

7 stappen methodiek

Een onderzoek van de *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* onder 1500 Europese bedrijven die bekend staan om hun goede Duurzame Inzetbaarheid beleid heeft de basis gevormd voor het stappenplan (Wynne & Clarkin, 1992). Uit dit onderzoek bleek dat de volgende aspecten voor een succesvol beleid van belang zijn:

- Behoeftanalyse: Voor het opstellen van een beleid Duurzame Inzetbaarheid is het belangrijk dat de behoeften en wensen van werknemers zijn geanalyseerd, zodat de activiteiten hierop afgestemd kunnen worden.
- Participatie: Sleutelpersonen van hoog tot laag in de instelling en werknemers moeten bij het programma betrokken worden en het programma ondersteunen. Dit is belangrijk om draagvlak voor het beleid te krijgen. Hiertoe wordt vaak een werkgroep in het leven geroepen.
- Flexibiliteit: duurzame inzetbaarheidsprogramma's zijn geen standaard programma's. De programma's moeten worden afgestemd op de situatie van het bedrijf.
- Integratie: In het programma moeten activiteiten opgenomen zijn die zowel gericht zijn op het individu als op de werkomgeving.
- Multi-disciplinariteit: Meerdere deskundigen (op het gebied van personeelsbeleid, communicatie, gezondheidszorg, psychologie, arbeidsomstandigheden) moeten ingeschakeld worden om de effectiviteit van het programma te vergroten.

De methodiek voor het invoeren van beleid Duurzame Inzetbaarheid heeft de vorm van een zeven stappenplan met de volgende stappen:

Stap 1. Voorbereiden: het creëren van draagvlak voor een beleid duurzame inzetbaarheid,

Stap 2. Structuren: het opzetten van een projectteam en structuren,

Stap 3. Analyseren: het vaststellen van de behoeften,

Stap 4. Ontwikkelen: het ontwikkelen en opstellen van plan van aanpak voor beleid duurzame inzetbaarheid,

Stap 5. Implementeren: het uitvoeren van het beleid duurzame inzetbaarheid,

Stap 6. Evalueren: uitvoeren van proces- en effectevaluatie,

Stap 7. Borgen: het aanpassen en verankeren van het beleid.

Op de volgende pagina's leest u per stap om welke doelen en acties het gaat.

Bron: Wynne & Clarkin, 1992 Under construction, building for health in the EC workplace. European Foundation for the improvement of Living and Working Conitions.

Het stappenplan beleid Duurzame Inzetbaarheid

Stap 1

Vorbereiden: het creëren van een draagvlak voor Duurzame Inzetbaarheid

Doel

- Het creëren van een draagvlak voor beleid Duurzame Inzetbaarheid.
- Het verkrijgen van toestemming voor het opzetten van Duurzame Inzetbaarheid.
- Het geven van een overzicht van mogelijke onderwerpen/gebieden waarop het beleid Duurzame Inzetbaarheid zich kan richten.

Toelichting

De start van het proces is belangrijk. Duurzame Inzetbaarheid is vaak nieuw voor instellingen en niet de eerste prioriteit. Instellingen en afdelingen moeten overtuigd worden van het belang dat zij bij Duurzame Inzetbaarheid hebben. Met behulp van sprekende voorbeelden, informatiemateriaal, onderzoeksresultaten en al bekende bedrijfsgezondheidsgegevens kan in deze stap in de instelling bewustzijn gekweekt worden voor de noodzaak van het beleid Duurzame Inzetbaarheid. Het verkrijgen van instemming van het management is belangrijk, niet alleen 'goedkeuring' van het proces, maar ook het beschikbaar stellen van geld, tijd en medewerkers is nodig. De hoeveelheid geld, tijd en inzet van mensen is afhankelijk van de omvang en inhoud van het programma. Het is in deze fase van het project nog niet mogelijk om de exacte activiteiten te specificeren aangezien deze afhankelijk zijn van de resultaten van stap 3, de behoefteanalyse.

Voorbeelden acties

- Inventariseren van al bestaand beleid en activiteiten om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren.
- Inventariseren bestaande commissies gericht op de duurzame inzetbaarheid.
- Is er al een budget beschikbaar voor, aan duurzame inzetbaarheid gerelateerde, activiteiten?
- Het opstellen van een overzicht van mogelijke gebieden en onderwerpen waarop de activiteiten betrekking kunnen hebben.
- Identificeren van sleutelfiguren (topmanagement, midden- en lijn management, HRM, Arbodienst, Arbocoördinator, OR, vakbond, medewerkers enzovoorts) in het bedrijf.
- Waarom en wanneer moeten zij erbij betrokken worden (is in hun voordeel, zij betalen ervoor, zij zijn tegenstanders, ze zijn verantwoordelijk op dat gebied, ze hebben de macht om het proces te beïnvloeden enzovoorts)?
- Creëren van commitment voor Duurzame Inzetbaarheid bij de geïdentificeerde sleutelpersonen door bijvoorbeeld het aandragen van effecten, kosten/baten, voordelen van Duurzame Inzetbaarheid, voorbeelden in andere instellingen.
- Opstellen van de doelen van het project en een ruwe opzet voor het projectplan.
- Bepalen van middelen die beschikbaar zijn voor het project.
- Expliciete betrokkenheid en ondersteuning genereren voor het project bij het management.
- Voer evaluatie uit; zijn alle activiteiten volgens plan verlopen, wat moet worden bijgesteld.

Stap 2

Structuren: het opzetten van structuren voor Duurzame Inzetbaarheid

Doel

- Het opzetten van een projectteam.
- Het opzetten van structuren voor het project Duurzame Inzetbaarheid.
- Het inbouwen van Duurzame Inzetbaarheid in al bestaand beleid en de praktijk van de instelling.

Toelichting

Een goed begin is het halve werk! Het is belangrijk om het project goed op te zetten. Het bouwen van stevige structuren is noodzakelijk voor de voortgang van het project. Hoe steviger de structuren zijn, des te makkelijker de volgende stappen verlopen en hoe groter het effect kan zijn. Het bouwen aan een betrokken en enthousiast projectteam, dat toestemming heeft voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid Duurzame Inzetbaarheid, is de eerste belangrijke opdracht in deze stap. In een projectteam zitten vertegenwoordigers van (alle) afdelingen van het bedrijf, alsook mensen met enige deskundigheid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en het opzetten van gezondheidsbevorderende projecten (meestal degene die het initiatief neemt tot het opzetten van zo'n project en bijvoorbeeld de Arbocoördinator of HR adviseur). Al bestaande overlegvormen in het bedrijf (ondernemingsraad, medezeggenschapsraad, managementteam) kunnen (verder) geïnteresseerd worden voor het beleid Duurzame Inzetbaarheid en afgevaardigden hiervan kunnen betrokken worden bij het projectteam.

Om de gewenste effecten te behalen, moet het projectteam over communicatiekanalen beschikken en moet Duurzame Inzetbaarheid worden opgenomen in al bestaande bedrijfsactiviteiten en bedrijfsbeleid. Dit kan bereikt worden door al bestaande structuren aan te passen of door het bouwen van nieuwe structuren.

Acties

- Het oprichten van een projectteam.
- Wie komt er in het projectteam?
- Wat is de opdracht van het projectteam?
- Aan wie rapporteert het projectteam?
- Inventariseer bestaande communicatiekanalen in het bedrijf.
- Bepalen van communicatiekanalen voor het projectteam en het project zelf.
- Met welke doelgroepen moet gecommuniceerd kunnen worden?
- Wat voor soort boodschappen moeten verspreid worden?
- Welke communicatiekanalen kan het projectteam gebruiken?
- Via welke kanalen ontvangt het projectteam feedback over het project?
- Het leggen van een relatie tussen het beleid Duurzame Inzetbaarheid en de besluitvorming die plaatsvindt in het bedrijf. Omdat één van de doelen van het beleid Duurzame Inzetbaarheid is het veranderen van de werkomgeving, is het essentieel dat het projectteam rapporteert naar het strategisch, financieel en personeelsmanagement van het bedrijf. Het beleid Duurzame Inzetbaarheid moet ingebouwd worden in het bestaande beleid en de bestaande praktijk van de instelling.
- Evaluatie: zijn alle activiteiten volgens plan verlopen, wat moet worden bijgesteld?

Stap 3

Analyseren: het vaststellen van de behoeften

Doel

- Verzamelen van informatie (data) over inzetbaarheid, vitaliteit, gezondheid en behoeften van medewerkers.
- Het analyseren van deze data.
- Het maken van een profiel Duurzame Inzetbaarheid wat gebruikt wordt als overzicht van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de invloeden hierop. Op grond hiervan worden problemen en behoeften geprioriteerd.
- Rapportage van de behoeften aan sleutelpersonen en medewerkers.

Toelichting

Deze stap staat centraal in het project. Hierin wordt het huidige profiel Duurzame Inzetbaarheid van de instelling vastgesteld en de onderwerpen waarop Duurzame Inzetbaarheid ingezet kan worden bepaald. Het op een systematische manier identificeren is essentieel voor het ontwikkelen van een beleid dat voldoet aan de behoeften van werkgever én medewerkers. De behoefteanalyse kan enige tijd in beslag nemen. Het is belangrijk gegevens te verzamelen over verzuimcijfers, het verloop van personeel, ongelukken op de werkplek en meningen van sleutelpersonen in het bedrijf over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de instelling en de medewerkers. Naar aanleiding van dit beeld kan gedetailleerd onderzocht worden wat de behoeften en problemen zijn die medewerkers ervaren. Op basis van de resultaten van deze stap kunnen beslissingen genomen worden over de te ontwikkelen activiteiten.

Het succes van deze fase hangt van een aantal factoren af, maar vooral de medewerking van medewerkers is van wezenlijk belang. Om deze medewerking te verkrijgen is het belangrijk de medewerkers op de hoogte te houden van het doel van het beleid Duurzame Inzetbaarheid, waarom het opgezet wordt en hoe medewerkers er zelf van kunnen profiteren. Niet alleen communicatie met de medewerkers is belangrijk, maar ook vertrouwelijkheid en eventueel anonimiteit.

Acties

- Analyseren van data die al aanwezig zijn in het bedrijf en die helpen bij een eerste analyse van behoeften en problemen, bijvoorbeeld: arbeidsverzuimcijfers, werkgerelateerde ziekten, Verloop van personeel, productiviteitscijfers, RI&E-s, investeringen in gezondheids- en veiligheidsmaatregelen en gesprekken met sleutelpersonen uit het bedrijf.
- Verdere analyse van vitaliteit, gezondheid en behoeften van medewerkers, bijvoorbeeld:
 - via vragenlijsten (bv Vitaliteitvoordezorg.nl, Werkvermogensmonitor of vragenlijst leefstijl) en/of groepsgesprekken,
 - data verzamelen over: demografische gegevens, werkomstandigheden, werkinhoud, relaties op het werk, arbeidsvoorwaarden, eigen gezondheidservaring, inzicht in zorggebruik, voorkeur voor onderwerpen/activiteiten etc.
- Opstellen profiel Duurzame Inzetbaarheid.
- Toetsen rendement profiel en activiteiten met behulp van Beslismodel Inzetbaarheid.
- Rapportage en feedback van profiel Duurzame Inzetbaarheid aan sleutelpersonen en medewerkers. Op grond hiervan kunnen prioriteiten gesteld worden met betrekking tot de te ontwikkelen activiteiten. Informeren van medewerkers over verdere gang van zaken met betrekking tot het beleid Duurzame Inzetbaarheid.
- Evaluatie: zijn alle activiteiten volgens plan verlopen, wat moet worden bijgesteld?

Stap 4

Ontwikkelen: het ontwikkelen van een plan

Doel

- Het prioriteren van de behoeften en problemen die vastgesteld zijn in stap 3.
- Het stellen van doelen.
- Ontwikkelen van oplossingen om doelstellingen te bereiken.
- Prioriteren van oplossingen.
- Maken van een gedetailleerd plan en een draaiboek.

Toelichting

Het gaat in deze stap om het bepalen van de (haalbare) doelen en het vaststellen van de te ondernemen activiteiten. Bekijk de gegevens uit stap 3 en prioriteer de behoeften en problemen. Gebruik vervolgens een participatieve methode om oplossingen/mogelijke activiteiten te bedenken. Groepsgesprekken zijn hiervoor heel geschikt. Deze zijn productief, brengen veel creatieve oplossingen boven tafel en betrekken verschillende mensen bij het proces die allen een andere kijk hebben op de problemen en behoeften. Als de mogelijke oplossingen zijn geprioriteerd, kan het plan voor het beleid Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld worden. Het maken van een draaiboek waarin staat wie, wat, hoe en wanneer doet komt daarbij goed van pas. Feedback is in deze stap erg belangrijk. Vooral naar de deelnemers van de groepsgesprekken toe is het belangrijk terug te koppelen waarom bepaalde oplossingen wel zijn gekozen, en andere niet. Dit versterkt de ondersteuning en goedkeuring voor het programma. Bereid ook de evaluatie van de activiteiten alvast voor.

Acties

- Toekennen van prioriteiten aan problemen.
- Organiseren van bijvoorbeeld groepsgesprekken om te komen tot oplossingen voor geprioriteerde problemen/behoeften.
- Bepalen wie er deelneemt aan de groepsgesprekken.
- Noteren van alle voorgestelde oplossingen b.v. op basis van een overzicht van interventies (interventiekaart).
- Selectiecriteria toepassen op mogelijke oplossingen b.v. op haalbaarheid.
- Wat voor organisatorische, technische en financiële consequenties heeft de oplossing?
- Uitwerken oplossing(en) in een gedetailleerd plan.
- Doel, doelgroep, kosten, benodigde middelen (materiaal, personeel, ruimtes e.d.), verantwoordelijken en mogelijke obstakels van elke activiteit beschrijven.
- Activiteiten kunnen geleverd worden door het bedrijf zelf (eigen personeel) of door experts van buiten de instelling. Zoek eventueel naar instellingen die activiteiten, training of informatie kunnen leveren, praat met instellingen die u voorgegaan zijn (
- Maak een draaiboek (wanneer, waar, hoe, financiering, contactpersoon, doelgroep, strategie, middelen enzovoorts) maar zorg ook dat er altijd ruimte is voor flexibiliteit.
- Informeer alle betrokkenen over de geplande activiteiten en geef feedback over de keuze van activiteiten. Gebruik hiervoor de communicatiekanalen zoals bepaald in stap 2.
- Evaluatie: zijn alle activiteiten volgens plan verlopen, wat moet worden bijgesteld?

Stap 5

Implementeren: uitvoeren van het plan

Doel

- De daadwerkelijke uitvoering van de geplande activiteiten.
- Evalueren van de activiteiten.

Toelichting

Op basis van stap 4 kan het plan nu worden uitgevoerd in zijn diverse vormen (cursussen, trainingen, gesprekken met gezondheidsdeskundigen, voorlichting aan groepen enzovoorts). Om na uitvoering van de activiteiten effecten te meten is het belangrijk de situatie voor de invoering van het programma goed in kaart te hebben. Zodoende kan achteraf bepaald worden wat de effecten van de activiteiten zijn geweest. Wanneer nog geen overzicht bestaat van deze situatie, moet zij alsnog in kaart worden gebracht. De gegevens die verkregen zijn in stap 3 kunnen hiervoor gebruikt worden.

Om te bewerkstelligen dat de implementatie van de geplande activiteiten vlot verloopt, is het belangrijk de medewerkers te informeren over het waar en wanneer van de geplande activiteiten en wat zij moeten doen om aan de activiteiten te kunnen deelnemen. Stel zo nodig activiteiten bij wanneer tijdens de uitvoering blijkt dat ze niet aan de doelstelling voldoen.

Acties

- Controleer met de projectgroep of het plan goed georganiseerd is.
- Communiceren met medewerkers over geplande activiteiten; wanneer, waar, wat kost het, maximaal aantal deelnemers, hoe kan men deelnemen enzovoorts.
- Uitvoeren en eventueel bijstellen geplande activiteiten.
- Voer procesevaluatie uit:
 - Zijn experts geconsulteerd?
 - Was er weerstand tegen de activiteiten?
 - Hebben de activiteiten plaatsgevonden zoals gepland?
 - Welke groepen waren betrokken bij de activiteiten?
 - Welke communicatiemethoden zijn gebruikt om de medewerkers te informeren over de activiteiten?
 - Hoe zijn medewerkers gemotiveerd om deel te nemen aan de activiteiten?
 - Zijn alle activiteiten geëvalueerd?
 - Zijn de acties uit deze stap verlopen zoals gepland? Waarom wel/niet?

Stap 6

Evalueren: uitvoeren van proces- en effectevaluatie beleid

Doel

- Evalueren van succes en mislukkingen tijdens het proces van het opzetten van het beleid Duurzame Inzetbaarheid.
- Evalueren van effecten door het beleid Duurzame Inzetbaarheid

Toelichting

Vaak worden voor de evaluatie van het proces geen middelen uitgetrokken en onderkent het management de waarde van de evaluatie niet. Hoewel het evalueren van het proces om het beleid Duurzame Inzetbaarheid op te zetten een complexe taak kan zijn, is het zeer belangrijk. Vaak worden er verschillende activiteiten uitgevoerd en is het onmogelijk te bepalen welke effecten door welke activiteiten veroorzaakt zijn. Wel is het mogelijk om iets te zeggen over het 'overall' effect van het proces en is het belangrijk om een evaluatie uit te voeren naar de effecten van het proces op de instelling. De evaluatie wordt gedeeltelijk gebaseerd op data die verzameld zijn tijdens de tussentijdse evaluaties aan het einde van elke stap. Zowel kwalitatieve (interviews, discussies) als kwantitatieve (statistiek) methoden voor het verzamelen van data zijn bruikbaar. Om een goed oordeel te geven over het verloop moeten alle gestelde doelen, zowel de algemene doelen die zijn vastgesteld in stap 1 als de specifieke doelen die zijn bepaald in stap 4, geëvalueerd worden. Om goed te evalueren is het belangrijk om al in de planningsfase van de activiteiten vast te stellen met behulp van welke variabelen de effecten van de activiteiten gemeten worden.

Ook de gang van zaken tijdens het gehele project moet geëvalueerd worden. Deze procesevaluatie verschaft de benodigde informatie om bestaande acties aan te passen of nieuwe acties te ontwikkelen om zodoende elke stap van de methodologie te verbeteren.

De bevindingen van de evaluatie worden gerapporteerd aan management, medewerkers en andere belangrijke sleutelpersonen. Het communiceren van de resultaten laat zien hoe goed het beleid geholpen heeft en helpt de aandacht en ondersteuning voor het onderwerp vast te houden. Hieruit wordt informatie verkregen voor het aanpassen en verankeren van het proces. De resultaten van de evaluatie vormen de basis voor het aanpassen van het beleid Duurzame Inzetbaarheid in de toekomst (stap 7).

Acties

- Vaststellen of alle vooraf gestelde doelen bereikt zijn. Dit kan bijvoorbeeld op basis van bedrijfsgegevens zoals verzuimpercentages, klant- en/of medewerkertevredenheid, door het herhalen van de vragenlijst uit de behoefteanalyse, door het observeren van de geïmplementeerde activiteiten en door gesprekken met medewerkers.
- Vaststellen of het proces goed doorlopen is. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens of op het einde van elke stap door gesprekken met projectteamleden, deelnemers, leveranciers en managers. Aan het einde van het proces (stap 6) is het belangrijk het hele proces te evalueren, bv. door vragenlijsten of interviews.
- Schriftelijke rapportage van de evaluatie.
- Feedback aan management, medewerkers en andere belangrijke sleutelpersonen.

Stap 7

Borgen: aanpassen en verankeren van het plan

Doel

- Het integreren van het beleid Duurzame Inzetbaarheid in het bestaande instellingsbeleid en de praktijk.
- Anderen verantwoordelijk maken voor de voortgang van het beleid Duurzame Inzetbaarheid.

Toelichting

Het is van evident belang dat het beleid Duurzame Inzetbaarheid gezien wordt als een voortdurend proces binnen het bedrijf. Als alle geplande activiteiten uitgevoerd zijn, is het aan te raden nogmaals door de stappen te lopen en aanpassingen/verbeteringen aan te brengen. Op basis van de evaluatiegegevens worden voorstellen gedaan voor nieuwe of aangepaste activiteiten. Probeer de activiteiten actueel te houden. Verandering van de manier waarop de boodschap wordt overgebracht, houdt de aandacht van medewerkers en anderen in de instelling bij het onderwerp. Daarnaast is het belangrijk een aantal mensen in het bedrijf verantwoordelijk te maken voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als deze verantwoordelijkheid alleen rust op de schouders van de personeelsmanager, en deze valt uit, dan valt daarmee ook de drijvende kracht achter het Duurzame Inzetbaarheid uit. Ook moet getracht worden de activiteiten te integreren in het beleid van de instelling. Door al deze aspecten wordt Duurzame Inzetbaarheid verankerd in het instellingsbeleid en wordt het een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van de instelling.

Acties

- Aanpassen beleid Duurzame Inzetbaarheid naar aanleiding van de evaluatie.
- Verzamelen van informatie over activiteiten voor de toekomst.
- Nieuwe voorstellen voor activiteiten in de volgende periode van het Duurzame Inzetbaarheid doen.
- Anderen medeverantwoordelijk maken.
- Verankeren van het beleid Duurzame Inzetbaarheid in het beleid van de instelling.