

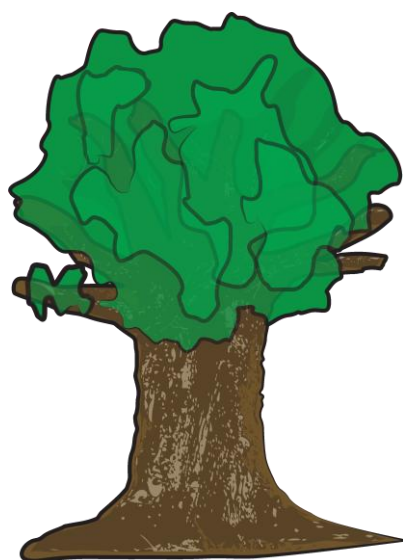


Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

Een integrale benadering voor organisaties

Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

Een integrale benadering voor organisaties



Deze handreiking is een vervolg op het rapport: “Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken”. Via www.handreikingdi.nl zijn beide rapporten te downloaden.

Colofon

Titel:	Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties
In opdracht van:	Instituut Gak
Auteurs:	Haitze de Vries, Marjolein Wessels
Projectleiders:	Sandra Brouwer, Annet de Lange
Projectgroepleden:	Wendy Koolhaas, Beatrice van der Heijden, Sijrike van der Mei, Ute Bültmann, Jac van der Klink
Uitgave:	Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen
Contactpersoon:	Sandra Brouwer Postbus 196, 9700 AD Groningen 050 363 2860 sandra.brouwer@umcg.nl
Datum:	Maart 2013

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. © Universitair Medisch Centrum Groningen, 2013.



Het kopiëren, distribueren, vertonen en uitvoeren van het werk en afgeleide werken is toegestaan op voorwaarde van het vermelden van de oorspronkelijke auteurs.



Het kopiëren, distribueren, vertonen en uitvoeren van het werk en afgeleide werken mag voor niet-commerciële doeleinden.



Het kopiëren, distribueren, vertonen en uitvoeren van het werk is toegestaan, maar niet het veranderen van het werk.



Universitair Medisch Centrum Groningen

Radboud Universiteit Nijmegen



Dankwoord

Deze handreiking is tot stand gekomen door medewerking van verschillende deskundigen en van betrokkenen vanuit organisaties. Zij leverden een bijdrage aan deze handreiking door het voeren van gesprekken, het delen van praktijkvoorbeelden en het leveren van feedback. Daarvoor danken wij onder andere Achmea, Akzo Nobel, Centraal Justitieel Incasso Bureau, Martiniziekenhuis, Provincie Groningen, Effect Loopbaanadviesbureau, Rabobank en Universitair Medisch Centrum Groningen.

Er zijn verkennende gesprekken met experts gevoerd. Wij danken daarvoor prof. dr. Lex Burdorf (Sociale geneeskunde/Gezondheidsperspectief), drs. Francel Vos (Arbeidspsychologisch perspectief), prof. dr. Mark Heemskerk (Juridisch perspectief) en prof. dr. Beatrice van der Heijden (HRM/Bedrijfskundig perspectief).

Ook heeft er een expertmeeting plaatsgevonden, met zowel wetenschappelijke experts als experts uit het veld, waarin feedback werd gevraagd op een vroege versie van de handreiking. Voor hun deelname en feedback, zowel tijdens de expertmeeting als in een latere fase, danken we drs. Kees Akkerman (Akkerman Advies), dr. Rob Gründemann (Toegepast Wetenschappelijk Onderzoek-TNO/Hogeschool Utrecht), dr. Suzan Robroek (Erasmus Medisch Centrum Rotterdam), drs. Aqualine Schulte (Raad en Daad), dhr. Koos van der Spek (Koos van der Spek Advies), prof. dr. Tinka van Vuuren (Loyalis/Open Universiteit Nederland) en drs. Martijn de Wildt (Qidos).

Inhoud

1	Inleiding	1
	1.1 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers	
	1.2 Leeswijzer	
2	Vorbereiding	5
	2.1 Randvoorwaarden	
	2.2 Instellen Consulent Duurzame Inzetbaarheid	
	2.3 Basismeting: waar staan we?	
	2.4 Inventariseren van vraagstukken	
3	Stappenplan	9
	3.1 Stap 1: in actie komen	
	3.2 Stap 2: integrale analyse	
	3.3 Stap 3: oplossingen formuleren	
	3.4 Stap 4: plan van aanpak	
	3.5 Stap 5: uitvoeren van de interventie(s)	
	3.6 Stap 6: evaluatie	
4	Handreiking voor directie en ondernemingsraad	12
	4.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?	
	4.2 Waar kunt u terecht?	
	4.3 Concrete acties	
5	Handreiking voor leidinggevenden	13
	5.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?	
	5.2 Waar kunt u terecht?	
	5.3 Concrete acties	
6	Handreiking voor werknemers	16
	6.1 Wat kunt u doen om duurzaam inzetbaar te blijven?	
	6.2 Waar kunt u terecht?	
	6.3 Concrete acties	
7	Handreiking voor HR- en Arbomedewerkers	18
	7.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?	
	7.2 Concrete acties	
8	Handreiking voor de Consulent Duurzame Inzetbaarheid	20
	8.1 Uw rol	
	8.2 Hoe vult u uw rol als Consulent Duurzame Inzetbaarheid in?	
	8.3 Kennismap Duurzame Inzetbaarheid	
	8.4 Concrete acties	
9	Bijlagen	22

1. Inleiding

Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel voor organisaties die *zelfstandig* willen werken aan een verbeterde duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Hiermee kan de organisatie zelf invulling geven aan het ontwikkelen van een integraal personeelsbeleid omtrent duurzame inzetbaarheid. In de handreiking worden werkgever en werknemer gestimuleerd en uitgedaagd om gezamenlijk na te denken over - en zich proactief op te stellen ten aanzien van - het thema duurzame inzetbaarheid. Relevante stakeholders worden betrokken bij de uitvoering van het (nieuwe) duurzame inzetbaarheidsbeleid.

1.1 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

Deze handreiking is gebaseerd op het rapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken' (Brouwer e.a., 2012) welke tot stand gekomen is na een wetenschappelijke literatuurstudie, een literatuurstudie van Nederlandse rapporten, een expertmeeting en een raadpleging van professionals uit het veld. In het rapport werd geconcludeerd dat de praktijk behoefte heeft aan kennis en handvatten op het gebied van interventies en meetinstrumenten. Met deze handreiking trachten wij daarin te voorzien.

De handreiking richt zich op het thema duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Bedrijven kampen momenteel met veroudering van hun werknemers en zij hebben moeite goed geschoolde jongeren aan te trekken. Steeds meer mensen zullen moeten participeren in werk. De pensioenleeftijd verschuift van 65 naar 67 jaar. Het gevolg daarvan is dat mensen die tot voor kort een uitkering kregen of via de VUT vervroegd uittraden, nu in het arbeidsproces blijven. Veel oudere werknemers geven aan dat zij niet tot hun 65^e jaar of daarna willen of kunnen doorwerken. Hierdoor is het onderwerp duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers een belangrijk maatschappelijk vraagstuk geworden. Voor veel organisaties is het van belang om hun werknemers met kennis en ervaring te behouden door te investeren in duurzame inzetbaarheid. Aandacht voor de inzetbaarheid van werknemers jonger dan 45 jaar is uit preventief oogpunt zeer relevant voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid vertaalt zich in een aantal concrete uitkomsten, zoals productiviteit, tevredenheid en betrokkenheid en afname van verloop en verzuim.¹ In deze handreiking wordt de volgende definitie gebruikt voor duurzame inzetbaarheid.

¹ Zie hoofdstuk 3 van het rapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken'

Duurzame inzetbaarheid

Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink e.a., 2010).

Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is dat de werkgever en werknemer samenwerken. Uit de bovenstaande definitie blijkt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen gebonden is aan de persoon, maar dat ook de werkcontext een belangrijke rol speelt. Voor duurzame inzetbaarheid is het uitermate relevant dat werknemers niet alleen moeten kunnen beschikken over hulpbronnen en voorzieningen, maar vooral over de mogelijkheden om die hulpbronnen en voorzieningen te benutten. Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is dus dat de werkgever en werknemer een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, waarbij een goede communicatie van essentieel belang is.

Praktijkvoorbeeld 1: 'Minder uren werken'

Mevrouw Jansen (52 jaar) werkt 14 jaar als verpleegkundige in een groot ziekenhuis. Nadat haar kinderen naar de middelbare school gingen, heeft zij haar oude vak weer opgepakt. Zij heeft het werk als verpleegkundige altijd met veel plezier gedaan en met een grote inzet voor de patiënten. Maar de laatste tijd valt het haar zwaarder. Het is drukker geworden op de afdeling en het werk moet met minder mensen worden uitgevoerd. Mevrouw Jansen merkt ook dat haar leeftijd een rol begint te spelen; ze heeft meer tijd nodig voor herstel. Graag zou ze wat minder willen werken; het liefst 20 uur in de week in plaats van de huidige 24 uur. Bij de teamleider van de afdeling heeft ze dit al een aantal keren aangekaart. De teamleider geeft echter aan dat de mogelijkheden beperkt zijn en dat in het personeelsbeleid staat beschreven dat parttimers minimaal 24 uur werken. Met deze maatregel wil de organisatie de continuïteit bewaken. De teamleider geeft daarom aan: "Het mag niet van P&O". Mevrouw Jansen komt op een punt in haar carrière dat ze een keuze moet maken: doorgaan of stoppen? Ze zou het misschien nog wel een tijd volhouden om op deze manier door te gaan, maar ze ziet daar erg tegenop. Van het idee om straks thuis komen te zitten wordt ze ook niet vrolijk. Uiteindelijk heeft mevrouw Jansen een gesprek bij P&O om zich te oriënteren op een andere functie binnen het ziekenhuis. Dan blijkt dat er veel meer mogelijk is dan haar in eerste instantie werd voorgespiegeld. Vanuit P&O wordt aangegeven dat het wel een optie is om het dienstverband te verkleinen. Mevrouw Jansen werkt nu 20 uur en merkt dat ze na het werk ook weer energie heeft voor haar hobby's. Het had niet veel gescheeld of deze werknemer was onnodig uit het arbeidsproces geraakt.

Een integrale benadering

Organisaties hebben vaak veel kennis en interventies op het terrein van duurzame inzetbaarheid in huis of op brancheniveau beschikbaar. In de praktijk blijkt echter dat beleid en inspanningen op het terrein van duurzame inzetbaarheid veelal een gefragmenteerd karakter hebben. De beschikbare kennis is vaak ontwikkeld op basis van een monodisciplinaire benadering, waarin geen rekening is gehouden met mogelijkheden of beperkingen die naar voren zouden kunnen komen indien een multidisciplinaire benadering zou worden gehanteerd.

Daarom is het van belang dat vraagstukken (definitie § 2.4) met betrekking tot duurzame inzetbaarheid integraal benaderd worden. Waar een aanpak vanuit een afzonderlijk perspectief (bijvoorbeeld leidinggevende, Arbo of HR) vaak niet volstaat om duurzame inzetbaarheid te realiseren, kan een integrale benadering meer constructieve oplossingen bieden.

Integrale benadering

Een integrale benadering houdt in deze handreiking in dat vanuit verschillende relevante perspectieven (sociaalgeneeskundig, arbeidspsychologisch, bedrijfskundig en juridisch) wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, waarbij kennis van verschillende professionals (leidinggevende, Arbomedewerker en HR-medewerker) geïntegreerd kan worden.

Uit onderzoek blijkt dat veel interventies en beleid – vaak ad hoc – worden ingezet om ontstane problemen op te lossen of te herstellen (zogenaamde curatieve interventies).² Deze reactieve benadering is weliswaar noodzakelijk, maar naast curatieve interventies adviseren we een proactieve benadering, waarin ook aandacht is voor preventie (het voorkómen van een verminderde inzetbaarheid) en amplitie (het verbreden en/of versterken van de inzetbaarheid).³

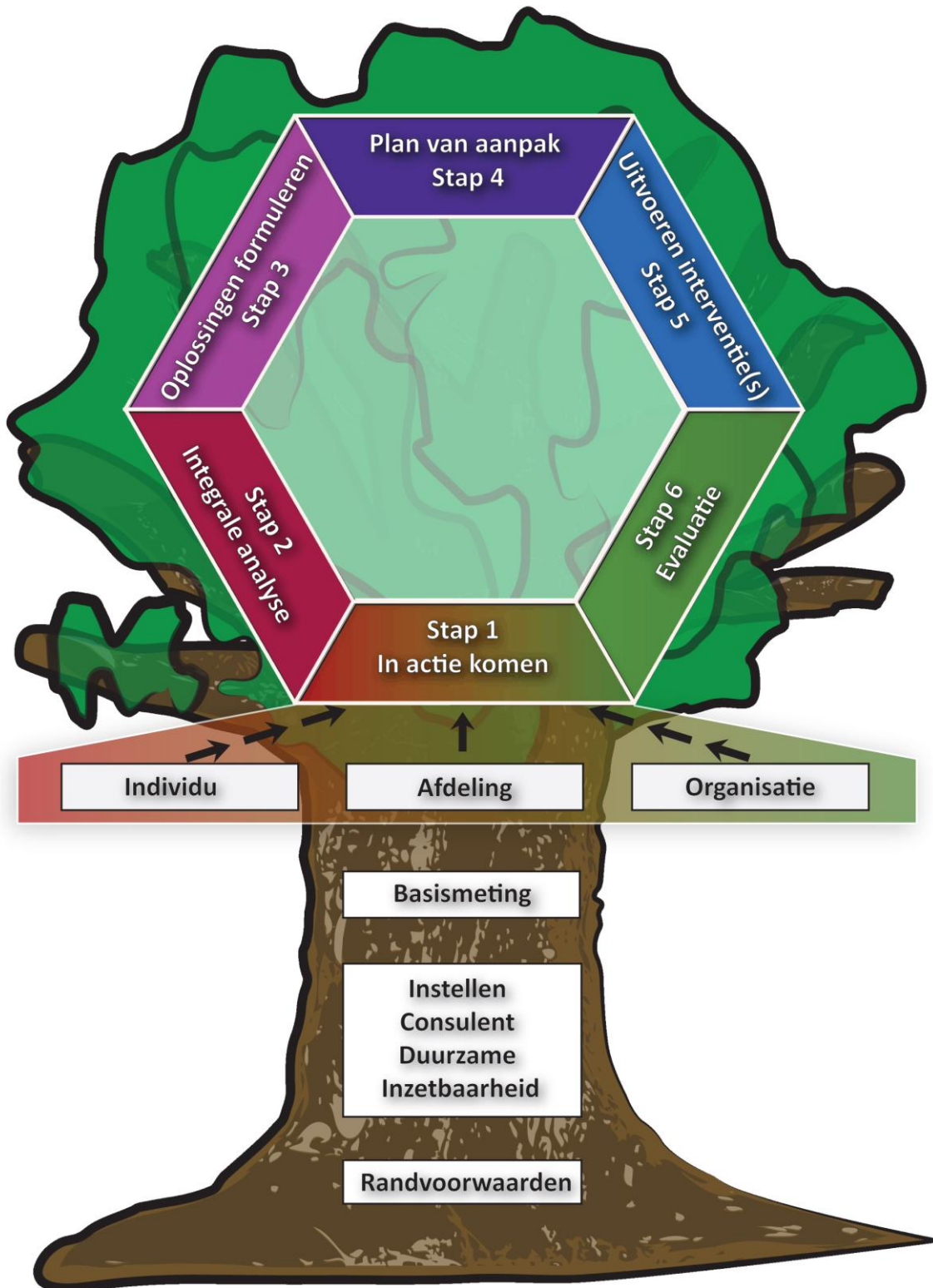
1.2 Leeswijzer

Deze handreiking maakt gebruik van een metafoor, namelijk het planten van een duurzame inzetbaarheidsboom in de organisatie (Figuur 1 volgende bladzijde). Met deze handreiking wordt u een handvat geboden om een structureel beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. De implementatie van beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid verloopt in twee fases (zie Figuur 1): de voorbereiding (de boomstam) en het stappenplan (de boomkroon). Tijdens de voorbereiding (hoofdstuk 2) wordt de basis gelegd voor implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De voorbereiding richt zich op het voldoen aan de randvoorwaarden voor gebruik van deze handreiking, het instellen van een Consulent Duurzame Inzetbaarheid, het vaststellen van hoe de organisatie er voor staat wat betreft duurzame inzetbaarheid (de Basismeting) en het inventariseren van vraagstukken aangaande duurzame inzetbaarheid.

Hierna wordt het stappenplan (hoofdstuk 3) beschreven, waarmee binnen de context van de organisatie vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid worden geanalyseerd, geëvalueerd en gemonitord. Bij het implementeren van beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn verschillende spelers in de organisatie betrokken. Wat de rol is van deze actoren tijdens het implementatieproces en hoe zij deze rol kunnen vervullen, is verwoord in hoofdstukken 4 tot en met 8. In de handreiking zijn enkele praktijkvoorbeelden toegevoegd ter illustratie. De handreiking geeft richting aan de verschillende spelers in de organisatie om verantwoordelijkheid te nemen en te communiceren over duurzame inzetbaarheid.

² Zie hoofdstuk 3 van het rapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken'

³ Zie hoofdstuk 4 van het rapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken'



Figuur 1: De duurzame inzetbaarheidsboom in de organisatie

2. Voorbereiding

De voorbereiding is belangrijk om een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers door middel van het stappenplan te kunnen realiseren.

2.1 Randvoorwaarden

Er is een aantal randvoorwaarden waar de organisatie aan moet voldoen voordat de handreiking succesvol kan worden gebruikt. De directie en werknemersvertegenwoordiging (bijvoorbeeld de ondernemingsraad) beoordelen aan de hand van de onderstaande stellingen of de organisatie aan de randvoorwaarden voldoet.⁴

Beoordeling van randvoorwaarden

	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Meer informatie nodig</i>
A. Randvoorwaarde voor het gebruik (intentieverklaring directie)			
1. Is er de motivatie om te investeren in duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (bijvoorbeeld vanuit doelen als strategisch uitgangspunt, verlaging van arbeidsverzuim, verminderen van verloop, verhogen van de productiviteit, verhogen van medewerkertevredenheid, gevoelde zorgplicht, goed werkgeverschap of andere redenen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Randvoorwaarden voor implementatie			
Het is van belang dat duurzame inzetbaarheid beleidsmatig een plek krijgt binnen de organisatie. Om deze handreiking voor een integrale benadering te laten slagen dient er aan de volgende voorwaarden te worden voldaan:			
	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Meer informatie nodig</i>
1. De directie is bereid een voortrekkersrol te vervullen bij de implementatie van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De benodigde tijd en middelen voor de implementatie worden beschikbaar gemaakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er wordt onderkend dat werkgever en werknemer gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor duurzame inzetbaarheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Er bestaat voldoende draagvlak om beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid te implementeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Leidinggevend worden voldoende ondersteund bij het implementeren van beleid dat duurzame inzetbaarheid bevordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zijn alle stellingen met 'ja' beantwoord?

Zo ja, dan kan de handreiking worden geïmplementeerd.

⁴ Hierna is de ondernemingsraad (OR) consistent gebruikt als werknemersvertegenwoordiging

Zo nee, dan is de organisatie nog niet klaar voor het gebruik van de handreiking. Indien er niet wordt voldaan aan de randvoorwaarde voor het gebruik (A), dan adviseren wij om geen gebruik te maken van deze handreiking. Als er niet wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor implementatie (B), dan adviseren wij om eerst te investeren in het realiseren van deze randvoorwaarden. In het geval dat u op ofwel A1, B1 en/of B2 een negatief antwoord heeft gegeven, zou het inventariseren van vraagstukken (definitie § 2.4) op het gebied van duurzame inzetbaarheid (bijlage 5-7) de directie kunnen overtuigen van het belang om aan de randvoorwaarden te voldoen.

2.2 Instellen Consulent Duurzame Inzetbaarheid

Bij het implementeren van integraal beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat iemand de verantwoordelijkheid heeft voor het coördineren en het uitvoeren van dit beleid. Daartoe wordt door de directie en OR de functie Consulent Duurzame Inzetbaarheid (DI) toegekend aan een medewerker die verantwoordelijk is voor HR beleid die al langere tijd binnen de organisatie werkt en connecties heeft op diverse niveaus binnen de organisatie.

De Consulent DI is het aanspreekpunt en de wegwijzer op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De Consulent DI inventariseert proactief welke vraagstukken er spelen op het niveau van individuele werknemers, de afdeling en de organisatie. Daarbij worden werknemers en leidinggevenden, maar ook HR- en Arbomedewerkers, door de Consulent DI uitgedaagd en gestimuleerd om na te denken over duurzame inzetbaarheid en hier actief mee aan te slag te gaan. De Consulent DI ondersteunt, faciliteert en inventariseert, maar laat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid bij de werkgever en werknemer.

In het geval dat een werknemer een vraagstuk met betrekking tot duurzame inzetbaarheid niet met de eigen leidinggevende kan oplossen, kan de Consulent DI meedenken bij het inschakelen van extra expertise. Het is mogelijk om bijvoorbeeld een werkgroep in te stellen die beschikt over de juiste expertise (bijvoorbeeld HR, management en/of Arbo) voor de oplossing van het vraagstuk. De Consulent DI creëert een context waarin samenwerking en communicatie tussen disciplines wordt bevorderd. Daarnaast is de Consulent DI verantwoordelijk voor het bijhouden van de Kennismap Duurzame Inzetbaarheid (zie § 8.3).

Consulent Duurzame Inzetbaarheid

De Consulent DI is het aanspreekpunt en de wegwijzer voor het thema duurzame inzetbaarheid. De Consulent DI is een coördinator en facilitator voor duurzame inzetbaarheid in de organisatie. De Consulent DI inventariseert welke vraagstukken spelen op het niveau van het individu, de afdeling en de organisatie en stimuleert werknemers en hun leidinggevenden om gezamenlijk na te denken over en zich proactief op te stellen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Het is ook mogelijk om een *werkgroep* duurzame inzetbaarheid in te stellen. In deze werkgroep nemen werknemers vanuit verschillende disciplines plaats, die vanwege hun expertise zijn gevraagd door de directie om plaats te nemen in deze werkgroep. Vanuit een integrale benadering werken zij oplossingsgericht in samenwerking met de probleemeigenaar aan vraagstukken en ontwikkelen en implementeren beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

2.3 Basismeting: waar staan we?

Deze Basismeting is nodig om een indruk te krijgen van de huidige stand van zaken rondom duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Het is belangrijk dat inzicht wordt verkregen in de visie op duurzame inzetbaarheid, de factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden en de vraagstukken die spelen in de organisatie. Essentieel is dat de informatie die in de Basismeting wordt verzameld wordt gedeeld met de hele organisatie. Alle werknemers worden op de hoogte gebracht van de resultaten van de Basismeting. In de Basismeting worden onderstaande onderwerpen aangaande duurzame inzetbaarheid uitgezocht en beschreven (zie bijlage 1 t/m 4). De Consulent DI voert de Basismeting uit en wordt daarbij ondersteund door de directie en OR.

1. Beschrijf het beleid en de visie op het terrein van duurzame inzetbaarheid (zie bijlage 1).
2. Probeer inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Bestaande kennis over factoren die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid kan hierbij als hulpmiddel dienen (zie bijlage 2).
3. Beschrijf de interventies die ter beschikking staan op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Een checklist met verschillende interventies kan hierbij als hulpmiddel dienen (zie bijlage 3).
4. Maak een overzicht van vraagstukken over duurzame inzetbaarheid, de manier waarop deze kunnen worden achterhaald en welke interventie kan worden ingezet (zie als voorbeeld bijlage 4).

Zo wordt inzichtelijk welke vraagstukken spelen en hoe daar aan kan worden gewerkt. In § 2.4 staat beschreven hoe de inventarisatie van vraagstukken kan worden uitgevoerd in de organisatie.

2.4 Inventariseren van vraagstukken

Om op een gestructureerde wijze te kunnen werken aan duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, is het belangrijk om te inventariseren welke vraagstukken er spelen op het niveau van de individuele werknemer, afdelingsniveau en organisatieniveau. De Consulent DI coördineert de inventarisatie van vraagstukken. Inventarisatie van vraagstukken over duurzame inzetbaarheid is niet een eenmalig proces, maar dient voortdurend aandacht te krijgen. De manier waarop

vraagstukken over duurzame inzetbaarheid worden geïnventariseerd kan aansluiten op het bestaande beleid van de organisatie.

- Vraagstukken van individuele werknemers kunnen worden geïnventariseerd via het formulier *'Mijn duurzame inzetbaarheid'* (zie bijlage 5), dat ingevuld kan worden door de werknemer ter voorbereiding van een persoonlijk inzetbaarheidsplan, jaarlijks functionerings- of voortgangsgesprek.
- Leidinggevenden of afdelingshoofden kunnen zich bewust worden van vraagstukken op afdelingsniveau door het formulier *'Duurzame inzetbaarheid op afdelingsniveau'* in te vullen (zie bijlage 6).
- Een lid van de OR, medezeggenschapsorgaan, de directie of een HR-manager kan vraagstukken inventariseren die spelen op organisatieniveau door het formulier *'Duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau'* in te vullen (zie bijlage 7).

Vraagstuk

Een vraagstuk is in deze handreiking een kwestie die risico oplevert voor de duurzame inzetbaarheid, of die een aangrijpingspunt biedt voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Een vraagstuk heeft betrekking op een breed scala aan kwesties, van individuele personen tot en met het beleid op organisatieniveau.

Vraagstukken in organisaties komen niet alleen voort uit de behoefte knelpunten of problemen op te lossen (curatie), maar ook uit de behoefte om deze in de toekomst te voorkomen (preventie). Ook kunnen vraagstukken ontstaan vanuit de behoefte om zaken die al goed verlopen nog verder te verbeteren (amplitie). Het blijkt dat bestaande interventies op het terrein van duurzame inzetbaarheid voor het overgrote deel curatief van aard zijn. Het inzetten van interventies met een preventie- en/of amplatiefocus wordt in de handreiking bepleit. Er wordt geadviseerd het beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid te richten op zowel werknemers die beperkt inzetbaar zijn als werknemers die goed functioneren.

3. Stappenplan

In het eerste deel van de handreiking kwam bewustwording van vraagstukken over duurzame inzetbaarheid aan de orde. Nu is het tijd om te werken aan oplossingen.

3.1 Stap 1: in actie komen

Het is verstandig om vraagstukken over duurzame inzetbaarheid op systematische wijze aan te pakken. Dat kan door het volgen van dit stappenplan. Dit stappenplan is te gebruiken door individuele werknemers en hun leidinggevenden, maar ook voor de aanpak van vraagstukken die spelen op afdelingsniveau of organisatieniveau en vraagstukken waarvoor extra expertise wordt ingeroepen bij HR, Arbo of andere experts van binnen of buiten de organisatie. De uitvoerders van dit stappenplan worden hier aangesproken met *u*.

Als u een vraagstuk hebt over duurzame inzetbaarheid, kunt u daar zelf mee aan de slag gaan, of dit samen met anderen doen. Als u een vraagstuk indient bij de Consulent DI, dan beoordeelt deze met u, op basis van onder andere complexiteit en urgentie, of het vraagstuk in een gezamenlijk overleg met HR, Arbo en/of andere expertise moet worden besproken.

Vertrouwelijkheid

Vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid dienen altijd vertrouwelijk en integer behandeld te worden. Het is belangrijk dat er een cultuur aanwezig is in de organisatie die het delen van vraagstukken aangaande duurzame inzetbaarheid, met de werknemer/werkgever of de Consulent DI, stimuleert. Naast vertrouwelijkheid is het van alle belang dat alle partijen expliciet aandacht hebben voor ethisch handelen in deze.

3.2 Stap 2: integrale analyse

U brengt het vraagstuk zo volledig mogelijk in kaart. Wanneer meer informatie nodig is, kan deze worden ingewonnen door bijvoorbeeld de inzet van (extra) meetinstrumenten, door een 1-op-1 gesprek of andere methoden.

Meetinstrumenten zijn te vinden op de website

<http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl>. Daar staat ook een indicatie of ze al dan niet wetenschappelijk op hun meetkwaliteiten zijn onderzocht. Het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde meetinstrumenten wordt sterk aanbevolen, omdat op deze manier kwaliteit, betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van de verkregen

informatie wordt bevorderd. Heeft u vragen over het gebruik van meetinstrumenten dan kunt u contact opnemen met de Consulent DI.

3.3 Stap 3: oplossingen formuleren

U probeert een oplossing te vinden voor uw vraagstuk. Daarvoor kunt u hulp inschakelen van collega's of uw leidinggevende. Er kan bij het kiezen van een oplossing gebruik worden gemaakt van een overzicht van aanwezige interventies en maatregelen (bijlage 1). Formuleer oplossingen die zoveel mogelijk in overeenstemming zijn met de belangen van de individuele werknemer, de betreffende afdeling en de organisatie als geheel.

De Consulent DI, HR- en Arbomedewerkers hebben toegang tot de Kennismap DI (zie § 8.3) waarin zij kunnen kijken naar relevante praktijkvoorbeelden die mogelijk kunnen helpen bij het huidige vraagstuk.

3.4 Stap 4: plan van aanpak

Op basis van de integrale analyse en de gekozen oplossing maakt u een plan van aanpak. In dit plan van aanpak worden SMART-doelen beschreven die worden nagestreefd. Met SMART wordt bedoeld: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdsgebonden (verdere toelichting zie bijlage 8). Hierdoor wordt het doel duidelijk en zorgvuldig beschreven en kan een nauwkeurige evaluatie plaatsvinden. Er wordt vastgelegd wat de bijbehorende acties/interventies zijn, wie deze uitvoert, aan wie over de voortgang wordt teruggekoppeld en op welk moment, hoe de planning van (tussentijdse) evaluatie(s) er uit ziet en wanneer wordt gestart en afgerond. De tussentijdse evaluaties worden uitgevoerd om zo voortdurend bijstellingen mogelijk te maken. Het opstellen van een afsprakenlijst ondersteunt u bij het uitwerken van het plan van aanpak (zie bijlage 8).

3.5 Stap 5: uitvoeren van de interventie(s)

De interventie(s) of actie(s) word(en) uitgevoerd zoals beschreven in het plan van aanpak (zie bijlage 8).

3.6 Stap 6: evaluatie

Aan de hand van de volgende vragen en de in stap 4 opgestelde SMART doelen is het mogelijk de interventie te evalueren. Als een meetinstrument is gebruikt in stap 2, dan kan deze ook gebruikt worden bij de evaluatie.

Evaluatievragen

- Evalueer de gestelde SMART-doelen. Zijn de doelen behaald?

- Hoe verliep de samenwerking tussen de eigenaar(s) van het vraagstuk en ingeschakelde hulp/expertise?
- Is er een interventie gevonden die de oplossing vormt voor het vraagstuk en zo ja, welke?
- Wat is het resultaat voor werknemer en werkgever?
- Zijn de actiepunten uitgevoerd?
- Was er voldoende ruimte/tijd om uw afspraak/actie te behalen?
- Was er draagvlak binnen de organisatie om uw doelstelling/acties te behalen?

De evaluatie kan aanleiding zijn om het stappenplan nog een keer te doorlopen, of externe hulp in te schakelen ter ondersteuning.

Als de oplossing voor een vraagstuk gevonden is, bekijkt de Consulent DI of een vertaalslag is te maken naar andere niveaus, bijvoorbeeld van een individuele werknemer naar het beleid binnen de organisatie. Zo kan een individueel vraagstuk leiden tot het signaleren van een vraagstuk op afdelingsniveau of organisatieniveau.

4. Handreiking voor directie en ondernemingsraad

4.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?

De rol van de directie en de ondernemingsraad is van groot belang om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie te realiseren. U beoordeelt of de organisatie aan de randvoorwaarden voor implementatie van deze handreiking voldoet (zie § 2.1) en u bent als directie verantwoordelijk voor het realiseren van die randvoorwaarden. De directie brengt de taken behorende bij de functie van de Consulent DI onder bij een medewerker (bijvoorbeeld HR; zie § 2.2) en ondersteunt de Consulent DI bij de uitvoering van de Basismeting (zie § 2.3). U geeft ondersteuning aan de implementatie en uitvoering van deze handreiking.

4.2 Waar kunt u terecht?

Heeft u in het kader van uw functie als directielid of lid van de OR een vraagstuk over duurzame inzetbaarheid, dan kunt u als u dat nodig acht een beroep doen op ondersteuning van bijvoorbeeld HR- en Arbomedewerkers. Als u er zelf of gezamenlijk niet uit kunt komen dan kunt u een beroep doen op de Consulent DI. De Consulent DI stelt dan in overleg met u vast hoe u het beste met uw vraagstuk aan de slag kunt gaan en wat de Consulent DI kan doen om dit te faciliteren (bijvoorbeeld het inschakelen van de juiste expertise).

4.3 Concrete acties

- U communiceert naar de werknemers, afdelingen en organisatie dat de directie en de OR duurzame inzetbaarheid een speerpunt vinden en dat u daarom steun geeft aan de handreiking en de uitwerking hiervan (intentieverklaring).
- U controleert of uw organisatie voldoet aan de randvoorwaarden en zo nodig realiseert u deze (zie § 2.1).
- De directie brengt de taken behorende bij de functie Consulent DI onder bij een medewerker (zie § 2.2).
- De directie ondersteunt de Consulent DI bij het uitvoeren van de Basismeting (zie § 2.3).
- U informeert bij de Consulent DI naar de coördinatie en facilitering van de vraagstukken en de effecten op vormen van beleid aangaande duurzame inzetbaarheid.
- U inventariseert vraagstukken op organisatieniveau. Vul het formulier *'Duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau'* in (zie bijlage 7).

5. Handreiking voor leidinggevenden

Als leidinggevende heeft u er belang bij dat uw werknemers gemotiveerd en in goede gezondheid en met plezier kunnen blijven functioneren tot de pensioengerechtigde leeftijd. Daarom is aandacht voor duurzame inzetbaarheid van belang. Deze handreiking voor leidinggevenden is bedoeld om u te ondersteunen bij het uitvoeren van beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Door kennis te nemen van het beleid, de visie en beschikbare interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunt u uw werknemers informeren en hen ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken.

Praktijkvoorbeeld 2: 'Toolbox duurzame inzetbaarheid blijft onbenut'

In een middelgrote organisatie lopen steeds meer oudere werknemers vast. Dat heeft grotendeels te maken met technologische ontwikkelingen en toenemende werkdruk, maar ook met een afnemende belastbaarheid. De organisatie heeft veel interventies en maatregelen beschikbaar die kunnen worden ingezet om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Werknemers hebben bijvoorbeeld de mogelijkheid zich te ontwikkelen waardoor zij in aanmerking kunnen komen voor andere functies, zij kunnen ondersteund worden in het verhogen van hun belastbaarheid of vitaliteit of in het vinden van meer regelmogelijkheden in hun werk of privé. De 'toolbox' voor duurzame inzetbaarheid is dus aardig gevuld. Toch wordt er maar weinig gebruik van gemaakt, lang niet alle beschikbare middelen worden ingezet. Een van de oorzaken daarvoor is dat leidinggevenden zich vaak niet bewust zijn van alle mogelijkheden die aanwezig zijn in de 'toolbox'. Hetzelfde geldt voor de werknemers. Bovendien zijn veel leidinggevenden taakgericht georiënteerd en stemmen hun beleid af op de korte termijn. Het komt hen niet altijd gelegen rekening te houden met duurzame inzetbaarheid van werknemers. Toch wil de directie van de organisatie dat oudere werknemers duurzamer inzetbaar zijn. Hoe kan deze organisatie dit vraagstuk oplossen?

Mogelijke oplossing:

De organisatie kan zich inspinnen om de leidinggevenden duidelijkheid te geven over de verwachtingen van de directie en hen te wijzen op voordelen van lange termijn denken en de nadelen van korte termijn denken. Verder kan de organisatie zich inspinnen alle werknemers te informeren wat er mogelijk is op het gebied van duurzaam inzetbaar blijven. Daarnaast kan de organisatie stimuleren dat werknemers zelf actie gaan ondernemen om duurzaam inzetbaar te blijven en dat zij gaan nadenken over wat zij nodig hebben om dat te bereiken. Een Consulent Duurzame Inzetbaarheid zou dit proces kunnen begeleiden en werknemers kunnen uitdagen verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid op langere termijn (binnen of buiten de organisatie).

5.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?

Het is allereerst nuttig te inventariseren hoe uw werknemers er voor staan wat betreft hun duurzame inzetbaarheid.

- Weet u wat er leeft bij uw werknemers?
- Heeft u een beeld van de inzetbaarheid van uw werknemers op langere termijn?
- Hoe lang willen zij nog actief blijven in hun huidige functie en wat zijn hun verwachtingen betreffende inzetbaarheid?

Manieren om dergelijke informatie in te winnen zijn functioneringsgesprekken, het bespreken van persoonlijke ontwikkel- of inzetbaarheidsplannen of gesprekken waarin specifiek wordt ingegaan op loopbaanplanning. Het verdient aanbeveling dat u het onderwerp duurzame inzetbaarheid standaard aan bod laat komen in functioneringsgesprekken. U kunt uw werknemers daarop voorbereiden door hen voorafgaand aan het functioneringsgesprek na te laten denken over hun inzetbaarheid (zie bijlage 5).

De duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd als leidinggevend goed op de hoogte zijn van de beschikbare interventiemogelijkheden ter bevordering van duurzame inzetbaarheid die binnen de organisatie beschikbaar zijn. Door de Basismeting DI (zie § 2.3) goed door te nemen wordt u zich bewust van de (on)mogelijkheden en kunt u uw werknemers beter adviseren en ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken. In de Basismeting staan het beleid en de visie over duurzame inzetbaarheid, de factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden en interventies en maatregelen waarover uw organisatie beschikt beschreven.

5.2 Waar kunt u terecht?

In het ingewikkelde proces van duurzame inzetbaarheid van werknemers, waar lastige vraagstukken zich aandienen, staat u niet alleen. U kunt een beroep doen op ondersteuning van HR- en Arbomedewerkers, maar ook op de Consulent DI. Heeft u (of uw werknemer) in het kader van uw functie als leidinggevende een vraagstuk over duurzame inzetbaarheid, dan kunt u mogelijk met behulp van de Basismeting en/of het stappenplan tot een oplossing komen. Als u er zelf of gezamenlijk niet uit kunt komen dan kunt u een beroep doen op de Consulent DI. De Consulent DI stelt in overleg met u vast hoe u het beste met uw vraagstuk aan de slag kunt gaan en wat de Consulent DI kan doen om dit te faciliteren (bijvoorbeeld het inschakelen van de juiste expertise).

5.3 Concrete acties

- U gaat zelf actief in gesprek met uw werknemers aangaande mogelijke vraagstukken en daarbij behorende oplossingen.

- U inventariseert vraagstukken van uw werknemers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (zie bijlage 5)
- Als uw werknemer een vraagstuk heeft, dan ondersteunt u bij het vinden van een oplossing.
- U inventariseert vraagstukken op afdelingsniveau. Vul het formulier '*Duurzame inzetbaarheid op afdelingsniveau*' in (zie bijlage 6).
- U behandelt informatie aangaande vraagstukken van werknemers vertrouwelijk en integer.
- Bedenk of u zelf een vraagstuk heeft met betrekking tot uw duurzame inzetbaarheid.
- Als u inschat dat het (waarschijnlijk) niet lukt om het vraagstuk zelf (of samen met de werknemer) op te lossen, dan kunt u een beroep doen op HR, Arbo of de Consulent DI.

6. Handreiking voor werknemers

Werknemers in organisaties komen in situaties waardoor hun inzetbaarheid onder druk komt te staan. Deze handreiking voor werknemers is bedoeld om u te ondersteunen in uw inspanningen om duurzaam inzetbaar te blijven. Het uitgangspunt in deze handreiking is dat u en uw werkgever gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor uw inzetbaarheid. Wanneer knelpunten (dreigen te) ontstaan voor uw inzetbaarheid, wacht dan niet af maar kom zelf in actie.

Van uw werkgever mag u verwachten dat deze een werkomgeving en de middelen biedt om u te ondersteunen in het bereiken en behouden van uw inzetbaarheid. De organisatie heeft een Consulent Duurzame Inzetbaarheid aangesteld, die vragen over duurzame inzetbaarheid probeert te beantwoorden. Deze ondersteunt u en uw leidinggevende bij het vinden van een oplossing voor eventuele knelpunten of verbeterpunten.

6.1 Wat kunt u doen om duurzaam inzetbaar te blijven?

U kunt *zelf* veel doen om duurzaam inzetbaar te blijven. U kunt bijvoorbeeld letten op een gezonde leefstijl waardoor uw gezondheid en conditie voldoende blijven voor het uitoefenen van uw werk.

Wanneer u een functie heeft die bij uw ambitie en mogelijkheden past, zult u merken dat u met meer plezier uw functie uitoefent. Regelmatig nadenken over uw eigen inzetbaarheid vergroot de kans dat u ook op de lange termijn nog op de juiste plek zit.

Om uw inzetbaarheid te verbeteren kunt u beginnen met na te denken wat u kunt doen om het werk aantrekkelijk te maken of te houden en daarmee uw motivatie te verhogen. Wat daarbij kan helpen is situaties te beschrijven in uw werk die u zou willen veranderen. Bijvoorbeeld:

- Welke uitdagingen zorgen ervoor dat u wil blijven werken?
- Kunt u het werk uitvoeren op de manier zoals u dat wil?
- Wat kan er beter op uw werk?
- Wat kunt u verbeteren op uw werk?
- Hoe zou u uw werksituatie graag willen zien over 2 of 5 jaar?
- Wat zou u dan willen doen en wat hebt u daar voor nodig?
- Hoe kunnen uw leidinggevende en uw werkgever u hierbij ondersteunen?

- Zijn er verbeteringen mogelijk ten aanzien van uw fysieke en/of mentale gezondheid, leefstijl, thuissituatie, motivatie, werkdruk, werkomgeving, keuzevrijheid in het werk, (de relatie met) uw leidinggevende of andere factoren?

Communicatie is een belangrijk middel om tot verbetering te komen. De organisatie/uw leidinggevende/de Consulent Duurzame Inzetbaarheid weet niet automatisch of u vragen, verbeterpunten of knelpunten heeft. Daarom is het van belang om dit aan te geven. U kunt daarover in gesprek gaan.

6.2 Waar kunt u terecht?

Er zijn twee personen met wie u uw vragen, knelpunten en verbeterpunten het beste kunt bespreken. U houdt zelf de regie, u bent de 'eigenaar' van het vraagstuk. De mensen die u inschakelt kunnen u wellicht ondersteunen en de middelen bieden om tot een oplossing van uw vraagstuk te komen.

1. U kunt uw vraagstuk bespreken met uw direct leidinggevende. U kunt bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek van de gelegenheid gebruik maken uw wensen aan te geven in relatie tot duurzaam inzetbaar blijven. Om uw functioneringsgesprek goed voor te bereiden kunt u uw vragen opschrijven (zie bijlage 5). Uiteraard kunt u ook buiten functioneringsgesprekken om vragen met uw leidinggevende bespreken.
2. U kunt, als u en uw leidinggevende geen oplossing kunnen vinden of als u het vraagstuk niet met uw leidinggevende wilt delen, het vraagstuk bespreken met de Consulent Duurzame Inzetbaarheid. De Consulent Duurzame Inzetbaarheid is de contactpersoon voor vraagstukken op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Deze stelt in overleg met u vast hoe uw vraagstuk het beste kan worden aangepakt. U, uw leidinggevende en één of meerdere medewerkers van P&O, Arbo of een ander expertisegebied bekijken samen of er een oplossing kan worden gevonden.

6.3 Concrete acties

- Wees u bewust van uw eigen verantwoordelijkheid in het duurzaam inzetbaar blijven. Als u iets gedaan wilt krijgen zult u zich actief op moeten stellen in het vinden van oplossingen.
- Bedenk of u een vraagstuk met betrekking tot duurzame inzetbaarheid heeft.
- Vul het formulier '*Mijn duurzame inzetbaarheid*' in (zie bijlage 5).
- U gaat zelf actief in gesprek met uw leidinggevende aangaande mogelijke vraagstukken. U kunt daarvoor bijvoorbeeld gebruik maken van het functioneringsgesprek.
- Als u een vraagstuk heeft, dan kunt u contact opnemen met uw leidinggevende of de Consulent DI. Gezamenlijk kunt u actie ondernemen.

7. Handreiking voor HR- en Arbomedewerkers

Deze handreiking voor HR- en Arbomedewerkers is bedoeld om u te ondersteunen bij het uitvoeren van beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hoewel dit hoofdstuk speciaal voor HR- en Arbomedewerkers is geschreven, is voor u de hele handreiking relevant. Door kennis te nemen van het beleid, de visie en de beschikbare interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunt u uw werknemers en leidinggevenden informeren en hen helpen bij het oplossen van vraagstukken.

7.1 Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?

HR- en Arbomedewerkers nemen een belangrijke plaats in binnen het proces van duurzame inzetbaarheid. De expertise van HR en Arbo rondom wettelijke kaders, CAO en regels die gelden binnen de organisatie, kan de leidinggevende en werknemer ondersteunen in het vinden van oplossingen bij vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid. HR heeft vaak enige afstand tot de werkvloer, maar is goed op de hoogte van organisatiekenmerken en arbeidsvoorwaarden die van invloed zijn op de werknemers. Arbomedewerkers hebben veelal een goed beeld van de gezondheids- en veiligheidsrisico's die spelen binnen de organisatie.

Door een goede samenwerking met werknemers, hun leidinggevenden en de Consulent DI, waarbij u uw expertise beschikbaar stelt, ondersteunt u het duurzame inzetbaarheidbeleid van de organisatie. U hebt een overzicht van onder andere de beschikbare interventies en maatregelen (Basismetings), waarover u de leidinggevende kan informeren. Wanneer uw organisatie behoefte heeft aan nieuwe maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, dan wordt er een beroep op u gedaan deze te ontwikkelen of in huis te halen en te implementeren.

Als een werknemer bij u komt met een vraagstuk aangaande duurzame inzetbaarheid, dan kunt u deze in veel gevallen samen met de werknemer en betreffende leidinggevende oplossen. Als het vraagstuk ingewikkelder is, dan kunt u contact opnemen met de Consulent DI.

7.2 Concrete acties

- Stel vast of u een vraagstuk heeft vanuit uw rol als HR of Arbomedewerker die u op de agenda zou willen plaatsen.

- U staat open voor vragen van werknemers en leidinggevenden die u benaderen met een vraagstuk over duurzame inzetbaarheid.
- U stelt zich actief op bij het beschikbaar stellen van expertise
- U ondersteunt werknemers en leidinggevenden bij het oplossen van vraagstukken.
- U behandelt informatie vertrouwelijk en integer.

8. Handreiking voor de Consulent Duurzame Inzetbaarheid

Als Consulent DI bent u het aanspreekpunt en de wegwijzer op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Het is uw taak om binnen de organisatie proactief te helpen vraagstukken op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen en met de betrokken partijen naar oplossingen te zoeken en deze tot uitvoering te brengen.

8.1 Uw rol

Binnen de organisatie bent u de coördinator en treedt u op als motivator aangaande de uitvoering van beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid. U bent het centrale aanspreekpunt voor vragen op het terrein van duurzame inzetbaarheid. U zorgt dat, in samenwerking met andere professionals, vanuit een integrale benadering oplossingsgericht wordt gewerkt aan vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid. U brengt hierover verslag uit aan de directie en ondernemingsraad (OR).

8.2 Hoe vult u uw rol als Consulent Duurzame Inzetbaarheid in?

U voert een Basismeting uit om in kaart te brengen wat de huidige stand van zaken is rondom duurzame inzetbaarheid in uw organisatie (zie § 2.3). U heeft een proactieve instelling en u inventariseert vraagstukken over duurzame inzetbaarheid die voortkomen uit alle niveaus van de organisatie. U neemt regelmatig contact op met relevante partijen in de organisatie en u zorgt dat u goed bereikbaar bent. U maakt een inschatting of het mogelijk is om het vraagstuk op te lossen met de leidinggevende, Arbomedewerker of een vertegenwoordiger van een ander expertisegebied, of dat er een gezamenlijke integrale benadering nodig is.

Bij complexe vraagstukken over duurzame inzetbaarheid die vragen om een integrale aanpak, zorgt u dat de expertise uit relevante ondersteunende disciplines (HR, Arbo) wordt gebundeld in een Werkgroep Duurzame Inzetbaarheid, zodat het betreffende vraagstuk kan worden opgelost. Bij vraagstukken van *individuele* werknemers betreft u de betreffende werknemer en de leidinggevende bij dit integrale overleg. Bij vraagstukken die spelen bij meerdere werknemers op een *afdeling* kunt u een bijeenkomst organiseren (bijvoorbeeld een 'focusgroep'), waar deze werknemers en hun leidinggevende kunnen overleggen met relevante

ondersteunende disciplines. Bij vraagstukken die spelen op het niveau van de *organisatie* kunt u een werknemersvertegenwoordiger (bijvoorbeeld iemand van de ondernemingsraad) toevoegen aan de relevante ondersteunende disciplines. Waar nodig schakelt u externe expertise in. Aangezien u informatie krijgt die gevoelig kan liggen, gaat u vertrouwelijk om met informatie.

8.3 Kennismap Duurzame Inzetbaarheid

Daarnaast houdt u zich bezig met het opzetten en actualiseren van de Kennismap DI. Om te leren van succesvolle, maar ook van minder succesvolle interne vraagstukken en oplossingen, creëert de organisatie een Kennismap Duurzame Inzetbaarheid om vraagstukken gestructureerd digitaal te archiveren. De Consulent DI is verantwoordelijk voor het bijhouden van de Kennismap DI. Voor kleine organisaties kunnen op brancheniveau een Consulent DI en een Kennismap DI beschikbaar worden gesteld.

Kennismap Duurzame Inzetbaarheid

De Kennismap Duurzame Inzetbaarheid is een digitale structuur waarin eerder opgedane kennis en ervaring over duurzame inzetbaarheid wordt vastgelegd. De informatie over een vraagstuk wordt vastgelegd in de Kennismap Duurzame Inzetbaarheid.

8.4 Concrete acties

- U voert met instemming van de directie en OR een Basismeting uit (zie § 2.3).
- U bent aanspreekpunt voor vragen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.
- U vergroot de bewustwording over duurzame inzetbaarheid en de animo om daar actief aan te werken.
- U faciliteert integraal overleg over duurzame inzetbaarheid.
- U formeert voor een complex vraagstuk een Werkgroep Duurzame Inzetbaarheid.
- U behandelt informatie vertrouwelijk en integer.
- U vertaalt individuele vraagstukken in beleidsvraagstukken.
- U monitort de behandeling van vraagstukken van begin (inbrengen vraagstuk) tot eind (evaluatie).
- U zorgt dat behandelde vraagstukken worden verzameld in de interne Kennismap DI.

Bijlage 1 Basismeting

Om een indruk te krijgen van de huidige stand van zaken rondom duurzame inzetbaarheid in de organisatie werkt u onderstaande punten aangaande duurzame inzetbaarheid uit.

Beschrijf de visie en het beleid van uw organisatie op het terrein van duurzame inzetbaarheid:

Bijlage 2 Factoren van invloed op duurzame inzetbaarheid

Door wetenschappelijk onderzoek en ervaring uit de praktijk is een redelijk beeld ontstaan over waardoor oudere werknemers wel of niet duurzaam inzetbaar zijn. De volgende factoren spelen daarbij een rol:

Leeftijd	Gemiddeld is het zo dat hoe ouder men wordt, hoe groter de kans dat problemen ontstaan met inzetbaarheid. Deze problemen kunnen bijvoorbeeld samenhangen met verminderde gezondheid of belastbaarheid, lange functieverblijftijd, een partner die met pensioen gaat etc.
Gezondheid	Zowel een goede fysieke als mentale gezondheid gaan samen met een betere inzetbaarheid. De aanwezigheid van fysieke/mentale klachten en beperkingen hangen samen met een verminderde inzetbaarheid.
Leefstijl	Leefstijl kan de gezondheid beïnvloeden en daarmee ook de inzetbaarheid.
Thuisituatie	Of uw werknemer een werkende partner, opgroeiende kinderen, of hulpbehoevende ouder(s) heeft, kan invloed hebben op de inzetbaarheid. Dat geldt ook voor de financiële situatie.
Training en opleiding	Een hogere opleiding, het gebruik van kennis en ervaring en om-, bij- en nascholing zijn positief gerelateerd aan de inzetbaarheid. Het gebrek aan om-, bij- en nascholing is negatief voor de inzetbaarheid.
Motivatie	De motivatie om te werken (in de huidige functie), de tevredenheid over het werk, het hebben van werkplezier en het hebben van inspirerend/uitdagend werk zijn positief voor de inzetbaarheid.
Functieverblijftijd	Veel werkjaren in de organisatie of in dezelfde functie heeft een negatieve invloed op de inzetbaarheid.
Werkdruk	Een hoge werkdruk, hoog aantal werkuren en hoge werkstress zijn negatief voor de inzetbaarheid.
Werkbelasting	Een hoge werkbelasting is over het algemeen negatief voor de inzetbaarheid. Werkbelasting is het directe effect van verschillende factoren in het werk, zoals de taakvereisten, de werkomgeving en individuele factoren.
Werkomgeving	Slechte werkhouding, slecht gereedschap, slechte ruimtes, slecht fysiek klimaat, een drukke werkomgeving en lawaai zijn allen negatief voor de inzetbaarheid. Afwisselend werk is goed voor de inzetbaarheid.
Keuzevrijheid	Een hoge keuzevrijheid/autonomie in het werk is positief voor de inzetbaarheid.
Leiderschapsstijl	Veel interactie met de leidinggevende is gerelateerd aan een lagere inzetbaarheid. Leiderschapsstijl heeft invloed op de inzetbaarheid. De (ervaren) steun van de leidinggevende heeft positieve invloed op de inzetbaarheid.
Beeldvorming	Beeldvorming over oudere werknemers is gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid. Negatieve beeldvorming weerhoudt werkgevers ervan oudere werknemers in dienst te nemen of te houden.
Sociale steun naaste collega's	Steun van collega's kan veel invloed hebben op de inzetbaarheid.

Bijlage 3 Lijst interventies en maatregelen

Deze lijst biedt een overzicht van interventies en maatregelen om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen en kan als hulpmiddel dienen.

Interventies

De kern van de interventies op het terrein van *loopbaanbeleid* is het behoud van flexibiliteit van oudere werknemers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren (bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken, interne mobiliteit, opleidingen of trainingen).

Bij interventies gericht op *arbeidsomstandigheden* ligt het accent op aanpassingen in de belasting van het werken en tegelijkertijd op het vergroten van de belastbaarheid van de werknemers (bijvoorbeeld ergonomische werkaanpassingen of gezondheidsadvies).

Interventies betreffende *arbeidsvoorwaarden* zijn maatregelen of acties die aanpassingen in beleidsmogelijkheden of het type arbeid realiseren (zoals deeltijdpensioen, overbruggingsbanen of financiële voorwaarden).

Bij interventies op het gebied van de *arbeidsverhoudingen* ligt het accent op maatregelen die bedoeld zijn om onderlinge relaties met de collega's en/of leidinggevende te verbeteren.

De effectiviteit van de meeste interventies is niet (wetenschappelijk) onderzocht. Dit overzicht, dat overigens niet volledig is, is vooral bedoeld om een overzicht te krijgen van welke interventies en maatregelen bestaan en welke in uw organisatie gebruikt kunnen worden. Kruis aan welke interventies of maatregelen in uw organisatie beschikbaar zijn.

Interventies en maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid

Naam
Afdeling
Functie
Datum

Loopbaanbeleid	Aanwezig
Bemiddeling en matching (intern/extern)	
Beoordelen en belonen	
Coaching extern/mentorschap	
Coaching intern/coaching door een collega	
Competentiemanagement	
Competentiemeter	
Cursus/training/opleiding volgen	
Deelname aan projecten/speciale opdrachten	
Externe mobiliteit: contacten met bedrijven in regio (stages, vacatures, detachering)	
Functioneringsgesprekken	
Gedrag- en drijfverenanalyse	
Hoe maak je een CV/Professionele CV check	
Interne mobiliteit: stage/loopbaanstap	
Intervisie	

Kwaliteitspel/Vaardighedenspel	
Loopbaanbeleid	Aanwezig
Loopbaanadvies/coaching	
Netwerkbegeleiding	
Normering verblijftijd in functie	
Opleidingsmatrix, waarin verplichte en gewenste opleidingen en trainingen per functie zijn opgenomen	
Outplacement (er kan besloten worden om over te gaan tot afscheid nemen van de werknemer)	
Persoonlijk inzetbaarheidsplan (PIP)	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	
Persoonsgebonden opleidingsbudget	
Sollicitatietraining of -begeleiding	
Stage mogelijkheden	
Taak- en functieroulatie	
Taakverbreding en taakverrijking	
Talenteditor/vaststellen ontwikkelpotentieel	
Training 'Pensioen in zicht'	
Arbeidsomstandigheden - en gezondheidsinterventies	Aanwezig
Aangepaste hulpmiddelen (e.g. beschermingsbril/speciaal toetsenbord)	
Arbeidsverzuimbegeleiding	
Balans werk en privé bespreken	
Bedrijfsmaatschappelijk werk (begeleiding thuissituatie, depressie)	
Body Mass Index meten, adviseren over voeding	
Fietsregelingen	
Flexibele werktijden	
Gezonde voeding in de kantine	
Gezondheidsadvies door de bedrijfsarts	
Interventies ten aanzien van agressie/meldpunt	
Interventies ter verbetering balans belasting-belastbaarheid	
Ontspanningsmethodieken (massage, yoga)	
Periodiek bespreken arbeidsrisico's	
PMO (preventief medisch onderzoek)	
Preventief gezondheidsonderzoek	
(Preventief) spreekuur bedrijfsarts	
Preventieve cursussen of voorlichtingsbijeenkomsten (veilig tillen, omgaan met werkstress, beeldschermwerk)	
Sport- of fitness faciliteiten (of vergoedingen hiervoor)	
Stimuleren tot bewegen (lunchwandelen, neem de trap, sportdagen)	
Stressmanagement/hartcoherentie training	
Trainingen ter bevordering van mentale gezondheid ('timemanagement')	
Veiligheidsmaatregelen	
Werkdruk verminderen	
Werkplek-herinrichting/ergonomische aanpassingen	
Workshops/trainingen met het oog op de gezondheid	

Arbeidsvoorwaarden	Aanwezig
Aanpassingen pensioenopbouw	
Demotie (om discrepantie tussen de aanwezige vaardigheden en het gevraagde niveau te voorkomen of deze weer in overeenstemming met elkaar te brengen, kan de werknemer teruggaan in salaris. De huidige of toekomstige inzetbaarheid wordt hierdoor bevorderd)	
Financiële regelingen om doorwerken te stimuleren	
Individuele regeling (I-deals of maatwerkafspraken)	
Individuele verlofregelingen (zorgverlof, sabbatical)	
Levensfasebewust beleid	
Levensloop sparen	
Mogelijkheid om in deeltijd te werken	
Mogelijkheid om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen	
Mogelijkheid tot thuiswerken	
Resultaat gerichte beloning/prestatie beloning	
Werktijdverkorting voor oudere werknemers (overgangsvoorziening)	
Arbeidsverhoudingen	Aanwezig
Beeldvorming oudere werknemers verbeteren	
Interactie leidinggevende en werknemer verbeteren	
Interventie om werksfeer te verbeteren	
Leiderschapsstijl van leidinggevenden verbeteren	
Teamgerichte interventies	

Bijlage 4 Praktijkvoorbeelden van vraagstukken over duurzame inzetbaarheid

WN = werknemer of werknemers WG = werkgever

Factor	Vraagstuk	Diagnose	Interventie
Persoonskenmerken			
Leeftijd/vergroezing	Oudere WN geven in toenemende mate aan fysieke ongemakken te ervaren (zoals moeite met lang staand werken en meer behoefte aan herstel etc.	Leeftijdsopbouw	Arbeidsomstandigheden: aanpassing werkplek om staand en zittend werk af te kunnen wisselen Ergonomische aanpassingen
Leefstijl	Van WN geeft 50% in bedrijf X een te hoge BMI score weer met gerelateerde gezondheidsklachten zoals diabetes II. Directie wil percentage komend jaar verlagen naar 40% en verwacht positief effect in termen van werkvermogen. WN verzuimt vaak kortdurend	Gezondheidsscan Preventief Medisch Onderzoek (PMO)	BRAVO stimuleren ⁵ Fietsregeling Fitness www.brainingmonitor.nl
Fysieke gezondheid	De gezondheid van WN is slecht waardoor arbeidsverzuim hoog is	Gezondheidsscan PMO	Persoonlijk InzetbaarheidsPlan (PIP) BRAVO stimuleren Afspraak met de bedrijfsarts
Mentale gezondheid Burnout	WN verzuimt vaak kortdurend WN heeft geen energie	Vragenlijst burnout Functionerings- gesprek	Werk-privé balans workshop Cursus assertiviteit Loopbaanbegeleiding Coach Psycholoog
Vitaliteit	De vitaliteit van WN is laag. De productiviteit lijdt daar onder	Vitaliteitsscan	Slaap verbeteren Voedingsadviezen Coach Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)
Fysieke belemmeringen	WN ervaart lichamelijke beperkingen, deze belemmeren het werkvermogen	Functionerings- gesprek	Werkaanpassingen Ergonomische aanpassingen Revalidatie
Motivatie te werken	WN is ontevreden over het werk WN ervaart een gebrek aan uitdaging WN heeft geen plezier in het werk	Functionerings- gesprek Jaargesprek Medewerkers- Tevredenheids- Onderzoek (MTO)	Verhogen functiemobiliteit Doorgroeimogelijkheden vergroten Loopbaancoaching
Veranderbereidheid Flexibiliteit	WN is niet flexibel of bereid andere taken uit te voeren	Functionerings- gesprek	POP Loopbaancoach
Competenties	WN kunnen ontwikkelingen niet meer bijbenen	Functionerings- gesprek	POP Training/opleiding Kennissuitwisseling jong en oud Demotie
Persoonlijke ontwikkeling Opleidingsniveau	De inhoud van functies verandert, taken worden ingewikkelder, WN geven aan dat ze behoefte hebben om zich te ontwikkelen	Functionerings- gesprek POP	(Loopbaan)coach POP Training/opleiding
Belastbaarheid en werkvermogen daalt	WN houden het werk minder goed vol	Functionerings- gesprek Afdelingsscan Functionele Capaciteits Evaluatie (FCE)	Aanpassen arbeidsvoorwaarden Demotie (met bonus) Flexibele werktijden Flexibele targets PIP

⁵ Beweeg voldoende, niet Roken, Alcohol met mate, gezonde Voeding en voldoende Ontspanning

Factor	Vraagstuk	Diagnose	Interventie
Werkkenmerken (arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen)			
Ontevreden over werkinhoud	WN vinden hun werk niet uitdagend/interessant en zijn ontevreden. Er dreigt leegloop	Functionerings-gesprek	Doorgroeimogelijkheden creëren Functieroulatie bevorderen (Loopbaan)coach
Veel werkstress Hoge werkdruk Hoog aantal werkuren	WNs verzuimen, slapen slecht	Functionerings-gesprek	Werkaanpassingen Functieroulatie PIP Mentoring Flexibiliteit (werktijd(en)/-plaats)
Hoge werkbelasting Hoge taakvereisten Belastende werkomgeving Fysiek belastend werk	Werkvermogen en inzetbaarheid daalt	Functionerings-gesprek MTO FCE	Technische hulpmiddelen Til-hulp Aanpassing arbeidsomstandigheden Goede 'fit' tussen werk en WN BRAVO stimuleren
Keuzevrijheid/ autonomie Eigen beslis- en regelruimte over inhoud en omvang van de functie	WN kunnen weinig afwisselen in hun werk en werktijden. Eenzijdige arbeidsbelasting zorgt voor overbelasting	Functionerings-gesprek Werkplekonderzoek	Herinrichten van taken en functies Beslis- en regelruimte WN verhogen (o.a. over inhoud en omvang van de functie)
Lange functieverblijfstijd	Mobiliteit van WN is laag, waardoor ze moeilijk zijn te herplaatsen binnen of buiten de organisatie bij verandering van functies of een toekomstige reorganisatie	Functionerings-gesprek P&O-gegevens POP	Snuffelstages of uitwisseling met andere bedrijven Gesprek mobiliteitscentrum POP/PIP (Loopbaan)coach
Leiderschapsstijl	WN op afdeling ervaren weinig steun van de leidinggevende	MTO Test leiderschapsstijl	Gericht op de leidinggevende: coaching of mentoring Workshop leiderschapsstijl
Organisatiekenmerken			
Vergrijzing Leeftijdsopbouw	Leeftijdsopbouw op afdeling is uit balans. Er zijn relatief veel oudere WN en weinig jonge WN om de ervaring en kennis over te nemen	Leeftijdsopbouw	Leeftijdsbewust beleid Kennisoverdracht tussen oud en jong Ontzietmaatregelen beschikbaar maken
Werksfeer Communicatie	Er heerst een cultuur waarin er weinig wordt gecommuniceerd (over knelpunten van inzetbaarheid)	Functionerings-gesprek MTO	Een open aanspreekcultuur creëren
Arbeidsvoorwaarden			
Vroegtijdig pensioen	WN wil vervroegd met pensioen, omdat de partner ook is gestopt met werken De WG ziet liever dat WN nog een paar jaar doorwerkt	Functionerings-gesprek	Loopbaanbegeleiding Gesprek financieel planner Flexibele pensionering Flexibele inzetbaarheid
Oudere WN te duur	De WG vindt dat oudere WN te duur worden in verhouding tot hun productiviteit	Functionerings-gesprek	Ook kwalitatieve doelen meenemen in beoordeling Prestatiebeloning Demotie

Bijlage 5 Mijn duurzame inzetbaarheid

(in te vullen door werknemers)

In dit formulier komen enkele vragen aan bod die u helpen na te denken over uw mogelijkheden om aan het werk te blijven nu en in de toekomst. U wordt gevraagd uw gedachten over mogelijke knelpunten, verbeterpunten of andere vraagstukken die u tegenkomt in uw werk op te schrijven. Na het beantwoorden van deze vragen kunt u deze met uw leidinggevende of de Consulent DI bespreken. Voor meer informatie lees de Handreiking voor werknemers (zie Hoofdstuk 6).

Naam
Afdeling
Functie
Datum

Doet u uw werk met plezier? Wat vindt u leuk, wat vindt u minder leuk aan uw werk?

Wat kunt u doen om aan het werk te blijven nu en in de toekomst (bijvoorbeeld opleiding/cursus, werk-privé balans of werkomstandigheden)?

Hoe kan de organisatie u hierbij ondersteunen?

Bijlage 6 Duurzame inzetbaarheid op afdelingsniveau

(in te vullen door leidinggevende of afdelingshoofd)

Dit formulier kunt u gebruiken voor het inventariseren van vraagstukken op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van werknemers die spelen op afdelingsniveau. U kunt mogelijke vraagstukken, verbeterpunten of knelpunten noteren in de onderstaande tekstvlakken. Het onderstaande praktijkvoorbeeld illustreert een vraagstuk op afdelingsniveau.

Praktijkvoorbeeld 3: 'Ontwikkelingen bijbenen'

Op een afdeling van een grote bank is het grootste probleem ten aanzien van duurzame inzetbaarheid de groeiende complexiteit van de functies. De verhouding en communicatie met de cliënt is aan verandering onderhevig, wetgeving verandert en men moet meer verantwoordelijk en vastleggen. Veel oudere werknemers kunnen alle verplichte bijscholingen niet meer bijbenen en hebben last van stress. Dit, in combinatie met een hoge werkdruk, zorgt voor (langdurig) verzuim. Er moet iets veranderen, want de productiviteit van de afdeling loopt al een poos achter op de gestelde doelen.

Doen uw werknemers hun werk met plezier? Wat vinden zij leuk, wat vinden zij minder leuk aan hun werk?

Wat kunt u doen om uw werknemers aan het werk te houden nu en in de toekomst (bijvoorbeeld opleiding/cursus, roosteren, werk-privé balans of werkomstandigheden)?

Hoe kan de organisatie u ondersteunen bij het duurzaam inzetbaar houden van uw werknemers?

Bijlage 7 Duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau

(in te vullen door directie en OR)

Dit formulier kunt u gebruiken voor het inventariseren van vraagstukken op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van werknemers die spelen op organisatieniveau. U kunt mogelijke knelpunten, verbeterpunten of andere vraagstukken noteren in de onderstaande tekstvlakken. Het onderstaande praktijkvoorbeeld illustreert een vraagstuk op organisatieniveau.

Praktijkvoorbeeld 4: 'Eenzijdige functiebelasting'

De gemiddelde functieverblijftijd binnen een ziekenhuis is 15 jaar. Dat is heel hoog. Mensen zitten lang in hetzelfde team en doen hetzelfde werk dat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Onder verpleegkundigen is de functieverblijftijd het hoogst. Dit heeft twee ongunstige consequenties:

1. Mede door eenzijdige arbeidsbelasting als gevolg van het langdurig uitoefenen van dezelfde functie, daalt de fysieke arbeidsbelasting en krijgen werknemers fysieke klachten.
 2. Door kennisconcentratie zijn werknemers minder flexibel voor het uitvoeren van andere taken. Hun mobiliteit is laag. Vanuit het perspectief van de werkgever is dit een probleem, want bij de re-integratie van deze mensen is het ingewikkeld een vervangende werkplek te vinden. De organisatie ziet als mogelijke oplossing voor de toekomst nieuwe werknemers te verplichten iedere 5 jaar te wisselen van functie en/of afdeling. Dit zou dan moeten worden vastgelegd in het arbeidscontract. Op die manier wordt de mobiliteit van werknemers binnen de organisatie verhoogd. Elders heeft men goede ervaringen met deze werkwijze.
-

Doen de werknemers in de organisatie hun werk met plezier? Wat vinden zij leuk, wat vinden zij minder leuk aan hun werk?

Wat kunt u doen om de werknemers in de organisatie aan het werk te houden nu en in de toekomst (bijvoorbeeld opleiding/cursus, roosteren, werk-privé balans of werkomstandigheden)?

Hoe kan de organisatie de werknemers ondersteunen in het duurzaam inzetbaar blijven?

Bijlage 8 Plan van Aanpak

SMART-(sub)doelen

In dit plan van aanpak worden SMART-(sub)doelen beschreven die worden nagestreefd met de interventie. Met SMART wordt bedoeld Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdsgebonden. Hierdoor wordt het doel duidelijk en zorgvuldig beschreven, waardoor het bij de evaluatie duidelijk is waar op moet worden gelet.

<i>Specifiek.</i>	Zorg ervoor dat u de delen van de doelstelling zo specifiek mogelijk benoemt. Geef een specifiek antwoord op de volgende vragen: Wat wilt u/willen we bereiken? Wie zijn betrokken bij het bereiken van het doel? Waarom willen we dit doel bereiken?
<i>Meetbaar.</i>	Het doel moet worden opgedeeld in meetbare elementen. Wanneer weten we dat het (sub)doel is bereikt? Bijvoorbeeld: er is een loket voor duurzame inzetbaarheid, op afdeling X is sprake van lager verzuim, 10 oudere werknemers hebben een cursus gevolgd.
<i>Acceptabel.</i>	Is het doel acceptabel en haalbaar? Heeft de organisatie de middelen om het doel te behalen? Is er genoeg tijd en geld beschikbaar om het doel te bereiken?
<i>Relevant.</i>	Is het realistisch dat het doel wordt bereikt? Er wordt afgewogen of het doel in overeenstemming is met de visie en het bedrijfsplan van de organisatie.
<i>Tijdsgebonden.</i>	Wanneer wilt u het doel bereikt hebben?

Afsprakenlijst

Het opstellen van een afsprakenlijst ondersteunt u bij het uitwerken van de interventie. U geeft duidelijk aan welke acties door welke persoon of afdeling worden uitgevoerd en wanneer deze plaatsvinden. Hieronder vindt u een voorbeeld van een afsprakenlijst.

Voorbeeld afsprakenlijst van een vraagstuk op organisatieniveau.

Vraagstuk: te veel oudere werkrachten kunnen ontwikkelingen niet meer bijbenen en verlaten de organisatie

Doel	Actie(s)	Wie	Terugkoppeling	Start	Afronding	Status
Behouden van ouder personeel	Nadenken over een opleiding	Werknemer	Leidinggevende	Maart 2013	Mei 2013	Afgerond
	Oudere werknemers bijscholen	Leidinggevende en HR	Afdelingshoofd	1 juni 2013	1 juni 2015	Eerste werknemers zijn gestart met bijscholing
	Outplacement	Leidinggevende	Afdelingshoofd	Maart 2013	Eind 2013	Vorbereidend
	Demotie	Afdelingshoofd	Directie	Maart 2013	Doorlopend	Vorbereiden, wie komt in aanmerking
	Tussenevaluatie	Leidinggevende	Afdelingshoofd	Juni 2013	Juli 2013	Nog geen actie

Inhoud van de acties

Hier wordt de inhoud van de acties beschreven. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:

- Wat is de inhoud van de afzonderlijke acties?
- Hoe worden de acties uitgevoerd?
- Wie zijn betrokken bij de uitvoering van de acties?
- Wat zijn de randvoorwaarden om de actie tot een goed einde te brengen?
- Hoeveel geld, tijd, informatie en medewerking van de organisatie is hiervoor benodigd?

Websites met informatie over duurzame inzetbaarheid

- www.psychischenwerk.nl
- www.blikopwerk.nl
- www.leeftijdophetwerk.nl
- www.loonwijzer.nl/home/55plusloonwijzer.nl
- www.duurzaaminjewerk.nl
- www.anbo.nl
- www.duurzameinzetbaarheid.nl
- www.werkvannu.nl
- www.overduurzameinzetbaarheid.nl
- www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl
- www.ser.nl/nl/themas/arbeidsparticipatie.aspx
- www.innovatiefinwerk.nl/onderwerpen/duurzame-inzetbaarheid
- www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/themas/duurzame-inzetbaarheid
- www.brainagingmonitor.nl
- www.nkdi.nl



instituut gak