spdi Sociale partners samen voor duurzame inzetbaarheid

AWVN FNV CNV

Whitepaper

Integrale aanpak voor duurzame inzetbaarheid in de cao

Samen werken aan duurzame inzetbaarheid (DI) in cao's - een integrale aanpak van SPDI.

Inleiding

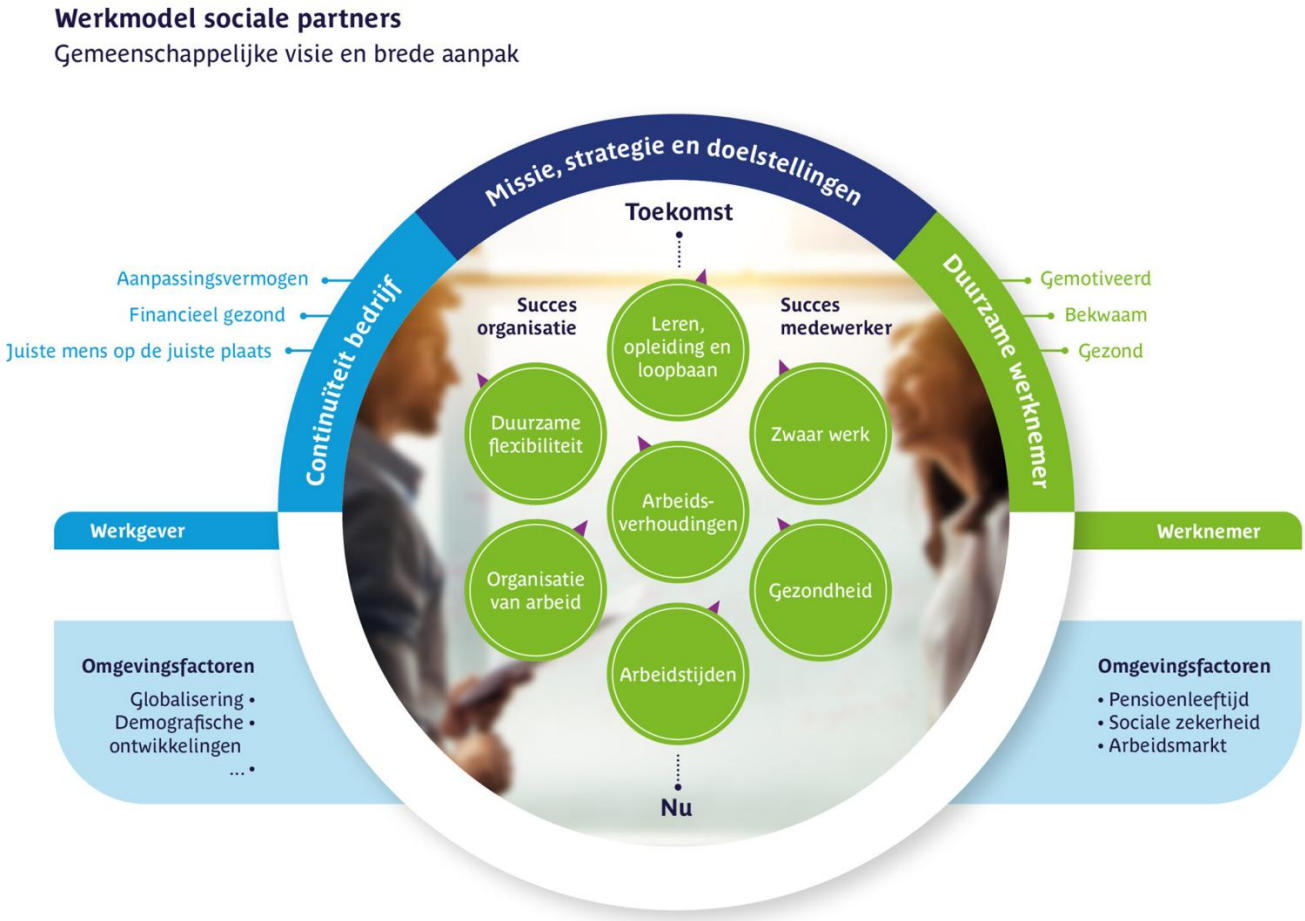
Duurzame inzetbaarheid (DI) is de sleutel tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Werkgevers en werknemersorganisaties hebben in de afgelopen jaren ervaren dat losse initiatieven niet altijd leiden tot structurele verbetering. Daarom hebben AWVN, FNV en CNV samen de 'SPDI integrale aanpak voor duurzame inzetbaarheid in de cao' ontwikkeld met als doel te komen tot brede en integrale DI afspraken in de cao. Deze integrale aanpak helpt sociale partners om cao-afspraken zo vorm te geven dat ze daadwerkelijk bijdragen aan de versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

In dit document werken we de hoofdstructuur van deze aanpak uit. Per stap geven we niet alleen weer wat er moet gebeuren, maar ook hoe dit in de praktijk kan worden vormgegeven. Bovendien leveren we daarbij concrete tools als presentaties, werkvormen en instrumenten, zoals een cao-DI canvas, staalkaart en een DI inventarisatietool/prompt. Dat laatste is om m.b.v. AI cao's te analyseren. Daarmee is deze whitepaper zowel een proceshandleiding als een inspiratiebron als een praktische toolbox voor cao-partijen die het thema duurzame inzetbaarheid stevig willen verankeren.

In de detailaanpak en in de ondersteunende materialen maken wij in voorkomende gevallen indien nodig onderscheid tussen het doorlopen van dit proces met een sector of met een organisatie. Deze whitepaper beschrijft de algemene integrale aanpak.

In de ondersteunende links is steeds zichtbaar of het sectorniveau of organisatieniveau betreft en ziet u steeds de onderscheidende links.

SPDI (Sociale Partners samen voor Duurzame Inzetbaarheid) is een samenwerkingsverband van AWVN, FNV en CNV. De aanpak is gebaseerd op paritaire samenwerking: werkgevers en werknemers werken gelijkwaardig samen. Belangrijk uitgangspunt is dat duurzame inzetbaarheid méér is dan losse thema's zoals gezondheid, vitaliteit of opleiden. Het gaat om een integrale benadering van werk, werkorganisatie, veiligheid, leren en ontwikkelen, en loopbaanperspectief.



Motivatie, bekwaamheid en gezondheid zijn voor ons de pijlers voor het behoud van duurzame inzetbaarheid. In deze pijlers ligt ook het gezamenlijke belang van werkgever en medewerkers voor het behouden en versterken van de inzetbaarheid. Voor werkgevers gaat het om het behouden of vergroten van een adequate bijdrage van hun medewerkers aan de organisatie. En voor medewerkers om het op een prettige en zinvolle manier werkend het pensioen bereiken.

Een succesvolle aanpak voor duurzame inzetbaarheid vraagt om een brede visie. Dat gaat verder dan scholingsbeleid, loopbaanadvies en vitaliteitsbeleid. Ons werkmodel met de zeven thema's, helpt je hierbij. Het geeft richting en toont de onderlinge samenhang. Door al deze thema's in een analyse en aanpak mee te nemen ontstaat zicht op de juiste oplossingen. De thema's zijn in onze aanpak de 'knoppen' in de organisatie waaraan je kunt draaien om duurzame inzetbaarheid te bevorderen: zij beïnvloeden de drie pijlers, maar zijn ook cruciaal voor de wendbaarheid, productiviteit en de juiste bemensing van organisaties.

We sluiten bovendien aan op de bedrijfsstrategie van de organisatie, en wat er nodig is om een gezonde toekomst te borgen. Zo komen we tot oplossingen die passen bij de uitdagingen in je organisatie én bij de wensen van werknemers. Met als doel: gezonde, gemotiveerde en bekwame werknemers die met plezier kunnen doorwerken tot hun AOW-leeftijd.

Team SPDI

Met een team van circa 25 adviseurs beschikt SPDI over brede ervaring, interventies en tooling om cao-partijen te ondersteunen.

Dit alles is terug te vinden op onze website:
www.duurzaamaanhetwerk.nl

Aanleiding

Veel cao's bevatten inmiddels afspraken over duurzame inzetbaarheid, maar de effectiviteit verschilt sterk. Soms blijven maatregelen te vrijblijvend, of bereiken ze maar een klein deel van de werknemers. En vaak worden maatregelen niet genoemd of herkent als di-thema of -onderwerp maar hebben ze evengoed effect op de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers. SPDI heeft daarom een integrale en gestructureerde aanpak ontwikkeld om Cao-afspraken niet alleen op papier te zetten, maar door afspraken over monitoring en evaluatie ook daadwerkelijk tot uitvoering en resultaat te brengen en te verbeteren in de tijd.

De kern is het verbinden van korte en lang termijn ontwikkelingen (zoals technologie en arbeids-markt), de samenstelling van het personeelsbestand en een brede blik op vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid. Zo ontstaat een plan dat aansluit bij de realiteit van de organisatie én de toekomstbestendige inzetbaarheid van werknemers.

Kwaliteit van afspraken

Een effectieve cao-aanpak rond duurzame inzetbaarheid vraagt naast de juiste inhoudelijkheid ook om onderscheid in type afspraken. SPDI onderscheidt drie typen afspraken die met elkaar in balans moeten zijn:

- **Curatieve afspraken:** gericht op het oplossen van bestaande problemen, zoals verzuim, zwaar werk of knelpunten in werkdruk.
- **Preventieve afspraken:** gericht op het voorkomen van problemen, bijvoorbeeld door scholing, gezondheidsbevordering, arbo gerelateerde maatregelen of betere werkorganisatie.
- **Versterkende afspraken:** gericht op het vergroten van mogelijkheden, zoals loopbaanontwikkeling, talentontwikkeling en autonomie in werk.

Daarnaast is het essentieel dat afspraken aansluiten bij de context van de organisatie, rekening houden met toekomstige ontwikkelingen en dat er afspraken zijn over monitoring en evaluatie. Zo wordt een leercurve mogelijk en kan men in opvolgende cao's steeds effectievere afspraken maken.

Het proces

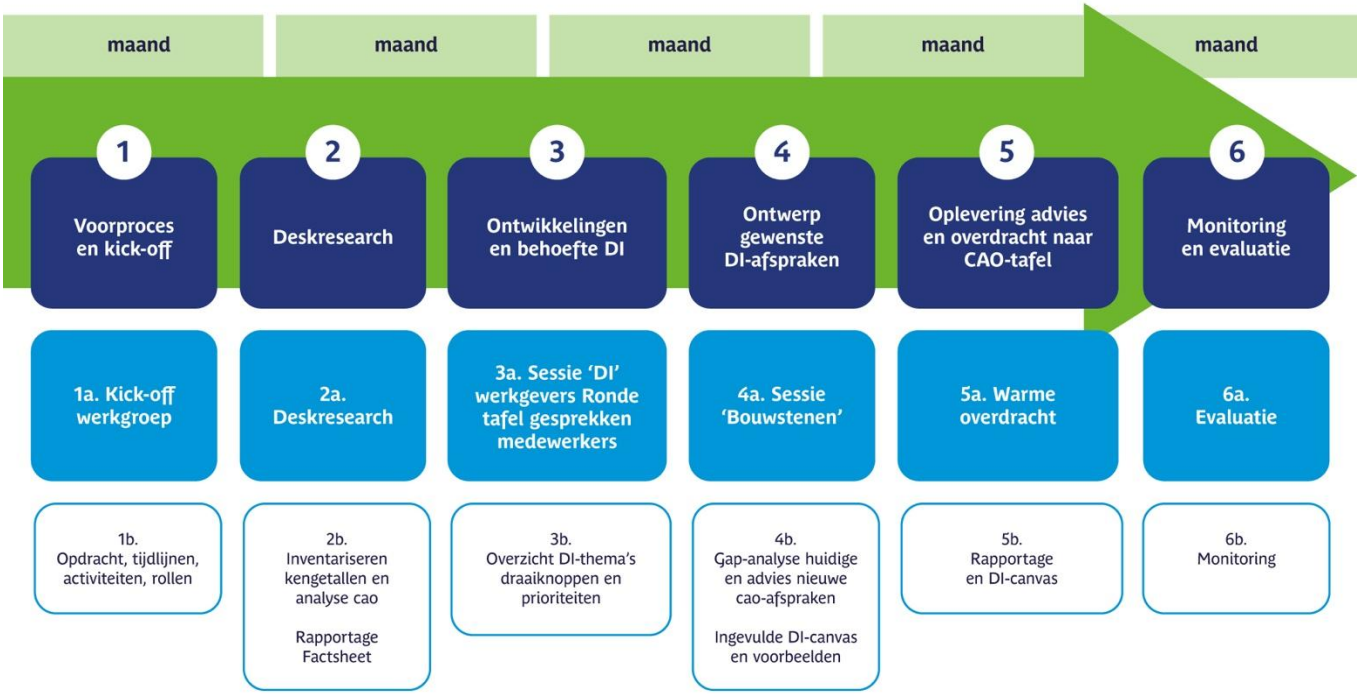
De SPDI-aanpak is opgebouwd uit een helder stappenplan. Elke stap draagt bij aan een gestructureerde manier van werken, waarbij inzicht, draagvlak, adviesvorming en evaluatie elkaar versterken.

De hoofdstructuur bestaat uit:

1. Kick-off en opdrachtformulering.
2. Deskresearch en analyse.
3. Dialoog met werkgevers en werknemers.
4. Bouwstenen en gap-analyse.
5. Advies en warme overdracht aan de cao-tafel.
6. Monitoring en evaluatie.

In de uitwerking hieronder zullen we steeds per stap de details verder uitwerken – zowel wat er moet gebeuren, als hoe dat concreet in de praktijk kan worden aangepakt. Er wordt steeds onderscheid gemaakt tussen sectorniveau en organisatieniveau.

Plan van aanpak en toelichting



Stap 1: Kick-off en opdrachtformulering

De kick-off vormt de start van het hele traject. Het is het moment waarop de betrokken partijen – werkgevers, vakbondsvertegenwoordigers, HR en adviseurs – elkaar ontmoeten en het gezamenlijke doel vaststellen. De bijeenkomst is niet alleen bedoeld om de formele opdracht te verduidelijken, maar ook om draagvlak te creëren en persoonlijke betrokkenheid te stimuleren.

Tijdens de kick-off komen de volgende onderdelen aan bod:

- **Kennismaking:** wie zijn de deelnemers, welke rol hebben zij in het proces, en wat betekent duurzame inzetbaarheid voor hen persoonlijk?
- **Doelstelling van het traject:** de werkgroep krijgt van de cao-tafel de opdracht om adviezen te formuleren op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Deze adviezen moeten leiden tot passende cao-afspraken die de inzetbaarheid van medewerkers structureel verbeteren.
- **Ambitie en scope:** duurzame inzetbaarheid wordt breed verkend en verbeterd op alle zeven thema's van de SPDI-aanpak. Het gaat om het verbinden van organisatiedoelen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- **Procesafspraken:** het vaststellen van de processtappen, rollen, activiteiten en tijdlijnen die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren.
- **Gebruik van het CAO-DI-canvas:** dit instrument helpt om inzichtelijk te maken wie wat wanneer doet, en vormt een leidraad voor de vervolgstappen.

Een belangrijk onderdeel van de kick-off is het doornemen en invullen van het CAO-DI-canvas. Dit maakt de abstracte opdracht concreet en geeft richting aan de vervolgstappen. Door samen afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden wordt de basis gelegd voor een constructief proces.

De kick-off is daarmee méér dan een startbijeenkomst: het is een strategisch moment waarop de toon voor het hele traject wordt gezet. Een zorgvuldig voorbereide en goed gefaciliteerde kick-off verhoogt de kans op succes aanzienlijk, omdat deelnemers zich vanaf het begin eigenaar voelen van het proces.

Onderaan dit document bij 'Overzicht ondersteunende materialen' treft u relevante handige links bij Stap 1.

Stap 1: Kick-off en opdrachtformulering

CAO - DI sector/organisatie: datum: versie: spdi Sociale partners samen voor duurzame inzetbaarheid

Waarom? *(purpose)*		Doelgroep(en)?	Wanneer tevreden?
Werkgeversperspectief Waarom zet de organisatie orop in? Aan welke bedrijfsdoelstellingen draagt dit bij? Welk pijnpunt voor de werkgever adresseert de gewenste regeling? Wat verwacht de organisatie ervan? Wat gebeurt er voor de organisatie als je het niet doet?	**Werknemersperspectief** Waarom zet de medewerker orop in? Aan welke persoonlijke doelstellingen draagt dit bij? Wat verwacht de medewerker ervan? Welk pijnpunt voor de werknemers adresseert de gewenste regeling? Wat gebeurt er met de medewerkers als je het niet doet?	Beschrijf de doelgroep(en) voor de beoogde regeling zo specifiek mogelijk.	Wat is het doel? Hoe merken we wanneer we dat behaald hebben en de regeling succesvol is? Binnen welke termijn willen we dat halen? Welke doelen voor de organisatie en voor medewerkers zijn versterkt? Welke tussendoelen stellen we? Benoem gewenste resultaten van de regeling. Benoem gewenste outcome van de regeling.
Hoe? *(proces)*		**Context?**	**Stakeholders en belangen?**
Ontwerp een proces welke moet leiden tot de gewenste CAO-DI afspraak, inclusief WIE, WAT, WANNEER. Maak daarbij als basis gebruik van de integrale SPDI aanpak. Beschrijf tevens hoe sociale partners tussentijds en na afloop van de duur van de CAO samen het succes en de doelmatigheid van de CAO-DI afspraak kunnen monitoren en evalueren.		Waar hebben de organisatie en de medewerkers mee te maken, denk aan: • Bedrijfsdoelstellingen • Soort veranderingen in werk • Technologische ontwikkelingen • Omgeving • Groei/stabiliteit/krimp • Buitenlandse moeder / internationale invloeden • Autonomie • Leiderschap • Arbeidsverhoudingen	Benoem per stakeholder hun belangrijkste belangen, denk aan: • OR • Vakbond • Directie / MT • Middelmanagement • Medewerkers Beschrijf per stakeholder de huidige kwaliteit van de drie verschillende relevante relaties: • Onderhandeling • Inhoudelijk • Kwaliteit van het onderlinge contact Bedenk per relatie enkele acties om de kwaliteit daarvan te verbeteren en bespreek onderling de bevindingen.
Wat? *(bewijs/instrumenten)*			
Welke instrumenten zet de organisatie in?			

Duurzame Inzetbaarheid			
Analyse DI	**Curatie / ontzien**	**Preventie / behouden**	**Versterken / benutten / ontwikkelen**
Beschrijf hoe het er voor staat op de verschillende thema's van DI: • arbeidstijden • arbeidsverhoudingen • duurzame flexibiliteit • leren, ontwikkelen, loopbaan • organisatie van werk • gezondheid • zwaar werk • overig...	Hoe staat het er voor mbt curatie / ontzien binnen de verschillende DI-thema's. Wat zijn daarvan de belangrijkste oorzaken? Visualiseer of geef cijfer 1-10	Hoe staat het er voor mbt preventie / behouden binnen de verschillende DI-thema's. Wat zijn daarvan de belangrijkste oorzaken? Visualiseer of geef cijfer 1-10	Hoe staat het er voor mbt versterken / benutten / ontwikkelen binnen de verschillende DI-thema's. Wat zijn daarvan de belangrijkste oorzaken? Visualiseer of geef cijfer 1-10
Wat is er al op het gebied van DI?			
Geef aan onder over welke DI-thema's er al afspraken/regelingen zijn: • arbeidstijden • arbeidsverhoudingen • duurzame flexibiliteit • leren, ontwikkelen, loopbaan • organisatie van werk • gezondheid • zwaar werk • overig...	Beschrijf indien van toepassing de huidige / bestaande regeling(en) per thema waar het gaat om curatie / ontzien. Indien relevant: beschrijf de voor- en nadelen van de huidige regeling.	Beschrijf indien van toepassing de huidige / bestaande regeling(en) per thema waar het gaat om preventie / behouden. Indien relevant: beschrijf de voor- en nadelen van de huidige regeling.	Beschrijf indien van toepassing de huidige / bestaande regeling(en) per thema waar het gaat om versterken / benutten / ontwikkelen. Indien relevant: beschrijf de voor- en nadelen van de huidige regeling.
Algemene conclusies mbt DI			
Te ontwerpen: CAO-DI regeling			
Geef aan welk(e) thema(s) de regeling(en) aangaat: • arbeidstijden • arbeidsverhoudingen • duurzame flexibiliteit • leren, ontwikkelen, loopbaan • organisatie van werk • gezondheid • zwaar werk • overig...	Beschrijf per thema nieuwe regeling waar het gaat om curatief / ontzien.	Beschrijf per thema de nieuwe regeling waar het gaat om preventie / behouden.	Beschrijf per thema de nieuwe regeling waar het gaat om versterken / benutten / ontwikkelen.
Motivatie			
Motiveer hoe deze regeling bijdraagt aan het oplossen van het gestelde probleem (werkgevers- èn werknemers perspectief) en hoe het bijdraagt aan een DI-oplossing (werkgevers- èn werknemers perspectief).			

Stap 2: Deskresearch en analyse

Na de kick-off volgt de fase van deskresearch en analyse. Het doel van deze stap is om een feitelijke en gezamenlijke basis te leggen waarop verdere keuzes en prioriteiten kunnen worden gebouwd. Door bestaande informatie te bundelen en te analyseren ontstaat een helder beeld van de stand van zaken rond duurzame inzetbaarheid in de sector of organisatie.

Belangrijke bronnen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn onder meer:

- RI&E (Risico-inventarisatie en -evaluatie)
- Medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO/MMO)
- Periodiek Medisch Onderzoek (PMO)
- Verzuimanalyse en trendrapportages
- Bestaande (cao-) afspraken over duurzame inzetbaarheid
- Sectoranalyses, zoals leeftijdsopbouw, instroom- en uitstroom-gegevens, arbeidsrisico's en functiekenmerken

NB: In de praktijk zien we dat cao afspraken vaak op hoofdlijnen geformuleerd zijn en dat er daarnaast HR beleid en O&O aanbod is dat ook bijdraagt aan DI. Door alleen te focussen op cao afspraken mis je een deel van de afspraken in sector of het bedrijf. Om die reden worden ook de afspraken over en het aanbod om duurzame inzetbaarheid te verbeteren meegenomen in de analyse.

Het gebruik van deze bronnen maakt het mogelijk om niet alleen symptomen,
maar ook onderliggende knelpunten te identificeren.

De opbrengsten van de deskresearch worden samengevat in een compacte rapportage of factsheet. **Deze factsheet (factsheet sector, factsheet bedrijf)** vormt een gemeenschappelijk vertrekpunt voor alle betrokken partijen.

De analyse moet ook aandacht besteden aan binnen de sector of organisatie bestaande en beschikbare informatie over trends en ontwikkelingen die impact hebben op de duurzame inzetbaarheid, zoals technologische veranderingen, arbeidsmarktkrapte, vergrijzing of toenemende mentale belasting. Daarnaast worden gegevens over ziekteverzuim, beroepsziekten en bezwarende werkomstandigheden meegenomen, om zo een volledig en realistisch beeld te krijgen van de uitdagingen.

SPDI heeft meerdere ondersteunende instrumenten die, afhankelijk van de situatie en de behoefte, kunnen worden ingezet in deze fase:

- **DI-inventarisatietool.** Dit is een prompt die specifiek is ontwikkeld om cao-afspraken mbv AI systematisch te analyseren en te beoordelen op hun curatieve, preventieve en versterkende waarde. Deze tool leidt tot een gestructureerd rapport gegenereerd door AI. Let op: uitkomsten van AI dienen altijd gecontroleerd te worden.

- **SPDI Quickscan.** Dit is een korte inventarisatie methode om de stand van zaken met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te onderzoeken, inventariseren en objectiveren. Let op: deze tool is geschikt voor organisaties, niet voor sectoren.

De fase van deskresearch levert niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar schept ook bewustzijn bij sociale partners en hun achterban. Het vormt daarmee een cruciale brug tussen analyse en dialoog: de feiten en trends uit deze stap worden gebruikt om gesprekken met werkgevers en werknemers in stap 3 te voeden en te structureren.

Praktische tips bij stap 2

- Zorg voor een balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve data: cijfers geven richting, maar verhalen en ervaringen geven context.
- Betrek meerdere bronnen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, en voorkom eenzijdige interpretatie.
- Houd de rapportage compact en toegankelijk: een factsheet met kerncijfers en visualisaties is vaak effectiever dan een uitgebreid rapport.
- Voorkom dat deskresearch een papieren exercitie blijft; plan direct hoe de opbrengst in vervolgstappen wordt gebruikt.
- Wees transparant over onzekerheden in de data en ga daar het gesprek over aan, in plaats van ze te verdoezelen.

Onderaan dit document bij 'Overzicht ondersteunende materialen' treft u relevante handige links bij Stap 2.

Stap 3: Ontwikkelingen en behoeften DI

Na de deskresearch volgt de cruciale stap van de dialoog. Hierbij worden de bevindingen uit de analyse besproken met zowel werkgevers en vakbonden (stap 3A) als medewerkers (stap 3B). Het doel is om de feiten en trends te vertalen naar een gedeeld beeld van knelpunten, behoeften en prioriteiten rondom duurzame inzetbaarheid.

3A. Sessie werkgevers en vakbonden: arbeidsmarkt in beweging

Tijdens deze sessie staan de volgende vragen centraal:

- Wat zie je veranderen? Wat zijn de knelpunten en uitdagingen?
- Welke strategieën zijn er als antwoord op de huidige en verwachte veranderingen?
- Wat is de ambitie?
- Wat moeten we nu doen om later onze ambitie te kunnen realiseren?
- Wat vraagt dit van de inzet van werkgeverszijde en van de medewerkers?
- Sluiten de huidige CAO DI-afspraken hierop aan?
- Wat is aanvullend nodig?

Het resultaat van deze sessie is een gezamenlijke beschrijving van de huidige en gewenste situatie, inclusief een eerste gap-analyse. Daarbij worden de DI-thema's gekoppeld aan organisatiedoelen en concrete 'knoppen' waar partijen aan kunnen draaien. Deze knoppen maken zichtbaar welke interventies de meeste impact hebben op aanpassingsvermogen, financiële gezondheid en de juiste mens op de juiste plek.

3B. Rondetafelgesprekken medewerkers

Parallel aan of aansluitend op de werkgevers en vakbondssessie worden rondetafelgesprekken met medewerkers gevoerd. Het doel is om hun ervaringen met bestaande cao-afspraken en DI-maatregelen op te halen, evenals hun behoeften en ideeën. Vragen die daarbij centraal staan zijn onder meer:

- Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor jou persoonlijk?
- Wat gaat er goed en waar loop je tegenaan (gezondheid, bekwaamheid, motivatie)?
- Wat heb je nodig van je werkgever om duurzaam inzetbaar te blijven?
- Hoe zie je jouw werk over vijf jaar, en wat is nodig om daarop voorbereid te zijn?

Door medewerkers actief te betrekken, ontstaat een rijker en realistischer beeld van wat nodig is om duurzame inzetbaarheid te versterken en wordt het draagvlak gecreëerd en vergroot. Het betrekken van medewerkers kan op organisatieniveau en door medewerkers van de verschillende organisaties uit te nodigen ook op sector niveau, maar ook op sector niveau.

Het combineren van de opbrengsten uit beide sessies leidt tot een overzicht van prioriteiten en oplossingsrichtingen. Deze vormen de basis voor de bouwstenenfase (stap 4).

Voorbeeldagenda werkgevers- en vakbondssessie

1. Opening en doel van de bijeenkomst
2. Presentatie feiten en trends uit de deskresearch
3. Bespreking huidige situatie: wat gaat goed, waar zitten de knelpunten?
4. Toekomstverkenning: hoe ziet het werk er over vijf jaar uit?
5. Gap-analyse: waar sluiten huidige cao-afspraken aan, en waar niet?
6. Prioriteiten bepalen: welke thema's en knoppen zijn het meest urgent?
7. Afronding en afspraken over vervolgstappen

Voorbeeldvragen rondetafel medewerkers

- ❑ Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor jou persoonlijk?
- ❑ Wat gaat er goed in je werk en wat zou beter kunnen (gezondheid, bekwaamheid, motivatie)?
- ❑ Welke ervaringen heb je met bestaande DI-afspraken in de cao?
- ❑ Wat heb je nodig van je werkgever of leidinggevende om duurzaam inzetbaar te blijven?
- ❑ Hoe denk je dat je werk er over vijf jaar uitziet, en wat vraagt dit van jou en van je werkgever?

Praktische tips bij stap 3

- Zorg voor een veilige setting waarin deelnemers vrijuit hun ervaringen kunnen delen.
- Gebruik visuele hulpmiddelen (zoals slides uit de slidedeck en vb het DI-canvas) om de dialoog te structureren.
- Zorg dat er een goede balans is tussen ambitie en realisme: noteer zowel 'grote dromen' als praktische eerste stappen.
- Leg nadruk op gezamenlijke verantwoordelijkheid: duurzame inzetbaarheid vraagt inzet van zowel werkgevers als werknemers.
- Documenteer de opbrengsten zorgvuldig zodat de input goed kan worden gebruikt in de volgende fase.

Onderaan dit document bij 'Overzicht ondersteunende materialen' treft u relevante handige links bij Stap 3.

Stap 4: Ontwerp gewenste DI-afspraken (Bouwstenen)

In deze stap wordt toegewerkt naar concrete bouwstenen voor cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid. De bevindingen uit de eerdere stappen (deskresearch, werkgevers- en medewerkerssessies) worden samengebracht en omgezet in oplossingen en voorstellen.

Tijdens de bouwstenensessie staan de volgende onderdelen centraal:

- **Delen van inzichten:** bespreek de belangrijkste uitdagingen en knelpunten en zorg dat er een gedeeld beeld ontstaat.
- **Prioriteren van vraagstukken:** bereik overeenstemming over welke DI-problemen het meest urgent zijn voor zowel werkgevers als werknemers.
- **Brainstormen over oplossingen:** genereer samen creatieve en innovatieve ideeën voor mogelijke cao-afspraken.
- **Concretiseren van afspraken:** werk de meest kansrijke ideeën uit tot bouwstenen die richting geven aan het CAO-DI-canvas.

De sessie draait om creativiteit, gezamenlijk eigenaarschap en het zoeken naar balans tussen haalbaarheid en ambitie. In de documentatie (bijlage 4 van de gestructureerde aanpak) vindt u daarom ook handige ‘tips voor een brainstorm’. De output van deze sessie vormt de basis voor de gap-analyse en het CAO-DI-canvas, die vervolgens worden besproken met de cao-tafel.

Voorbeeld Gap-analyse

Onderwerp: [bijvoorbeeld gezondheid / scholing / werkdruk]

Huidige situatie:	Beschrijf welke afspraken en maatregelen er nu zijn.	Geef aan welke effecten zichtbaar zijn (positief/negatief).
Gewenste situatie:	Beschrijf hoe de situatie idealiter zou moeten zijn.	Benoem de organisatiedoelen en de belangen van werknemers.
Gap:	Wat ontbreekt er tussen de huidige en gewenste situatie?	Waar is sprake van mismatch tussen bestaande afspraken en de praktijk?
Aanbevolen oplossingen:	Welke nieuwe of aangepaste afspraken kunnen dit gat overbruggen?	Welke partijen zijn nodig om dit te realiseren?

Verwerk de opbrengst van deze exercitie in de format canvas cao-DI.

Onderaan dit document bij ‘Overzicht ondersteunende materialen’ treft u relevante handige links bij Stap 4.

Stap 5: Advies en warme overdracht

In stap 5 komt het werk van de werkgroep samen in een concreet advies richting de cao-tafel. Deze fase is cruciaal omdat hier de opbrengsten van het proces worden vertaald naar voorstellen voor cao-afspraken. De rol van de werkgroep is adviserend: het gaat nadrukkelijk niet om onderhandelen, maar om het bieden van een goed onderbouwd en gedragen advies dat de cao-partijen kunnen gebruiken bij hun gesprekken.

Een belangrijk onderdeel is de ‘warme overdracht’. Dit betekent dat de werkgroep niet alleen een rapport overhandigt, maar de opbrengsten ook actief toelicht, vragen beantwoordt en het gesprek aangaat met de deelnemers aan de cao-tafel. Op die manier wordt voorkomen dat het advies slechts op papier blijft en wordt de kans vergroot dat de inzichten daadwerkelijk landen.

Voorbeeldformat rapportage werkgroep

1. Inleiding

- ❑ Doel van het advies
- ❑ Proces dat is doorlopen (kort overzicht stappen 1–4)

2. Samenvatting van de analyse

- ❑ Belangrijkste trends en ontwikkelingen
- ❑ Knelpunten en uitdagingen (gezondheid, bekwaamheid, motivatie)
- ❑ Ervaringen en behoeften van medewerkers

3. Prioriteiten en bouwstenen

- ❑ Overzicht van de belangrijkste thema’s en knoppen
- ❑ Beschrijving van de gap-analyse (huidig vs. gewenst)
- ❑ Voorstellen voor cao-afspraken (curatief, preventief, versterkend)

4. Aanbevelingen

- ❑ Concreet advies voor nieuwe of aangepaste afspraken
- ❑ Mogelijke ondersteunende maatregelen (bijvoorbeeld communicatie, monitoring)

5. Bijlagen

- ❑ Ingevuld DI-canvas
- ❑ Factsheet en ondersteunende data
- ❑ Verslagen van sessies en rondetafelgesprekken

Praktische tips voor de warme overdracht

- Plan voldoende tijd voor de overdracht: combineer de rapportoverhandiging met een interactieve toelichting.
- Zorg dat meerdere leden van de werkgroep aanwezig zijn, zodat er brede vertegenwoordiging is en verschillende perspectieven kunnen worden toegelicht.
- Visualiseer de opbrengsten (bijvoorbeeld met een overzichtelijke samenvattende slide of poster) om het gesprek te ondersteunen.
- Leg nadruk op de gezamenlijke verantwoordelijkheid: de adviezen zijn geen eisen, maar voorstellen die de cao-tafel helpen betere keuzes te maken.
- Anticipeer op mogelijke vragen of bezwaren en bereid antwoorden voor, zodat de overdracht soepel verloopt.
- Rond af met afspraken over hoe de cao-tafel terugkoppelt wat met de adviezen wordt gedaan.

Stap 6: Monitoring en evaluatie

De laatste stap in de SPDI-aanpak richt zich op monitoring en evaluatie. Het doel is om te beoordelen of de gemaakte afspraken daadwerkelijk bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en of bijsturing nodig is. Of een gestarte pilot of project vlot te trekken als het stagneert. Monitoring en evaluatie zijn essentieel om te leren van ervaringen, de effectiviteit van maatregelen te vergroten en een leercurve te realiseren over meerdere cao-rondes heen.

Monitoring kan zowel kwantitatief als kwalitatief plaatsvinden. Voorbeelden van kwantitatieve indicatoren zijn: het aantal medewerkers dat een opleiding heeft gevolgd, het daadwerkelijk gebruik van DI-budgetten, het ziekteverzuimpercentage of de instroom en uitstroom van medewerkers. Kwalitatieve informatie kan worden verzameld via medewerkerstevredenheid, evaluaties van pilots of interviews met leidinggevenden en werknemers.

Evaluatie vindt plaats op vooraf vastgestelde momenten, bijvoorbeeld halverwege en aan het einde van de cao-periode. Het is van belang om vast te leggen wie de evaluatie uitvoert, hoe de resultaten worden teruggekoppeld aan cao-partijen en hoe bevindingen worden vertaald naar verbeteringen voor de volgende cao.

Voorbeeldformat Monitoringsplan

1. Doel van de monitoring

- ❑ Welke afspraken en maatregelen willen we volgen?

2. Indicatoren

- ❑ Kwantitatief: gebruik opleidingsbudget, % verzuim, RVU-instroom, indien beschikbaar aantal medewerkers met POP.
- ❑ Kwalitatief: medewerkerstevredenheid, ervaringen met maatregelen, effectiviteit van pilots.

3. Meetmomenten

- ❑ Frequentie van metingen (bijvoorbeeld halfjaarlijks, jaarlijks).
- ❑ Belangrijke mijlpalen (bijvoorbeeld einde cao-periode).

4. Verantwoordelijkheden

- ❑ Wie verzamelt de data?
- ❑ Wie analyseert en rapporteert?

5. Rapportage en terugkoppeling

- ❑ Vorm: factsheet, dashboard of evaluatierapport.
- ❑ Aan wie wordt gerapporteerd (cao-tafel, achterban, medewerkers)?

6. Verbetercyclus

- ❑ Hoe worden de resultaten gebruikt voor bijsturing tijdens de looptijd van de cao?
- ❑ Hoe worden inzichten meegenomen naar de volgende cao-onderhandelingen?

Praktische tips voor monitoring en evaluatie

- Zorg voor een beperkt aantal kernindicatoren om de monitoring behapbaar te houden.
- Combineer cijfers met verhalen en ervaringen voor een compleet beeld.
- Maak gebruik van bestaande systemen (HR-analytics, MTO) om efficiënt data te verzamelen.
- Bespreek de resultaten niet alleen met de cao-tafel, maar ook met medewerkers en leidinggevenden.
- Gebruik evaluaties actief als leermoment: wat werkt wel, wat niet, en waarom?
- Leg afspraken over monitoring en evaluatie vast in de cao, zodat deze ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Management Summary

Deze whitepaper beschrijft de integrale SPDI-aanpak voor duurzame inzetbaarheid in cao's. Het doel is om cao-afspraken niet alleen vast te leggen, maar ook daadwerkelijk effectief te maken in de praktijk. De aanpak is ontwikkeld door AWVN, FNV en CNV en combineert de belangen van werkgevers en werknemers.

De kern van de aanpak bestaat uit zes stappen:

1. **Kick-off:** gezamenlijke start en formuleren van de opdracht.
2. **Deskresearch:** analyse van data, cao-afspraken en trends.
3. **Dialoog:** ophalen van behoeften en prioriteiten bij werkgevers, vakbonden en medewerkers.
4. **Bouwstenen:** gezamenlijk ontwerpen van gewenste cao-afspraken en uitvoeren van een gap-analyse.
5. **Advies en warme overdracht:** aanbieden van een gedragen advies aan de cao-tafel.
6. **Monitoring en evaluatie:** meten van resultaten en leren voor de toekomst.

De SPDI-aanpak borgt kwaliteit door aandacht te besteden aan drie soorten afspraken: curatief (problemen oplossen), preventief (problemen voorkomen) en versterkend (mogelijkheden vergroten). Door monitoring en evaluatie in te bouwen ontstaat een leercyclus die zorgt voor steeds effectievere cao-afspraken.

Dit document bevat naast een beschrijving van het proces ook voorbeeldformats, tips en handvatten die cao-partijen direct kunnen gebruiken in de praktijk.

In één oogopslag - Stap 1 - Kick-off	
Doel:	Een gezamenlijke start en het creëren van draagvlak en eigenaarschap.
Opbrengst:	Een gedeeld begrip van de opdracht, rollen en eerste procesafspraken.
Succesfactoren:	Brede vertegenwoordiging, heldere scope en goed voorbereide procesbegeleiding.

In één oogopslag - Stap 2 - Deskresearch	
Doel:	Feiten en trends inzichtelijk maken als basis voor dialoog.
Opbrengst:	Een compacte factsheet met de belangrijkste inzichten en knelpunten.
Succesfactoren:	Gebruik meerdere bronnen, combineer cijfers en verhalen, maak rapportage toegankelijk.

In één oogopslag - Stap 3 - Ontwikkelingen en behoeften	
Doel:	Feiten en trends vertalen naar een gedeeld beeld van knelpunten, behoeften en prioriteiten rondom duurzame inzetbaarheid.
Opbrengst:	Gezamenlijk overzicht van prioriteiten en oplossingsrichtingen vanuit werkgevers, vakbonden en medewerkers.
Succesfactoren:	Veilige en open dialoog, balans tussen ambitie en realisme, zorgvuldig vastleggen van de opbrengsten.

In één oogopslag - Stap 4 - Bouwstenen	
Doel:	Ontwerpen van concrete voorstellen voor cao-afspraken.
Opbrengst:	Gap-analyse en set van bouwstenen voor het DI-canvas.
Succesfactoren:	Creatieve brainstorm, gezamenlijke prioritering, concretiseren van ideeën.

In één oogopslag - Stap 5 - Advies en warme overdracht	
Doel:	Vertalen van opbrengsten naar een gedragen advies voor de cao-tafel.
Opbrengst:	Adviesrapport met prioriteiten, bouwstenen en aanbevelingen.
Succesfactoren:	Interactie bij overdracht, visualiseren opbrengst, nadruk op gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In één oogopslag - Stap 6 - Monitoring en evaluatie	
Doel:	Meten van resultaten en leren voor vervolgafspraken.
Opbrengst:	Monitoringsplan met indicatoren, meetmomenten en verbetervoorstellen.
Succesfactoren:	Beperkt aantal kernindicatoren, combinatie cijfers en ervaringen, gebruik bestaande systemen.

Samenvattende checklist – SPDI-aanpak

- Zorg vanaf het begin voor brede vertegenwoordiging (werkgevers, vakbonden, werknemers, HR, OR/PvT).
- Leg feiten en trends vast in een compacte en visuele factsheet.
- Betrek medewerkers actief in de dialoog via rondetafelgesprekken.
- Maak een helder en gestructureerd adviesrapport, inclusief gap-analyse.
- Voer een warme overdracht uit: combineer rapportage met dialoog.
- Bouw monitoring en evaluatie in, met een beperkte set kernindicatoren.
- Zorg dat elke cao-periode wordt benut als leercyclus naar effectievere afspraken.

Overzicht ondersteunende materialen

1. Inventarisatietool DI-afspraken in de CAO: Prompt definitieve versie
2. Hand-out overzicht di-gerelateerde thema's in cao's: Hand-out
3. Staalkaart DI afspraken: Staalkaart
4. Canvas CAO-DI afspraken: Canvas

Slidedeck voor sectoren:

- CAO-DI gestructureerde aanpak sector
- CAO-DI gestructureerde aanpak sector bijlage stap 1
- CAO-DI gestructureerde aanpak sector bijlage stap 2
- CAO-DI gestructureerde aanpak sector bijlage stap 3
- CAO-DI gestructureerde aanpak sector bijlage stap 4
- Factsheet DIY sector
- Factsheet verzameldocument

Slidedeck voor organisaties:

- CAO-DI gestructureerde aanpak voor organisaties met DI in de CAO
- CAO-DI gestructureerde aanpak voor organisaties met DI in de CAO bijlage stap 1
- CAO-DI gestructureerde aanpak voor organisaties met DI in de CAO bijlage stap 2
- CAO-DI gestructureerde aanpak voor organisaties met DI in de CAO bijlage stap 3
- CAO-DI gestructureerde aanpak voor organisaties met DI in de CAO bijlage stap 4
- Factsheet DIY bedrijf