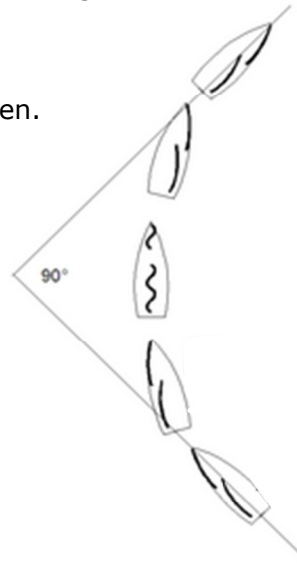


Inleiding

Op de pagina 'instrumenten' op Overstag.nu vind je instrumenten, informatie en inspiratie om binnen je eigen organisatie met het thema duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. In dit document staan de instrumenten uit het stappenplan beschreven. Het stappenplan is een instrument dat helpt om een weloverwogen, gedragen plan van aanpak te komen voor het thema duurzame inzetbaarheid en geeft handvatten voor implementatie. Het plan bestaat uit vijf stappen.

- Stap 1: Waarnemen: inzicht verkrijgen en geven.
- Stap 2: Wensen: gedragen beeld van de toekomst creëren.
- Stap 3: Werkschema: vertaling naar concrete acties.
- Stap 4: Waarmaken: laten zien wat werkt.
- Stap 5: Waarborgen: duurzaam laten blijven werken.



Praktische instrumenten

Voor iedere stap uit het stappenplan zijn praktische instrumenten ontwikkeld. Afhankelijk van de richting die jouw organisatie op wil, kies je de instrumenten die bij jouw organisatie passen en die je wilt gaan gebruiken. Bij ieder instrument zie je + **stappenplan** staan. Als je daarop klikt wordt het instrument toegevoegd aan jouw persoonlijk stappenplan. Dit plan kun je naar jezelf mailen. Je ontvangt dan een mail met linkjes naar de documenten die jij hebt toegevoegd. Ook kun je het stappenplan printen.

Overige inspiratie en informatie

Naast de instrumenten die voor het stappenplan zijn ontwikkeld, vind je op de pagina 'instrumenten' inspiratie in de vorm van boeken/artikelen, filmpjes en websites.

Zoekmogelijkheden

Ook is het mogelijk om te zoeken op verschillende manieren: per stap, per thema of per type. Dit doe je door een van de vierkantje aan te vinken. Er wordt dan automatisch gezocht op de selectie die jij aangeeft.

De thema's waarop je kunt filteren komen voort uit het model dat de Stag hanteert voor duurzame inzetbaarheid. Wil je hierover meer lezen, kijk dan op <http://www.overstag.nu/over-overstag/duurzame-inzetbaarheid>.

Let op: je kunt de geselecteerde instrumenten voor jouw persoonlijk stappenplan tussentijds NIET opslaan!

Het Stappenplan



Het doel van stap 1 **waarnemen** is om inzicht te verkrijgen en te geven in de nut en noodzaak van het thema duurzame inzetbaarheid. In deze stap wordt inzichtelijk wat je als organisatie al doet, maar ook wat nog mist, waar je bij kunt aansluiten, wat de belangrijkste vraagstukken zijn voor de organisatie etc.

- Voordat je hiermee als projectleider aan de slag gaat, is het van belang om te weten hoe jij zelf tegen het thema aankijkt en hoe enthousiast je bent om aan de slag te gaan. Het **zelfassessment 'duurzame inzetbaarheid'** bestaat uit vijftien stellingen en geeft je inzicht in je eigen positie ten opzichte van het thema. Om je verder te verdiepen in het thema duurzame inzetbaarheid en hierop een visie te creëren, vind je bij boeken en filmpjes nog meer inspiratiemateriaal van binnen en buiten de branche.

- b. Je bent zelf enthousiast, nu is het natuurlijk van belang om iedereen binnen de organisatie de urgentie van het thema duurzame inzetbaarheid in te laten zien. Hierbij is het van belangrijk om zowel vanuit de externe - als interne context feiten en waarnemingen te verzamelen. Het **inspiratiedocument duurzame inzetbaarheid** bied je tips en informatie over waar en hoe je relevante informatie verzamelt over het thema.
- c. Voordat je start is het van belang te weten wie je opdrachtgever is, wat de verwachtingen zijn enzovoorts. Het expliciet maken van opdrachtgeverschap draagt bij aan een succesvol project. Het doorlopen van de **checklist goed opdrachtgeverschap** helpt je hierbij.
- d. De uitkomsten en bevindingen van stap één kun je gebruiken in een presentatie voor de belangrijkste stakeholders (zie 2.2). Een opzet voor deze presentatie vind je bij **Goede zorg voor onze cliënten in 2020**.
- e. Je staat aan de beginfase van het project, het is in deze fase belangrijk om alvast na te denken over borging: begin with the end in mind. De **checklist borging** is een instrument dat hiervoor de belangrijkste elementen beschrijft.

Stap 2 Wensen

1) Waarnemen

2) Wensen

3) Werkschema

4) Waarmaken

5) Waarborgen

Doel

Een gezamenlijk en gedragen beeld van de toekomst creëren

Tips

1. Maak de wens zo beeldend mogelijk
2. Verplaats je in de belangen van de verschillende stakeholders
3. Inspireer en faciliteer de dialoog vanuit eigen geloof en enthousiasme

Wat

1. Inzicht in wie de stakeholders zijn en hoe kun je ze kunt betrekken.
2. Gezamenlijk een visie creëren op het thema duurzame inzetbaarheid.
3. Een communicatie-aanpak om betrokkenheid te creëren.
4. Een inspiratiedocument met communicatievoorbeelden, om op een leuke, luchtige manier bewustwording te creëren.

Instrumenten

1. Stakeholdersanalyse
2. Werkvormen om gezamenlijk een visie te creëren.
3. Communicatieplan
4. Communicatievoorbeelden

Het doel van stap 2 is om energie en draagvlak te genereren binnen de organisatie en samen een gedragen beeld van de toekomst te creëren. Daarom is het relevant om goed inzichtelijk te hebben wie je belangrijkste stakeholders zijn en wat hun belangen zijn. Samen met de belangrijkste stakeholders stel je de huidige en gewenste situatie vast en bepaal je de 'wens'.

- a. De **stakeholdersanalyse** helpt je om na te gaan wie de stakeholders zijn en hoe je ze kunt betrekken bij het thema.
- b. Het is belangrijk om met de uitkomsten van stap 1 in het achterhoofd de wens te bepalen. Waar wil je met z'n allen naar toe? Het document **werkvormen om gezamenlijk een visie te bepalen** geeft je inspiratie over verschillende werkvormen die je hiervoor zou kunnen gebruiken. Bepaal wie je betreft bij het bepalen van de visie: alleen de top of mensen uit de gehele organisatie?
- c. Naast betrokkenheid en draagvlak van stakeholders, is het natuurlijk van belang om de gehele organisatie betrokken te krijgen en te houden. Het **communicatieplan** kun je gebruiken om de aanpak die je hiervoor kiest verder uit te werken.
- d. In een vroegtijdig stadium communiceren naar de medewerkers is belangrijk voor een goede implementatie van het thema. Het document **communicatievoorbeelden** beschrijft leuke voorbeelden hoe je op een luchtige manier aan bewustwording kunt werken binnen de organisatie.

Stap 3 Werkschema

1) Waarnemen

2) Wensen

3) **Werkschema**

4) Waarmaken

5) Waarborgen

Doel

Vertalen naar concrete acties.

Tips

1. Zorg voor overzicht en samenhang tussen interventies.
2. Zorg voor interne betrokkenheid en draagvlak
3. Zorg voor een realistische planning, plan van aanpak etc.

Wat

1. Inzicht in de kosten en baten van de verschillende acties die je gaat inzetten.
2. Een format voor het actieplan: welke interventies gaat je uitvoeren om het gewenste doelte bereiken.
3. Inzicht in de verschillende aanpakken bij veranderingsprocessen

Instrumenten

1. Business Case
2. Format actieplan
3. Veranderstrategieën

Het doel van deze stap is om de wensen uit stap 2 te vertalen naar concrete acties. In deze stap vindt de definitieve besluitvorming plaats en wordt het plan van aanpak vastgesteld inclusief budget en planning.

- a. Ter verantwoording van de investering die je moet doen om het thema Duurzame inzetbaarheid verder vorm te geven binnen de organisatie, is het voor sommige organisaties gewenst om een **business case** op te stellen. Met een business case maak je de kosten en baten inzichtelijk van de verschillende interventies.
- b. Samen met de belangrijkste stakeholders bepaal je de interventies die je als organisatie uit gaat voeren. Het **format actieplan** kun je gebruiken om op één overzichtelijke manier alle interventies te beschrijven. Doelstelling, resultaat, periode, voor welke doelgroep etc.
- c. Implementeren van duurzame inzetbaarheid is een organisatieverandering. Ter inspiratie vind je bij stap 3 een beknopt document over **veranderstrategieën**.

Stap 4 Waarmaken

1) Waarnemen

2) Wensen

3) Werkschema

4) Waarmaken

5) Waarborgen

Doel

Laten zien wat werkt.

Tips

1. Meten = weten (tussentijds) evalueren
2. Communiceren over de resultaten
3. Ambassadeurs inzetten
4. Successen vieren en etaleren

Wat

1. Checklist voor het uitvoeren van de pilots. Welke pilot(s) ga je uitvoeren, wanneer, wie heeft welke rol, meten en evalueren etc.
2. Nul- en eindmeting om de opbrengsten inzichtelijk te krijgen.
3. Laten zien wat werkt; hoe communiceer je over de behaalde resultaten?

Instrumenten

1. Checklist voor pilots
2. Nul- en eindmeting
3. Laten zien wat werkt

Stap 4 gaat over het waarmaken: laten zien wat werkt. Het doel van deze stap is om nieuwe processen, procedures en interventies uit te testen. Wat werkt wel en wat werkt niet? Meten is weten en is in deze stap een belangrijk aspect. Daarnaast is het heel belangrijk om de organisatie mee te nemen in de nieuwe systemen, structuren, processen en procedures. Trainen van nieuw gedrag staat centraal, bij zowel leidinggevenden (hun nieuwe rol) als bij medewerkers. En interventies die succesvol zijn etaleren! Successen dienen tenslotte gevierd te worden.

- a) In stap drie heb je beschreven welke pilots je uit gaat voeren. De aspecten die van belang zijn om te beschrijven/over na te denken bij het opzetten van een pilot, staan beschreven in de **checklist pilots**.
- b) Om de opbrengsten van de pilot in kaart te brengen is het van belang om de begin- en eindsituatie in kaart te brengen. Meten is tenslotte weten. Hiervoor is het document **Nul- en eindmeting** ontwikkeld.
- c) Zichtbaar maken wat werkt! Communicatie is het sleutelwoord om het thema duurzame inzetbaarheid op de agenda te zetten en te houden. Het document **laten zien wat werkt** geeft voorbeelden van communicatiemiddelen en tips!

Stap 5 Waarborgen

1) Waarnemen

2) Wensen

3) Werkschema

4) Waarmaken

5) Waarborgen

Doel

Duurzaam laten blijven werken.

Tips

1. Communiceer over einde projectfase, borging, successen en belangrijke evaluatiepunten.
2. Zorg voor een goede overdracht.
3. Zorg voor inbedding in de bestaande organisatie.

Wat

1. Je gaat overdragen aan de staande organisatie. In dit document staan alle belangrijke zaken beschreven.
2. In dit document worden de belangrijkste documenten rondom de borging beschreven.
3. Ontwikkelingsgericht leiderschap; leiderschap en duurzame inzetbaarheid.
4. 10 stellingen die inzichtelijk maken of de organisatie (en jijzelf) klaar zijn voor het opheffen van de projectorganisatie.

Instrumenten

1. Overdrachtsdocument
2. Checklist borging
3. Kenmerken ontwikkelingsgericht leiderschap
4. De projectorganisatie

De laatste stap is waarborgen. Succesvolle interventies blijvend laten blijven werken. Nieuwe structuren, procedures en systemen structureel inbedden in de organisatie. Zorgen voor borging bij de juiste personen, afdelingen en processen.

- a) Aan het einde van de projectfase komt het moment dat je gaat overdragen aan de staande organisatie. In **het overdrachtsdocument** komen alle belangrijke zaken nog eens aan de orde en kan de opvolger alle relevante zaken terugvinden.
- b) Om de borging van het thema goed aan te pakken, moet je hier vanaf het begin van het initiatief/project al rekening mee houden: begin with the end in mind. De **checklist borging** beschrijft de belangrijkste elementen voor een goede borging.
- c) Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij de implementatie van nieuwe manieren van werken. **Tips Ontwikkelingsgericht Leiderschap** vormt een inspiratiebron van een leiderschapsstijl die goed past bij Duurzaam Inzetbaarheid: Ontwikkelingsgericht Leiderschap.
- d) Een project heeft een begin en einde. Als het thema voldoende geborgd is binnen de organisatie dien je je af te vragen of de projectorganisatie (en jijzelf) klaar zijn voor het opheffen van deze organisatie. **De projectorganisatie** beschrijft tien stellingen die je helpen bij deze keuze.