Fit (slaapbril en/of workshop) draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

Alles overziend beoordeelt iets meer dan de helft van de respondenten de interventie Night Fit als (zeer) goed. Alle actieve gebruikers die we in de verdiepende interviews spraken, raden de bril aan bij anderen in de branche. Een grote groep stelt zich neutraler op. Het is een instrument dat ze niet/weinig gebruiken en dat maar in beperkte mate positieve effecten voor hen heeft opgeleverd. Er is maar één suggestie genoemd om het instrument te verbeteren. Volgens één respondent laten de zijkanten van de bril te veel licht door, waardoor deze niet optimaal zou functioneren.

**Figuur 3.9** Oordeel over de interventie Night Fit, volgens gebruikers (N=47)



### 3.6 Loopbaancoaching

De loopbaancoaching van Sterk aan het Stuur wordt aangeboden om medewerkers te ondersteunen bij loopbaanvraagstukken. In het loopbaancoachingstraject worden medewerkers geholpen bij het zetten van concrete stappen in hun ontwikkeling, onder begeleiding van een ervaren coach. Daarbij kan gedacht worden aan het zoeken naar passende scholing, het (opnieuw) ontdekken wat leuk is aan het werk en/of dat het zoeken naar een andere functie een optie is. Het traject omvat 1 tot 5 coachingsgesprekken, waarbij gekozen kan worden tussen online en offline contacten. Het loopbaancoachingstraject is – zoals eerder duidelijk werd – in de praktijk maar in beperkte mate gebruikt. Van de geraadpleegde werknemers hebben maar 10 mensen deze interventie benut<sup>14</sup>. Iets meer dan de helft (60%) is op eigen initiatief met dit traject begonnen. De anderen hebben het in overleg met of op advies van de werkgever hiertoe besloten.

De helft van de geraadpleegde deelnemers aan een dergelijk loopbaantraject heeft inmiddels effecten ervaren van hun deelname. Ze hebben duidelijker in beeld gekregen welke stappen ze in hun loopbaan willen zetten, wat ze wel en niet leuk vinden in hun werk en/of hebben al daadwerkelijk hun werk aangepast (taken erbij gekregen). Anderen hebben (nog) geen effecten ervaren, bijvoorbeeld omdat het traject pas net is gestart. Eén respondent geeft aan dat er het traject niet passend bleek voor zijn situatie (langdurige ziekte). De meeste deelnemers zijn van mening dat het traject bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Zo stelt een respondent dat hij/zij – door taakverbreding (mentor van junior-chauffeurs) – meer voldoening uit het werk kan halen.



**6 van de 9** deelnemers:

Loopbaancoaching draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

<sup>14</sup> Het aantal deelnemers is te klein om in de analyses een vergelijking te maken tussen de branches.

Vrijwel alle respondenten (7 van de 8) zijn naar eigen zeggen goed te spreken over het loopbaantraject. De andere respondent oordeelt neutraal, vooral vanwege het feit dat het traject pas net is begonnen en de waarde ervan in de praktijk nog moet blijken. Ook stelt een respondent in een verdiepend interview dat een loopbaantraject eigenlijk alleen zin heeft als de werkgever bereid is om mee te denken en te werken bij het zetten van stappen in de loopbaan (zoeken naar een andere passende functie).

### 3.7 Workshops en webinars

De workshops en webinars vormen een verzameling activiteiten die niet aan één specifiek thema kan worden verbonden. Vaak zijn ze verbonden aan één van de andere thema's en vullen ze een aanvulling op de hierboven genoemde instrumenten. Ze zijn bedoeld als een laagdrempelige manier om de werknemers te bereiken en te interesseren voor thema's en interventies. Zo zijn er naast de individuele trajecten rond bijvoorbeeld stoppen met roken en voedingsadvies ook webinars en workshops om deze thema's meer breed bij werknemers onder de aandacht te brengen. Het doel is om nieuwe kennis en inzichten over te dragen, bewustzijn over gezond gedrag te verhogen en handvatten en hulpmiddelen aan te dragen om met bepaalde uitdagingen of problemen om te gaan.

Van de geraadpleegde medewerkers hebben er 28 gebruik gemaakt van één of meerdere workshops of webinars<sup>15</sup>. Het gaat daarbij zowel om fysieke als digitale workshops/webinars en om combinaties van beiden. De meest gevolgde webinar/workshop is die rond voedingsadvies (14 van de 28 werknemers), daarna volgen de webinars/workshops rond life events (10 van de 28) en stress en vitaliteit (8 van de 28). De webinar/workshop rond ADM (Alcohol-, Drugs- en Medicijngebruik) is door 4 van de 26 mensen gevolgd. De meeste respondenten hebben op één van de thema's een webinar gevolgd. Een aantal heeft gekozen om op 2 thema's een workshop te volgen (3 respondenten) of zelfs op 3 thema's (2 respondenten).

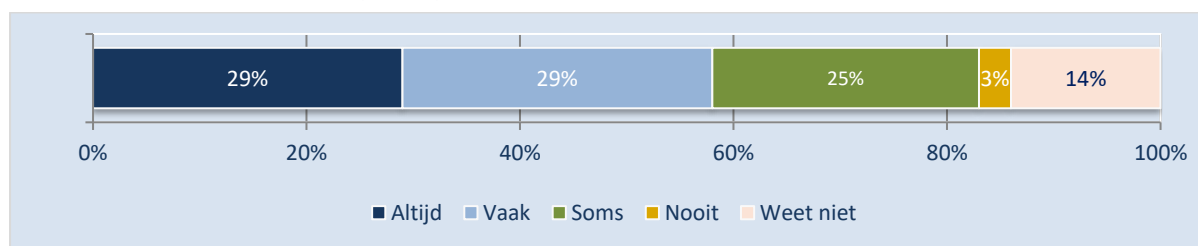
Vrijwel allemaal hebben de medewerkers zelf – of in overleg met de werkgever – het initiatief genomen voor het volgen van de workshops. Slechts een enkeling heeft het op initiatief van de werkgever gedaan.

Ruim 6 op de 10 deelnemers aan de workshops/webinars maakt in de praktijk altijd/vaak gebruik van de kennis en inzichten die ze daarin hebben opgedaan. Ze hebben nieuwe dingen geleerd die ze in de praktijk kunnen toepassen. Anderen gebruiken de kennis naar eigen zeggen soms. Zo geeft een respondent aan dat hij door de workshop rond life events is gaan inzien dat hij de zaken in de praktijk eigenlijk al goed – conform de adviezen – oppakt. Van echt toepassen van nieuwe kennis naar aanleiding van de workshop is dan maar in beperkte mate sprake. Een vrij grote groep stelt dat ze niet goed weten of ze iets met de kennis en adviezen uit de workshops hebben gedaan. Ze hebben niet concreet voor ogen of/wat deze kennis concreet voor invloed heeft gehad op hun eigen handelen.

---

<sup>15</sup> Het aantal deelnemers uit de touringcarbranche (N=5) is te klein om in de analyses een verschil tussen de branches te laten zien.

**Figuur 3.10** Mate van gebruik van kennis en inzichten uit de workshops/webinars, volgens deelnemers (N=28)



Het opdoen van nieuwe kennis is de meest genoemde 'winst' van de deelname aan de webinars/workshops. Enkelen hebben hun gedrag aangepast, veranderingen in hun werk doorgevoerd of hebben dit thema ook bespreekbaar gemaakt bij collega's.

**Figuur 3.11** Ervaren effecten van de workshops/webinars, volgens deelnemers (N=28)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

Ongeveer de helft van de geraadpleegde deelnemers aan de workshops/webinars is van mening dat deze bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid. Door de opgedane kennis kunnen ze gericht werken aan een gezondere leefstijl en weten ze beter hoe ze om moeten gaan met stress en gebeurtenissen in hun leven. Ook wordt genoemd dat ze meer plezier in het werk hebben gekregen.

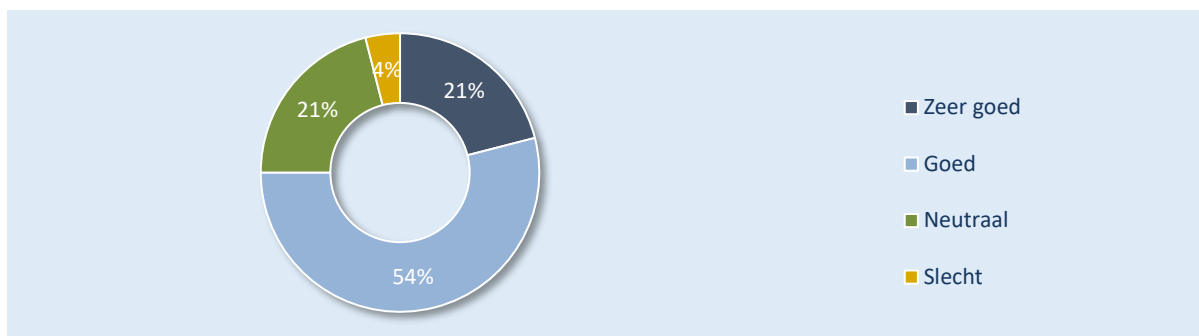


**57% van de deelnemers:**

Workshops/webinars dragen bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

Driekwart van de gebruikers beoordeelt de gevolgde webinars/workshops als (zeer) goed. De anderen zijn over het algemeen wat neutraler in hun oordeel, maar kunnen veelal geen concrete verbeterpunten aandragen. Slechts enkelen hebben een verbeterpunt genoemd. Zo is rond de workshop over de overgang genoemd, dat deze te veel gericht op het uitwisselen van ervaringen. Er is bij een deelnemer meer behoefte aan verdiepende theorie over dit vraagstuk. Daarnaast is opgemerkt dat het goed is om bewust te kijken naar de tijdstippen waarop een workshop wordt gegeven. Volgens een deelnemer was het niet mogelijk om deze te volgen, omdat deze in werktijd viel.

**Figuur 3.12 Oordeel over de workshops/webinars, volgens deelnemers (N=28)**



### 3.8 Werkplekscan

In hoofdstuk 2 is al stilgestaan bij de interventie Werkplekscan. Deze scan kan door zowel werkgevers als werknemers worden aangevraagd. Vier werknemers uit de taxibranche die gebruik hebben gemaakt van de werkplekscan hebben een vragenlijst over hun ervaringen ingevuld. Het gaat in alle gevallen om chauffeurs.

Alle geraadpleegde gebruikers van de werkplekscan hebben naar eigen zeggen in de praktijk ook wat gedaan met het werkplekadvies dat ze hebben gekregen. Hieronder is weergegeven welke acties de werknemers ondernemen.

#### **Wat deelnemers hebben gedaan met het werkplekadvies (N=4)**

|                                                            |                |
|------------------------------------------------------------|----------------|
| - Ik richt mijn werkplek nu altijd in conform het advies   | 4 keer genoemd |
| - Ik ben meer gaan sporten                                 | 3 keer genoemd |
| - Ik heb extra hulpmiddelen gekregen (bijv. lumbaalkussen) | 2 keer genoemd |
| - Ik pas de planning van mijn werkdag aan                  | 1 keer genoemd |
| - Ik neem vaker pauze                                      | 1 keer genoemd |

#### **De effecten die deelnemers hebben ervaren (N=4)**

|                                                                    |                |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Ik ben me meer bewust van mijn houding                           | 4 keer genoemd |
| - Ik heb meer kennis van de juiste instellingen voor mijn werkplek | 3 keer genoemd |
| - Ik heb minder klachten aan mijn bewegingsapparaat                | 2 keer genoemd |
| - Ik houd de werkdagen beter vol                                   | 1 keer genoemd |

De scan heeft er vooral toe geleid dat de chauffeurs hun werkplek nu altijd inrichten volgens de adviezen die ze hebben gekregen. Daarnaast nemen ze vaak ook andere maatregelen, zo zijn 3 van de 4 meer gaan sporten. Al met al merken alle 4 de respondenten dat ze zich door de werkplekscan meer bewust zijn geworden van hun houding, dat ze meer kennis hebben over hoe ze hun werkplek (en daarmee hun houding) kunnen verbeteren. Enkel merken dat ze door een andere instelling van hun werkplek ook minder klachten hebben aan hun bewegingsapparaat of dat ze de werkdag beter volhouden.

Over de vraag of de werkplekscan bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid zijn de respondenten wat verdeeld. Twee van hen stellen dat de werkplekscan zeker bijdraagt en dat het zinvol zou zijn deze scan voor alle medewerkers/collega's in de branche te doen. Eén respondent stelt dat een zittend beroep überhaupt niet gezond is. Een verbetering van de houding of een betere inrichting van de werkplek kan het gevaar van een zittend beroep niet opheffen. Eén respondent vindt het lastig te beoordelen of de werkplekscan op dit punt een bijdrage levert.



**2 van de 4 de deelnemers:**

Werkplekscan draagt bij aan mijn **duurzame inzetbaarheid**.

De respondenten zijn over het algemeen goed te spreken over de werkplekscan. Ze vinden het een (zeer) goede interventie. Eén respondent oordeelt neutraler. Volgens deze respondent heeft de interventie alleen echt zin als de werkgever bereid is ook (breed) met de werkplekscan aan de slag te gaan. Nu wordt het effect beperkt door het feit dat de werknemer (soms) zelf moet zorgen voor de aanpassingen van de werkplek, bijvoorbeeld de aanschaf van een lendekussen. Een dergelijke aanschaf is voor chauffeurs zelf duur.

### 3.9 Wensen voor de toekomst

We hebben in de verdiepende interviews met medewerkers (N=27) gevraagd of zij in het aanbod van Sterk aan het Stuur (wat betreft thema's of instrumenten) nog wat missen. Er zijn 9 respondenten die aangeven dat ze nog wat missen. In een aantal gevallen gaat het over zaken die wel deel uitmaken van Sterk aan het Stuur, zoals het advies over een goede zithouding en het aanbieden van advies door voedingsconsulenten. De respondenten zijn waarschijnlijk niet voldoende bekend met het totale aanbod van Sterk aan het Stuur. Ook stelt een respondent dat Sterk aan het Stuur alleen één kant van duurzame inzetbaarheid belicht, namelijk gezondheid, en dat er behoefte is aan een bredere insteek. Dat binnen het programma ook aandacht is voor loopbaancoaching is blijkbaar bij deze respondent niet bekend. Ook heeft deze respondent niet aan welke aspecten dan nog meer belicht zouden moeten worden.

Andere wensen die zijn geuit:

|                                                                  |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Preventieve bewegingsadviezen                                  | 2 keer genoemd |
| - Ook in het buitenland naar de sportschool kunnen               | 1 keer genoemd |
| - Andere sportactiviteiten dan fitness (bijvoorbeeld kickboksen) | 1 keer genoemd |
| - Aandacht voor teambuilding                                     | 1 keer genoemd |
| - Hulp bij geldzaken                                             | 1 keer genoemd |
| - Tijd om te sporten                                             | 1 keer genoemd |

De wensen spreken over het algemeen voor zich. Ten aanzien van de preventie bewegingsadviezen kan worden toegelicht dat deze mensen het belangrijk vinden dat er preventief aandacht komt voor gezond bewegen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om tips voor oefeningen die in pauzemomenten in de bus kunnen worden uitgevoerd om lichamelijke klachten te voorkomen. Een chauffeur die veel buitenlandse reizen uitvoert zou het goed vinden om ook in het buitenland te kunnen werken aan gezond bewegen door daar ook naar een keten van de sportschool te kunnen. Wat betreft tijd voor

het sporten geeft een respondent aan dat het bij een voltijds baan lastig is om voldoende tijd te vinden om regelmatig te sporten.

Naast aanvulling voor het programma Sterk aan het Stuur hebben in de verdiepende interviews ook breder gevraagd naar de thema's die binnen de branches meer aandacht zouden moeten krijgen. Van de 27 respondenten hebben er 16 mensen thema's genoemd.

**Thema die aandacht verdienen in de branche volgens werknemers (N=16):**

|                                                                          |                |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Mensgerichte vaardigheden                                              | 3 keer genoemd |
| - Ergonomie                                                              | 2 keer genoemd |
| - Cao                                                                    | 2 keer genoemd |
| - Bekendheid fondsen en programma's, zoals Sterk aan het Stuur           | 2 keer genoemd |
| - Duurzame inzetbaarheid                                                 | 1 keer genoemd |
| - Overgewicht                                                            | 1 keer genoemd |
| - Persoonlijke verzorging (aandacht voor verzorgd uiterlijk in het werk) | 1 keer genoemd |
| - Privé-werkbalans                                                       | 1 keer genoemd |
| - Wet- en regelgeving/verantwoordelijkheden                              | 1 keer genoemd |
| - Opleidingsmogelijkheden/eigen regie                                    | 1 keer genoemd |
| - Vervangend werk                                                        | 1 keer genoemd |

Het meest genoemd zijn de 'mensgerichte vaardigheden'. Hiermee wordt bedoeld dat mensen behoefte hebben aan aandacht voor en ondersteuning bij van het contact met klanten. Hoe ga je om met de mensen in de bus of de leerlingen die je vervoert (pedagogische vaardigheden)? Ook het omgaan met agressie hoort hierbij. Dit zou volgens de respondenten het beste via korte trainingen aandacht kunnen krijgen. Wat betreft ergonomie is er behoefte voor aandacht voor hoe je gezond kunt bewegen in je werk. Wat is de beste manier van het vastzetten van een rolstoel, zonder dat je jezelf daarmee te veel belast etc.. Ook dit zou via trainingen of workshops opgepakt kunnen worden. Daarnaast is door 2 mensen gewezen op de cao als thema. Enerzijds gaat het om onder de aandacht brengen van de cao bij werknemers en anderzijds is er behoefte aan om in de cao onderscheid te maken naar leeftijden. De behoeften en mogelijkheden van mensen veranderen naar mate ze ouder worden. Verder wijzen 2 mensen op de bekendheid en zichtbaarheid van de fondsen en de programma's die ze aanbieden. Ze hebben het idee dat de bekendheid van de fondsen, maar ook van programma's zoals Sterk aan het Stuur beperkt is. Dit zou ertoe leiden dat de instrumenten niet optimaal bekend zouden zijn en gebruikt zouden worden. Er zou meer aandacht kunnen komen voor de communicatie. Nu wordt de communicatie als 'te veel tekst' en 'te veel mails' bestempeld. De communicatie kan simpeler en korter. Ook kan het helpen als de fondsen bij de bedrijven langs zouden gaan om uit te leggen wat ze doen en wat ze te bieden hebben.

De andere thema's in het schema zijn slechts eenmalig genoemd.

## 4. Samenvattende conclusies en lessen voor de toekomst

In dit afsluitende hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen uit het rapport samen en presenteren we een aantal lessen voor de toekomst.

### 4.1 Aanleiding en doel

In 2019 hebben het Fonds Scholing en Ordening voor het Besloten Busvervoer (Stichting FSO) en het Sociaal Fonds Mobiliteit (SFM) gezamenlijk het programma Sterk aan het Stuur gelanceerd. Doel van dit programma was het versterken van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de touringcar-respectievelijk de taxibranche. Hiertoe konden werkgevers en werknemers uit deze branches gratis gebruikmaken van een breed scala aan instrumenten dat vanuit het programma werd aangeboden. Het programma kende in eerste instantie een looptijd tot eind 2021. Tussen 2022 en 2023 is met behulp van de MDIEU-regeling van het Ministerie van SZW een tweede programma Sterk aan he Stuur uitgevoerd. Omdat ook daarna 'de klus nog niet geklaard bleek' hebben de sociale partners besloten om – opnieuw met financiering vanuit de MDIEU-regeling van het ministerie van SZW – het programma Sterk aan het Stuur tussen april 2024 en november 2025 te continueren<sup>16</sup>. Deze evaluatie moet inzicht geven in het bereik dat met dit derde programma is behaald, de effecten die werkgevers en werknemers hebben ervaren en de lessen voor de toekomst die daaruit te leren zijn. Daartoe hebben we telefonische gesprekken gevoerd met deelnemers van de werkgever interventies (15 gesprekken). Via een digitale enquête zijn ook werknemers geraadpleegd die hebben deelgenomen aan (een van) de interventies voor werknemers (250 respondenten). Met 27 werknemers zijn ook verdiepende telefonische gesprekken gevoerd. Ten slotte is een digitale enquête verspreid onder deelnemers van de werkplekscan (12 respondenten).

### 4.2 Samenvattende conclusies

#### Wisselend bereik van de interventies

Een eerste belangrijke vraag die met deze evaluatie beantwoord moet worden is wat het bereik is dat met de opgezette interventies vanuit Sterk aan het Stuur in de periode 2024 – 2025 is behaald. Het bereik van de aangeboden interventies laat een wisselend beeld zien. Een deel van de instrumenten is (veel) meer gebruikt dan vooraf beoogd. Bij andere interventies blijft het gerealiseerde bereik (flink) achter bij het beoogde gebruik. Dit wisselende beeld zien we zowel bij de interventies voor werkgevers als de interventie voor werknemers. Wel zijn de verschillen tussen het beoogde gebruik en het gerealiseerde gebruik bij de werknemersinterventies over de hele linie wat groter dan bij de werkgeversinterventies.

Een belangrijke reden voor de verschillen in beoogd en gerealiseerd blijken de veranderende situatie en de veranderde behoeften van werkgevers en werknemers ten opzichte van de vorige perioden van

---

<sup>16</sup> Het programma startte eigenlijk op 1 januari 2024. Er konden tot april 2024 echter geen externe kosten worden gemaakt, omdat de cao nog niet algemeen verbindend was verklaard.



Sterk aan het Stuur. Eerder hadden de branches te maken met de coronacrisis en een verminderde vraag naar taxi-/touringcarvervoer en daarmee een verminderde vraag naar personeel. Inmiddels hebben de bedrijven in beide branches te maken met groeiende personeelstekorten en oplopende werkdruk. Dit maakt dat er voor bepaalde tijdsintensieve interventies voor werkgevers minder animo is, zoals de bedrijfsbezoeken (realisatiegraad van 63%) en het uitzetten van quick scans (realisatiegraad van 9%). Bedrijven hebben hier naar eigen zeggen geen tijd meer voor. Aan andere interventies is juist meer behoefte, zoals sterk werkgeverschap/mentorschap, dat leidinggevend en mentoren ondersteunt bij het gezond, gemotiveerd en binnen boord houden van het huidige personeel (realisatiegraad van 384%). Hetzelfde geldt voor de werkplekscans (realisatiegraad 203%).

Ook bij de werknemers is een verschuiving in ondersteuningsbehoeften zichtbaar. In een krappe arbeidsmarkt is het behouden van de eigen baan of het vinden van een nieuwe baan makkelijker geworden en is er voor loopbaanbegeleiding minder noodzaak (realisatiegraad 64%). Door de personeelstekorten en de (daardoor) opgelopen werkdruk is er juist meer interesse voor workshops stress en vitaliteit (realisatiegraad 378%). Ook blijkt er veel behoefte aan ondersteuning en begeleiding op het gebied van voedingsadvies (realisatiegraad 782%).

In totaal ligt de realisatiegraad voor de interventies voor werknemers en werkgevers onder de 100%. Er zijn dus minder interventies uitgevoerd dan begroot. Dit komt deels door de vertraagde start van het programma. Doordat de cao niet algemeen verbindend verklaard werd, kon de uitvoering later beginnen dan gepland. Ook hebben capaciteitsbeperkingen bij de fondsen ervoor gezorgd dat niet alle beoogde activiteiten konden worden uitgevoerd. Hierdoor is het niet gelukt om het volledige beoogde aantal interventies uit te voeren. Verder is het gerealiseerde bereik van zowel de werkgevers- als de werknemersinterventies in de touringcarbranche over het algemeen lager dan in de taxibranche. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren doordat de touringcarbranche in omvang (aantal bedrijven en werknemers) beduidend kleiner is dan de taxibranche. Echter, zelfs als met dit verschil rekening wordt gehouden blijft het gebruik van bepaalde interventies in de touringcarbranche verhoudingsgewijs duidelijk achter (zoals workshop fit op de rit, de werkplekscans en het voedingsadvies). Wat daar de verklaring voor is, is in het onderzoek niet duidelijk geworden.

#### **Alle interventies (zeer) goed beoordeeld**

Ondanks de verschillen in gerealiseerde bereik tussen de interventies, laat de raadpleging van de werkgevers en de werknemers zien dat alle interventies (zeer) goed worden beoordeeld door degenen die de interventies gebruiken. Over de opzet en inhoud van elk van de interventies zijn (vrijwel) alle werkgevers en meestal zeker drie kwart van de werknemers (zeer) positief. Daar waar werknemers wat neutraler zijn in hun oordeel komt dit meestal doordat de interventie nog loopt en/of dat ze de interventie (nog) niet actief benutten. De meerwaarde van de interventie kunnen zij dan nog niet goed inschatten. Suggesties voor verbeteringen van het huidige aanbod zijn er daarom vrijwel niet. Een grotere meerwaarde of effectiviteit hangt vooral af van de mate waarin werkgevers en werknemers zelf blijvend aan de slag gaan met de opbrengsten die de interventies hebben opgeleverd, niet van een aanpassing van de interventies zelf. Werkgevers moeten het bijvoorbeeld niet bij één workshop houden, maar breder en blijvend inzetten op duurzame inzetbaarheid. De effectiviteit van de interventies is ook grotendeels afhankelijk van of/wat werknemers met de opgedane kennis of het vergrote bewustzijn gaan doen en hoelang ze actief aan een gezondere leefstijl/voedingspatroon blijven werken.

### Op brede schaal effecten ervaren

Een tweede belangrijke vraag die met de evaluatie beantwoord moet worden, is welke resultaten de werkgevers en werknemers met het gebruik van de interventies hebben behaald. Gebruikers van de interventies (zowel werkgevers als werknemers) zien naar eigen zeggen op brede schaal effecten van de interventies. Werkgevers geven aan dat ze door de interventies kennis hebben opgedaan of vergroot en dat ze handvatten aangereikt hebben gekregen waarmee ze beter (inzetbaarheids)gesprekken kunnen voeren en duurzaam inzetbaarheidsbeleid kunnen vormgeven. Door de toepassing van de kennis en handvatten is er sprake van meer verbinding binnen de organisatie en beter zicht op behoeften en knelpunten bij medewerkers.

Ook de werknemers die de interventies hebben gebruikt merken in ruime meerderheid dat hun kennis over gezond leven en werken is vergroot, dat ze zich meer bewust zijn van hun leefstijl en dat ze handvatten aangereikt hebben gekregen om actief vorm te geven aan hun duurzame inzetbaarheid. Velen hebben ook al daadwerkelijk actie ondernomen en hun gedrag aangepast. Ze zijn meer gaan bewegen, gezonder gaan eten, gestopt met roken of bewust op hun werkhouding gaan letten. Zeker de individuele ondersteuningstrajecten voor medewerkers leiden volgens de gebruikers vaak echt tot gedragsverandering en daarmee tot een verbetering van de leefstijl en gezondheid. Groepsgewijze interventies zijn wel effectief in de zin dat ze een groter bereik mogelijk maken, bijvoorbeeld bij de workshops voedingsadvies. Door uitbreiding van het individuele traject met een workshop is deze interventie in de praktijk beduidend meer gebruikt dan was voorzien. Workshops lijken echter tot wat meer passieve kennisconsumptie te leiden. Mensen volgen de workshop wel, de stimulans om ook echt iets met de kennis te doen en vervolgstappen te ondernemen is echter minder sterk dan bij individuele trajecten. De effecten zijn daardoor mogelijk minder duurzaam.

Opvallend is dat werknemers in de taxibranche gemiddeld meer positieve effecten ervaren van bepaalde interventies dan gebruikers in de touringcarbranche. Dit geldt onder meer voor de individuele coachingstrajecten (voeding en overgewicht en leefstijl) en voor de Night Fit-bril. Het lijkt erop dat medewerkers uit de touringcarbranche de kennis en ondersteuning soms minder actief benutten om gedragsveranderingen te realiseren.

### Ook positieve effecten op de duurzame inzetbaarheid

De breed ervaren positieve effecten van de interventies van Sterk aan het Stuur maken ook dat de interventies naar de mening van de gebruikers een positief effect hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkgevers merken dat ze beter in staat zijn tijdig en gericht in te spelen op knelpunten en behoeften bij medewerkers, doordat ze door de interventies beter weten wat er speelt in het bedrijf. Ook hebben ze bijvoorbeeld een betere onboarding van nieuwe medewerkers kunnen vormgeven. Werknemers denken dat ze langer en gezonder kunnen blijven werken, doordat ze zich energiever voelen en beter letten op hun leefstijl en een gezonde werkhouding/-omgeving. Toch vindt een deel van met name de werknemers het lastig om te bepalen wat of hoe groot de invloed op de duurzame inzetbaarheid is. Hun inzetbaarheid is immers afhankelijk van meer zaken dan alleen hun inzet op een gezonde levensstijl. Bovendien zal het ook afhangen van de mate waarin ze erin slagen om actief te blijven werken aan hun gezondheid en

vitaliteit en van de mate waarin hun werkgever aandacht heeft voor het thema en daar bewust beleid op voert.

### Weinig aanvullende ondersteuningswensen

Er is zoals gezegd bij werkgevers veel waardering voor het huidige aanbod aan interventies binnen Sterk aan het Stuur. Er zijn nagenoeg geen wensen voor aanpassingen of verbeteringen van dit aanbod. Ook zijn er geen breed gevoelde behoefte aan aanvullingen op het bestaande aanbod. Dit geldt ook voor de werknemers. De in de verdiepende gesprekken meest genoemde aanvullingen hebben betrekking op ergonomie/preventief gezond bewegen in het werk (gezonde werkhandelingen en pauze-oefeningen) en voor mensgerichte vaardigheden (trainen pedagogische en omgangsvaardigen en agressiestrainingen).

## 4.2 Lessen voor de toekomst

Een derde vraag in de evaluatie is welke lessen voor de toekomst er op basis van de uitkomsten van de evaluatie getrokken kunnen worden. Op basis van de bovengenoemde resultaten komen we tot de volgende lessen voor de toekomst.

---

### 1. Houd blijvend aandacht voor de thematiek van Sterk aan het Stuur.

Doel achter Sterk aan het Stuur is het ondersteunen en versterken van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de taxi- en touringcarbranche. Het zal ook naar de toekomst toe belangrijk zijn om aandacht voor deze thematiek te behouden. Het zijn en blijven immers branches waarin het werk gezondheidsrisico's meebrengt voor de werknemers, zoals lang zitten, wisselende roosters, het maken van lange dagen en het werken in de nacht. Om ook daadwerkelijk werk te kunnen maken van het stimuleren van gezond en veilig werk en duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat er ook instrumentarium beschikbaar blijft waarvan werkgevers en werknemers op een laagdrempelige manier gebruik van kunnen maken.

---

### 2. Dik het aanbod aan instrumenten in. Maak een gerichte keuze welke instrumenten actief in stand worden gehouden en welke instrumenten (tijdelijk) worden stopgezet.

De cijfers over het bereik maken duidelijk dat een deel van instrumentarium van Sterk aan het Stuur (momenteel) weinig wordt gebruikt. Voor andere instrumenten bestaat juist meer animo dan vooraf voorzien. Door het aanbod in te dikken en vooral de veel gebruikte instrumenten (voorlopig) voort te zetten, kun je als branches inspringen op de actuele behoefte aan instrumentarium. Een beperkter aanbod zorgt ook voor een grotere 'behapbaarheid' en herkenbaarheid van het aanbod, zowel voor de sociale partners als voor de werkgevers en werknemers. Ook is het voor de sociale partners makkelijker om de communicatie en informatievoorziening te concentreren op een beperkt aantal instrumenten. Een kleiner aanbod aan instrumenten is beter onder de aandacht en aan de man te brengen bij hun achterbannen.

Voor werkgevers en werknemers zullen interventies makkelijker vindbaar zijn als het aanbod klein en overzichtelijker is. Bovendien zal het makkelijker worden om focus aan te brengen in hun aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Ze kunnen zich richten op alleen die thema's die in een bepaalde

periode aandacht krijgen op brancheniveau (in bijvoorbeeld Sterk aan het Stuur). Ze worden dan niet stuurloos door een veelheid aan mogelijke interventies.

---

### **3. Behoud de voort te zetten interventies in de huidige vorm.**

---

Het huidige instrumentarium wordt door zowel werkgevers als werknemers over het algemeen (zeer) goed gewaardeerd. Ze ervaren meerwaarde van de huidige inhoud en opzet van de interventies en er is nauwelijks behoefte aan aanpassingen of verbeteringen van het huidige aanbod. Er is daarom ons inziens geen aanleiding om grote wijzigingen aan te brengen in het huidige instrumentarium (dat in de toekomst wordt voortgezet) of om echt nieuw instrumentarium te ontwikkelen.

Houd er wel oog voor dat de interventies ook voldoende aansluiten bij de mogelijkheden en kenmerken van de taxi- en touringcarbranche. Zo moeten interventies wel toegankelijk zijn voor mensen met wisselende roosters en financieel uitvoerbaar blijven voor mensen met een krappe beurs.

---

### **4. Houd oog voor de ontwikkelingen in de branches en in de behoeften van werkgevers en werknemers.**

---

De evaluatie heeft duidelijk gemaakt dat de behoefte aan ondersteuning bij werkgevers en werknemers in de afgelopen jaren is veranderd. Naar instrumenten waar voorheen behoefte aan was, is door veranderingen in de branches en de samenleving minder vraag. Aanvullend op bovenbeschreven bouwsteen 2 (indikking) is het ons inziens zinvol om regelmatig/tijdig te kijken of het aanbod aan instrumenten moet worden aangepast. Zijn er bepaalde thema's die meer of juist minder zijn gaan leven rondom duurzame inzetbaarheid en is de ondersteuningsbehoefte van werkgevers en/of werknemers veranderd? Dat kan een reden zijn om bepaalde instrumenten terug te trekken uit het aanbod en bepaalde andere instrumenten (weer) actief naar voren te schuiven.

---

### **5. Overweeg om opvolging te geven aan het contact met de werkgevers en werknemers die interventies gebruiken.**

---

Een manier om de ontwikkelingen in de branches te blijven volgen (zie les 4) is door opnieuw contact te zoeken met gebruikers (werkgevers en werknemers) van de interventies enige tijd na afloop van de interventie. Het 'opvolgen' van het contact kan meerdere voordelen opleveren. In de eerste plaats geven werkgevers en werknemers aan dat het succes van de interventies mede afhangt van de mate waarin zijzelf in staat blijken om de opgedane kennis en vaardigheden ook in de toekomst te blijven benutten en de aandacht voor duurzame inzetbaarheid niet te laten verslappen. Door enige tijd (bijvoorbeeld een (half) jaar) na afloop van de interventie contact te zoeken met hen, wordt hun aandacht weer opnieuw op het onderwerp gericht en blijft het thema beter leven. Door vragen te stellen kan in de tweede plaats in beeld komen of ze de kennis nog steeds toepassen (dat zegt iets over de effectiviteit van het instrument) en wat ze verder nog aan ondersteuning wenselijk vinden (aan welk instrumentarium vooral behoefte bestaat). Op die manier kun je als fonds bepalen of het aanbod al of niet moet worden aangepast.



# Colofon

Bureau Bartels B.V.

Postbus 318

3800 AH Amersfoort

Bezoekadres

Stationsplein 13A

3818 LE Amersfoort

Contact

[www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)

[info@brtls.nl](mailto:info@brtls.nl)

033 - 4792020