

### **Waarom werken aan duurzame inzetbaarheid?**

Door veranderde wetgeving en een grillige arbeidsmarkt zijn zowel werkgevers als werknemers meer dan ooit gebaat bij duurzame inzetbaarheid. Werkgevers zien door een verouderd personeelsbestand veel (voortijdige) uitstroom van kennis en worden geconfronteerd met extra kosten in geval van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Voor hen is het van belang om werknemers gemotiveerd en productief aan het werk te houden door te investeren in duurzame inzetbaarheid. Veel werknemers krijgen te maken met de gevolgen van globalisering, informatisering, flexibilisering en reorganisatie. Door strengere wet- en regelgeving blijkt dat het voor medewerkers, die niet tot hun pensioen in staat zijn het werk uit te voeren, lastig is om vroegtijdig de werkvloer te verlaten. Duurzaam inzetbaar zijn en blijven is daarom in de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden.

### **Aan de slag met de implementatiewijzer**

Deze implementatiewijzer is ontwikkeld voor bedrijven en organisaties die aan de slag willen met duurzame inzetbaarheid. In de wijzer staan praktische tips die de organisatie voorbereiden op de invoering van een duurzaam inzetbaarheidsproject, zodat de kans op een succesvolle invoering wordt verhoogd. De implementatiewijzer kan in verschillende fases en gedurende de looptijd van een project ingezet worden. Per fase van het proces wordt aangegeven *wat* belangrijk is voor succesvolle invoering en *hoe* dit in de praktijk kan worden aangepakt, verduidelijkt met *voorbeelden* uit de praktijk.

De implementatiewijzer bevat ook een *checklist* waarmee wordt geïnterviewd of de organisatie klaar is voor de invoering van een duurzaam inzetbaarheidsproject. Deze checklist kan door één persoon in de organisatie worden ingevuld, maar ook door meerdere personen, zoals de directie, leden van de Ondernemingsraad, Human Resource Management, of het Management Team. In dat geval kunnen de individuele percepties op de invoering van het duurzame inzetbaarheidsproject met elkaar worden vergeleken en besproken.

Ook aan de wetenschappelijk evaluatie van een duurzaam inzetbaarheidsproject besteedt de implementatiewijzer aandacht. Hiervoor kan samenwerking met een kennisinstituut of universiteit aantrekkelijk zijn.

Kijk voor meer informatie over investeren in duurzame inzetbaarheid op:

- [Werk als waarde](#)
- [Manifest 100 bedrijven](#)
- [Duurzame inzetbaarheid SZW](#)
- [De winst van duurzame inzetbaarheid](#)

#### **Wat is duurzame inzetbaarheid?**

“Duurzame inzetbaarheid betekent 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).

## Implementatiewijzer duurzame inzetbaarheid (DI)

### 1. Initiatiefase (=het idee/de vernieuwing nader onderzocht)

De initiatiefase is het begin van het project DI. In deze fase wordt het idee voor het project nader onderzocht en uitgewerkt. Het doel van deze fase is te onderzoeken of het project haalbaar is en of er voldoende draagvlak voor bestaat bij betrokkenen. Verder wordt bekeken wie het project zou kunnen uitvoeren en welke partijen betrokken zouden moeten worden. De initiatiefase eindigt met een goedgekeurd projectplan.

	<i>Wat te doen</i>	<i>Hoe dit aan te pakken (praktische invulling)</i>	<i>Voorbeelden</i>
<u>Globale screening: waarom dit project?</u>	Onderzoek de urgentie of noodzaak van een project DI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek onder alle relevante betrokkenen (stakeholders) of de urgentie van het DI project wordt gevoeld.</li> <li>• Beantwoord de vraag voor welk probleem dit DI project de (mogelijke) oplossing is.</li> <li>• Sluit een project DI aan op problemen van de organisatie (of te verwachten problemen in de toekomst)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op termijn verwacht een bedrijf op de productieafdeling bij 50-plussers grote problemen in de inzetbaarheid, veel medewerkers zullen niet inzetbaar blijven tot hun 67<sup>e</sup> jaar. Hoe kan men dit probleem aanpakken?</li> <li>• Leidinggevenden bespreken in (jaar)gesprekken met medewerkers wat hun verwachtingen zijn omtrent inzetbaarheid voor de komende jaren.</li> <li>• Duurzame inzetbaarheid: <a href="#">wat levert het op?</a></li> </ul>
	Bepaal het globale doel van een te implementeren DI project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijf kort en duidelijk wat het doel van het project is. Focus op één of enkele zeer concrete doelen.</li> <li>• Afbakening (waar liggen de grenzen van het project).</li> <li>• Doelgroep vaststellen.</li> <li>• Wees niet meteen té ambitieus; stel realistische en meetbare doelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doel van het project is dat medewerkers in de organisatie tijdig gaan nadenken over hun DI. Na implementatie is er structureel aandacht voor DI en wordt DI standaard meegenomen in de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers.</li> </ul>
	Vorm een goed beeld van het DI project	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraag naar ervaringen van andere bedrijven met het DI project</li> <li>• Zoek informatie in de literatuur</li> <li>• Informeer bij de aanbieder of leverancier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport <a href="#">duurzaam aan het werk in de zorg</a></li> </ul>
	Bepaal of het DI project aansluit bij visie en missie van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergelijk het DI project met beleid, visie en missie van de organisatie.</li> <li>• Helpt het DI project bij het behalen van de strategische doelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas het DI project indien noodzakelijk aan op de bestaande situatie</li> </ul>

	Bepaal wanneer het DI project een succes is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijf precies welke resultaten behaald moeten worden met het DI project voordat deze als succes kan worden beschouwd. Belangrijk is om aan de voorkant te bepalen welk rendement je wilt hebben en op welke wijze je dit wilt meten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het project is een succes wanneer 80% van de eindgebruikers tevreden is over het DI project</li> <li>Het bespreken van DI heeft een structurele plek gekregen in de organisatie</li> <li>Het DI project is geborgd in de bestaande structuur en cultuur van de organisatie.</li> </ul>
<u>Haalbaarheid van het project</u>	Maak een context- en risicoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen <a href="#">huidige stand van zaken</a></li> <li>Breng problemen en knelpunten voor implementatie in kaart. Houd rekening met verschillen in uitkomst per doelgroep, want wat voor de één een voordeel is, kan voor de ander een nadeel betekenen.</li> <li>Onderzoek of de omstandigheden om een DI project door te voeren gunstig zijn. In tijden van grote reorganisatie en onrust is de voedingsbodem voor vernieuwing ongunstig. Het moreel van medewerkers voor verandering en medewerking is in dergelijke omstandigheden laag, het project is niet opportuun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vul <a href="#">een korte checklist</a> in en beoordeel of de organisatie klaar is voor implementatie van het DI project.</li> <li>Beoordeel de duurzame inzetbaarheid van de organisatie met de <a href="#">Checklist Duurzame Inzetbaarheid</a></li> <li>Doe een risico analyse, omschrijf welke risico's er zijn, de kans dat ze optreden, de impact en tegenmaatregelen</li> <li>Zoek aansluiting bij andere financieringsbronnen, zoals Europees Sociaal Fonds (<a href="#">ESF</a>), <a href="#">regio</a>, <a href="#">branche</a>, verzekeraars).</li> </ul> <p>Omstandigheden veranderen altijd, dus er is nooit een uitgesproken gunstig moment om een verandering door te voeren. Toch is het slim rekening te houden met dergelijke omstandigheden. Gunstige timing als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>geen ingrijpende reorganisaties die implementatie in de weg staan ("Er waren in die tijd enkele opeenvolgende ingrijpende reorganisaties in gang gezet en het moreel onder de ploegenmedewerkers was tot het absolute nulpunt gezakt")</li> <li>geen concurrerende nieuwe projecten in de organisatie ("Het bleek dat het tijdstip voor een vernieuwing niet gunstig was. Er bleek al een soortgelijke vernieuwing te zijn uitgezet door een lokale werkgroep")</li> <li>organisatie in rustig vaarwater ("Men heeft al te veel aan het hoofd en men wil geen onrust in de tent")</li> </ul>
	<u>Go/no go</u>	Afstemmen met opdrachtgever of het DI project past bij de visie en of het haalbaar is	

<u>Draagvlak</u>	Het creëren en behouden van draagvlak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controleer of er draagvlak is voor het DI-project bij de directie of MT.</li> <li>• De OR overtuigen van belang, werkbare methode en succesvolle afloop.</li> <li>• Peil de meningen over het DI project.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeer de beslisser en maak deze probleemeigenaar.</li> <li>• Presentatie en in gesprek gaan met OR</li> <li>• Zet een enquête uit of interview medewerkers. Let op, degene die dit uitvoert kan van invloed zijn op het de bereidheid deel te nemen. De respons op een enquête van de OR is waarschijnlijk hoger dan van het management.</li> </ul>
	Het DI project “verkopen” aan alle betrokken stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng alle relevante stakeholders in kaart</li> <li>• Alle relevante stakeholders betrekken bij het DI project</li> <li>• Het creëren van een 'Sense of Urgency', zorg voor maximale acceptatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start het project met een kick off meeting met afvaardiging van alle stakeholders (medewerkers, lager en hoger management, OR-leden, medezeggenschap, vakbondsbestuurders, kaderleden vakbonden, bedrijfsartsen, Arboartsen, etc. Helder in de presentaties aangegeven wat het belang is van het DI project voor de organisatie.</li> <li>• Formeer vanuit de kick off meeting een stuurgroep en werkgroep(en) met afvaardiging van verschillende niveaus binnen en buiten de organisatie.</li> <li>• Draagvlak is gecreëerd bij betrokkenen door goed te luisteren en goede informatie te verstrekken. Het meest succesvol hierbij zijn persoonlijke gesprekken en aandacht in werkoverleg, bijeenkomsten etc.</li> <li>• Vooraf goed uitwerken 'What's in it for me' op meerdere niveaus. Maak gebruik van 'Unique Selling Points'.</li> <li>• Overtuig altijd eerst het hoger management</li> <li>• Medewerkers moeten het gevoel hebben mee te kunnen praten. Zorg daarom voor een goede representatie.</li> <li>• Label het ontwerp positief (denken in kansen, mogelijkheden en opbrengsten)</li> <li>• Kweek bewustzijn dat het DI-project een belangrijk issue is.</li> </ul>

		<p>'Unique Selling Points' (USPs) formuleren voor alle betrokken stakeholders.</p>	<p>USPs Onderzoek of het DI project elders succesvol was. Bewezen effectiviteit van innovaties helpen bij het 'verkopen'.</p> <p>Directie (maak de beslissers probleemeigenaar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als organisatie moet je voldoen aan wettelijke eisen en wil je voldoen aan goed werkgeverschap <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelscijfers (verzuim, doorstroom, verloop, verlofstuwmeren, vervroegd pensioen) onderbouwen aandacht voor DI, de groep oudere medewerkers is groot. Er stromen oudere werknemers uit, veel kennis gaat verloren. De kwaliteit en continuïteit van het product komt in gevaar.</li> </ul> </li> <li>• Werkgever kan aantonen het onderwerp DI hoog op de agenda te hebben staan, wat voor medewerkers een geruststellende gedachte is: er wordt aan gewerkt!</li> <li>• In de CAO zijn DI afspraken opgenomen waaraan moet worden voldaan.</li> <li>• Als het project wordt gesubsidieerd is het daarmee financieel aantrekkelijk voor de werkgever.</li> <li>• <u>Kosten</u> en risico's bij arbeidsongeschiktheid zijn voor zowel werkgever als werknemer. De kosten voor 1 langdurig arbeidsongeschikte werknemer kunnen oplopen tot ± 300.000 euro. Zie ook website: <a href="http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/calculator">http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/calculator</a></li> </ul> <p>USP OR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het DI-project sluit aan op de werkzaamheden van medewerkers</li> <li>• Anonimiteit en veiligheid is gewaarborgd</li> </ul>
--	--	--	--

			<p>USPs afdelingschef, leidinggevende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ontstaat schaarste aan juist geschoold personeel. Over enkele jaren zal het nog moeilijker worden om goed gediplomeerde medewerkers te vinden. Dit DI project zorgt ervoor dat we medewerkers langer aan boord houden.</li> </ul> <p>USPs medewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewustwording creëren voor het feit dat mobiliteit en flexibiliteit (employability) belangrijk zijn in de huidige arbeidsmarkt. In geval van <a href="#">ontslag of baanverlies</a> komen mensen minder makkelijk weer aan de slag. Gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid kan aanzienlijke <a href="#">financiële gevolgen</a> hebben. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor DI. Deelname aan een project ter verhoging van DI draagt bij aan employability.</li> <li>• De mening van medewerkers wordt door deelname aan dit DI project gehoord en gezien.</li> <li>• Medewerkers krijgen de gelegenheid hun bevindingen te delen met de werkgever.</li> </ul>
	<p>Wat te doen bij weerstand?</p> <p>Weerstand kan voortkomen uit: angst (niet durven veranderen), twijfel (niet willen veranderen), verdriet (afscheid nemen van het oude), boosheid (niet accepteren van veranderingen), verlamming (niet kunnen veranderen).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probeer aan de voorkant inzichtelijk te krijgen bij wie de weerstand zit en waardoor deze aanwezig is. Let daarbij ook op emoties/uitingen (woede, wantrouwen, ontkennen, bagatelliseren).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak weerstand bespreekbaar. Als weerstand zit bij een informele cultuurdrager, probeer deze dan te betrekken bij de ontwikkeling van het plan. Als het lukt om hem/haar enthousiast te krijgen mee te werken heb je: <ul style="list-style-type: none"> <li>- een kritische tegenspreker binnen</li> <li>- maar tevens een perfecte ambassadeur om het plan op de werkvloer uit te dragen</li> </ul> </li> <li>• “Belemmeringen of zorgen worden vooraf en tijdens het proces besproken. Op deze wijze worden ze opgelost. Bespreken is vaak al voldoende!”</li> <li>• “Als mensen niet meegaan of de zaken traineren, terugleggen bij opdrachtgever. Als projectleider niet zelf</li> </ul>

			oplossen".
<u>Projectstructuur</u>	Zorg in de initiatiefase voor een competente projectleider of coördinator.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MT wijst iemand aan of het initiatief komt uit organisatie (iemand werpt zich op als projectleider)</li> </ul>	<p>De projectleider voldoet aan de volgende eigenschappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziet de urgentie en relevantie van het DI project</li> <li>• kan oppakken en doorpakken</li> <li>• heeft de juiste contacten met de beslissers</li> <li>• kennis van projectmanagement</li> <li>• kan nee zeggen, grenzen bewaken</li> <li>• diplomatiek</li> <li>• planmatig werken</li> <li>• vasthouden aan visie / hogere doel</li> <li>• goede communicator, overtuigingskracht</li> <li>• binden van mensen</li> <li>• waardeert de projectleden en laat intern blijken welke positieve bijdragen individuele leden hebben geleverd</li> </ul>
	Maak inzichtelijk wie de beslissingen neemt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Governance' is erg belangrijk: wie hakt uiteindelijk de knopen door.</li> </ul>	
	Zorg voor een (klein) projectteam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formeer een projectteam met vertegenwoordiging uit alle relevante stakeholders (deskundigen en gebruikers).</li> <li>• Samenstelling akkoord van opdrachtgever.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let bij de samenstelling op diversiteit rollen / deskundigheden / persoonlijkheden. Zorg voor een inhoudsdeskundige.</li> <li>• Soms kan een externe expert helpen: vreemde ogen dwingen.</li> </ul>
	Zorg voor een boegbeeld/aanjager van het innovatieproject om je kans op succes te vergroten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezicht koppelen aan project (management niveau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dit boegbeeld (hoge manager in de organisatie, HR Director) kan zowel intern als extern ingezet worden in allerlei soorten gremia en bij de communicatie. Hij/zij kan zich hard maken voor de zaak.</li> </ul>
	Maak een realistische planning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng de middelen in kaart</li> <li>• Maak duidelijk welke investering wordt gevraagd (tijd, budget)</li> <li>• Onderzoek welke mensen voor het DI project kunnen worden ingezet</li> <li>• Zet het DI project op een zo gunstig mogelijk moment in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectplanning met activiteiten en mijlpalenplanning</li> <li>• <a href="#">Communicatieplan info</a></li> <li>• Voorbeeld van een doelgroep-middelenmatrix <a href="#">Leidraad communicatieplan</a> (pag. 10-11)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een <a href="#">communicatieplan</a> met doelgroep middenmatrix</li> </ul>	
<u>Evaluatie</u>	Maak een <a href="#">evaluatieplan</a> . Een evaluatieplan kan het project tot leven brengen en laten zien dat het gehele project serieus genomen wordt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueren op de effecten én het proces.</li> <li>• Formuleer <a href="#">SMART</a> (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kies een evaluatiepartner (intern, extern)</li> <li>• Vaststellen hoe evaluatie plaatsvindt: wordt dit een interne evaluatie gebaseerd op bestaande metingen (bv verzuim, medewerkers tevredenheidsonderzoek), of is een andere evaluatiemaat nodig?</li> </ul>
<u>Borging</u>	Aansluiten op bestaande structuren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denk na over hoe het DI-project wordt ingepast in de bestaande structuur van de organisatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aanbieden van een PMO kan worden geïntegreerd in de bestaande cyclus van gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden over het huidige en toekomstig functioneren, zoals het jaargesprek.</li> <li>• In de kantine worden de kroketten vervangen door gezonde alternatieven.</li> </ul>
<u>Go/no go Beslismoment Afsluiten fase 1</u>	Akkoord/commitment eindverantwoordelijke. Vanaf dit akkoord is het project officieel gestart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het projectteam presenteert een projectplan waarin hierboven beschreven zaken zijn verwerkt. Het plan wordt ter goedkeuring voorgelegd bij de opdrachtgever.</li> </ul>	



## 2. Definitiefase (=eisen en wensen)

De initiatiefase is afgerond en de opdrachtgever heeft een akkoord gegeven voor verdere uitwerking van het project DI. Soms wordt op basis van positieve effecten elders een bepaalde interventie overgenomen, maar verzuimd wordt om de juiste condities te scheppen waaronder deze methode succesvol kan zijn in de eigen organisatie. In de definitiefase en de ontwerpfase van het DI project wordt gezorgd dat het project DI wordt afgestemd op de eigen organisatie. In de definitiefase worden de eisen en wensen die aan het projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Wat zijn de verwachtingen van betrokken partijen? De definitiefase resulteert in een eisen- en wensenlijst die moet worden goedgekeurd door de opdrachtgever. Hierna begint de ontwerpfase.

	<i>Wat te doen</i>	<i>Hoe dit aan te pakken (praktische invulling)</i>	<i>Voorbeelden</i>
<u>Voorwaarden</u>	Stel de randvoorwaarden vast.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wetgeving, arbo-eisen</li><li>• Veiligheidsbeperkingen, milieunormen</li><li>• Keurmerkeisen, NEN</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het DI project sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem</li><li>• Zoek uit wat er CAO technisch of wettelijk mogelijk is. De vraag wordt gesteld wat er CAO-technisch mogelijk is om tot een andere aanpak (bijvoorbeeld flexibel roosteren) te kunnen komen.</li></ul>
	Stel de functionele eisen vast (eisen die gaan over hoe goed het projectresultaat moet zijn)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leg vast aan welke eisen het DI project of product moet voldoen.</li><li>• Interview medewerkers en leidinggevenden</li><li>• Om de mogelijkheden en onmogelijkheden van het DI project te kunnen nagaan kan de groep deskundigen worden uitgebreid met een CAO expert, of een bedrijfsverpleegkundige met DI kennis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De vragenlijst moet in korte tijd zijn in te vullen (rekening houden met de 'last' voor de eindgebruikers).</li><li>• Het product moet makkelijk geactualiseerd kunnen worden.</li><li>• De resultaten moeten na deelname aan het DI project op korte termijn beschikbaar zijn.</li><li>• Het DI project moet opvallend en stimulerend zijn.</li><li>• Het DI project moet door de juiste browser, website of software ondersteund worden.</li></ul>
	Stel de operationele eisen vast (eisen aan het gebruik van het projectresultaat).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interview medewerkers, achterhaal dergelijke eisen bij toekomstige gebruikers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na het realiseren van het DI-project wordt dit door 80% van de medewerkers gebruikt.</li><li>• Het DI-product wordt aan alle medewerkers aangeboden.</li></ul>
<u>Draagvlak</u>	Betrekken stakeholders, inspraak is belangrijk.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laat alle betrokkenen in een innovatieproject meedenken in de definitiefase.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bijeenkomsten organiseren met alle betrokkenen bij het DI project, waaronder ook de eindgebruikers waarvoor het bedoeld is.</li></ul>
	Managen van verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificeer verwachtingen van stakeholders over het DI product.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholders interviewen over verwachtingen</li><li>• Een vragenlijst over verwachtingen laten invullen door</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continue communicatie met de betrokkenen.</li> </ul>	<p>stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen of de doelgroep klaar is voor verandering (zo niet, besteed daar dan extra aandacht aan)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas het de randvoorwaarden, functionele en operationele eisen van het DI product waar mogelijk aan op de verwachtingen of input van de eindgebruikers.</li> </ul>	

<b>3. Ontwerpfase</b> (=hoe wordt de het DI project vormgegeven?)			
In de ontwerpfase wordt een ontwerp gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken. Met de eisen- en wensenlijst verkregen in de definitiefase kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. Nadat het ontwerp is goedgekeurd door de opdrachtgever start de voorbereiding.			
	<i>Wat te doen</i>	<i>Hoe dit aan te pakken (praktische invulling)</i>	<i>Voorbeelden</i>
<u>Vormgeving DI project</u>	DI product ontwerpen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een ontwerp waarmee het projectresultaat is te behalen.</li> <li>• Betrek waar nodig externe adviseurs (bijvoorbeeld webdesigner, ontwikkelaar vragenlijst, vormgever, etc.).</li> <li>• Inpassen DI project in de bedrijfsstructuur en cultuur.</li> <li>• Het 'wat' bepaalt het 'hoe', niet andersom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schets, prototype, stappenplan</li> <li>• Sluit aan op de randvoorwaarden uit de definitiefase</li> <li>• Maak de vernieuwing geschikt voor de context van de organisatie</li> <li>• Luister goed naar suggesties van de gebruikers, match het DI project met vragen van de werkvloer</li> <li>• Sluit aan bij taal en cultuur van de eindgebruikers in de organisatie</li> </ul>
<u>Haalbaarheid ontwerp</u>	Doe een pilot test.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test en evalueer het DI project vooraf op kleine schaal. Vooraf "proefdraaien" kan het project soepeler laten lopen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de 'pilot' onderzoeken of de methodiek aansluit en geschikt is voor de organisatie en achterhalen of er knelpunten zijn die voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie moeten worden opgelost.</li> <li>• Haal "kinderziektes" er uit. Test informatieboekjes, training, vragenlijsten, etc.</li> <li>• Breng de sterke en zwakke kanten van de vernieuwing in kaart.</li> <li>• Pas het DI project waar nodig aan.</li> <li>• Zoek een geschikte proeflocatie.</li> </ul>
<u>Draagvlak</u>	Betrek de eindgebruikers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulteer de eindgebruikers van het DI project en betrek ze bij het ontwerp (niet als bouwers, maar als gebruiker).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief vanuit medewerkers bemoedigen.</li> <li>• Beleg een inspraak bijeenkomst met eindgebruikers waarin zij hun wensen kunnen aangeven.</li> </ul>
	Co-creatie (OR, lijn, medewerkers).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek alle betrokkenen bij de ontwerpfase van het DI project.</li> </ul>	
	Gebruik de pilot test om draagvlak te creëren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het uitvoeren van een pilot kan angst wegnemen (als het niet werkt, wordt het niet ingevoerd).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de pilot bleek dat invoering goed verliep, waardoor aanvankelijke bezwaren tegen het DI project verdwenen.</li> </ul>

<u>Evaluatie</u>	Bereid de evaluatie voor, zowel proces als inhoud/effect.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van een nulmeting</li> <li>• Bedenk op welke uitkomstmaten het effect van het project wordt gemeten</li> <li>• Bedenk welke items aan bod moeten komen in de procesevaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak vragen voor de effectevaluatie.</li> <li>• Maak vragen voor de procesevaluatie.</li> </ul>
<u>Borging</u>	Zorg dat het DI project makkelijk in te passen is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit zo veel mogelijk aan op bestaande structuren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak gebruik van initiatieven die al bestaan en succesvol zijn en rol deze breder uit/breng deze beter onder de aandacht.</li> <li>• Verbind reeds bestaande activiteiten en haak aan bij beleidsthema's die al spelen (bijv. veiligheid, gezondheid, mobiliteit).</li> <li>• Integreer implementatieactiviteiten in normale werkzaamheden; zorg voor zo weinig mogelijk verstoring van het gewone werk. Houd het DI project zo eenvoudig mogelijk.</li> <li>• Maak het DI project onderdeel van de jaar- of functioneringsgesprekken.</li> </ul>
<u>Go/no go</u>	Akkoord van opdrachtgever. Vanaf dit akkoord begint de voorbereiding voor de realisatie van het project DI.	Het ontwerp wordt ter goedkeuring voorgelegd bij de opdrachtgever. De opdrachtgever (bijvoorbeeld directie) beoordeelt het ontwerp en zal wel of niet akkoord gaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng alle berokkenen op de hoogte van de uitkomst van dit beslismoment.</li> </ul>

<b>4. Voorbereiding</b> Start: een goedgekeurd projectontwerp DI; Eind: een goedgekeurd realisatieprogramma, verwoord in een draaiboek In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project. Eventuele externe adviseurs, trainers of uitvoerders worden ingeschakeld, materialen en hulpmiddelen besteld, instructies aan betrokkenen gegeven, etc. De voorbereiding is klaar als het uitvoeren zo kan starten en alles duidelijk is voor de uitvoerende partijen. De voorbereidingsfase sluit af met een draaiboek voor de realisatie.			
	<i>Wat te doen</i>	<i>Hoe dit aan te pakken (praktische invulling)</i>	<i>Voorbeelden</i>
<u>Praktische zaken</u>	Zorg voor goede realisatie-instructies. Maak alle betrokkenen duidelijk wat hun rol is bij de realisatie van het DI project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak duidelijk wat wordt verwacht van deelnemers en breng in kaart op welke wijze zij kunnen worden ondersteund om tot een goede uitvoer te komen.</li> <li>• Opleiden van degenen die het DI project gaan uitvoeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef leidinggevenden instructie/training in de aanpak van DI. Geef duidelijk aan wat hun rol is in deze aanpak. Leidinggevenden zijn één van de belangrijkste kritische factoren voor een succesvolle aanpak.</li> <li>• Maak een <a href="#">instructiefolder</a> voor de eindgebruikers van het DI project.</li> </ul>
	Zorg voor hulpmiddelen, materialen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkopen (meetinstrumenten, vragenlijsten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor het evalueren van het DI project is een bestaande vragenlijst nodig, bijvoorbeeld de Work Ability Index.</li> <li>• Voor de uitvoering van het DI project is een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) nodig. Deze moet worden ingekocht bij een externe aanbieder.</li> </ul>
	Contact opnemen met eventueel in te schakelen derden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de uitvoering van het DI project wordt gebruik gemaakt van externe expertise. Met hen wordt contact gelegd en er worden afspraken gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe consultancy, wetenschappelijk onderzoeker, Arbo expert, etc.</li> </ul>
<u>Draagvlak</u>	Communiceer intensief over de naderende implementatie van het DI project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak <a href="#">informatiefolders</a> voor diverse doelgroepen en stakeholders.</li> <li>• Uitgebreid informeren over de voor- en nadelen van de interventie.</li> <li>• Sluit daarbij aan op de verschillende stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie via diverse kanalen: informeel, opkomstdagen, mail, intranet, flyers (maak brochures, posters, flyers etc.).</li> <li>• Duidelijk maken waar werknemers informatie kunnen (terug) vinden.</li> <li>• Vaststellen op welke wijze communicatie iedereen in doelgroep bereikt.</li> <li>• Open communicatie: alles is terug te vinden op het intranet.</li> <li>• Maak een logo.</li> </ul>
		Activeer trekkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op de locaties werden contactpersonen gezocht en gevonden, die lokaal de kar konden trekken. Deze opzet</li> </ul>

			<p>heeft als voordeel dat op verschillende niveaus binnen het bedrijf de continuïteit kan worden bewaakt en indien nodig bevorderd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De lokale contactpersonen kwamen meestal uit HRM of uit de medewerkers of Productie. Dit bleek ook het meest effectief te zijn. HRM en Productie hebben belang bij DI om de 'workforce' in de ( nabije) toekomst op peil te kunnen houden.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor ambassadeurs.</li> <li>• Zorg voor vaandeldragers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraag medewerkers ambassadeurs te worden op alle niveaus in de organisatie. Leid medewerkers op tot ambassadeur van het DI project. Deze ambassadeurs kunnen helpen bij het realiseren en onderhouden van draagvlak. Goede ambassadeurs hebben vaak zelf iets te realiseren/te winnen (bijv. gewicht verliezen, stoppen met roken, een opleiding doen). Zij kunnen medewerkers wijzen op de voorzieningen die er al zijn of binnenkort gerealiseerd zullen worden binnen de onderneming. En ze kunnen hun eigen ervaringen en (succes)verhaal vertellen.</li> </ul>
<u>Evaluatie</u>	Indien de keuze is gemaakt grondig te evalueren, doe dan een nulmeting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet voordat het DI project start de items waarop het effect wordt afgemeten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet medewerkerstevredenheid <i>voor</i> de start van het project.</li> <li>• Meet de ervaren gezondheid van medewerkers <i>voor</i> de start van het DI project.</li> </ul>
<u>Borging</u>	Zorg voor continuïteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een back-up plan, zodat tussentijdse wijzigingen (tegenslagen) opgevangen kunnen worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als een trekpaard wegvalt moet er vervanging zijn. Wijzigingen in personeel zijn meer regel dan uitzondering.</li> </ul>
<u>Afsluiten fase</u>	Maak een realisatieprogramma (draaiboek).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak duidelijk wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment.</li> </ul>	Een <a href="#">voorbeeld</a> van hoe een draaiboek er uit kan zien.

<b>5. Realisatiefase</b> (=uitvoering)			
In de realisatiefase wordt het project uitgevoerd. Pas nu wordt het project voor buitenstaanders zichtbaar.			
	<i>Wat te doen</i>	<i>Hoe dit aan te pakken (praktische invulling)</i>	<i>Voorbeelden</i>
<u>Start</u>	Lanceer het DI project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breng iedereen op de hoogte dat het DI project van start is gegaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verstuur een nieuwsbrief, plaats op monitor in kantine, etc.</li> <li>Maak gebruik van ludieke acties (bijvoorbeeld de directeur die deelneemt aan het DI project).</li> </ul>
<u>Draagvlak</u>	Zorg voor voorbeeldfunctie/-gedrag bij opdrachtgever(s).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbeeldfunctie zichtbaar maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het DI project of product wordt als eerste getest of uitgevoerd door de directie en voorzitter OR.</li> </ul>
	Communiceer over de voortgang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tussentijds continu informeren van alle betrokkenen over stand van zaken. Waarom wordt dit DI project ook alweer doorgevoerd? Wat hebben we al bereikt?</li> <li>Stem de communicatie af op de doelgroep.</li> <li>Vier successen van het DI project.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informeer wat waarom niet gelukt is en welke tegenmaatregelen zijn genomen of wat er is bijgesteld.</li> <li>Doelgroep specifieke nieuwsbrieven zijn een belangrijke bron van informatie over de voortgang, men blijft zo betrokken. Bijvoorbeeld via de HR Portal op intranet, of op prikboards en tv-schermen in de kantine. Let op de doelgroep, intranet wordt bijvoorbeeld door veel productiemedewerkers niet gebruikt.</li> <li>Tijdens het jaarlijkse personeelsetentje worden een aantal medewerkers die van het DI project een succes hebben gemaakt in het zonnetje gezet.</li> </ul>
	Houd het tempo hoog.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg dat de uitvoering van het project snel volgt nadat er akkoord is gegeven, anders verslapt de aandacht van betrokkenen.</li> </ul>	
	Heb een lange adem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het realiseren van DI en het creëren van besef van de noodzaak daarvan vergt een lange adem. Cultuurverandering is hiervoor noodzakelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak medewerkers bewust van de eigen verantwoordelijkheid en laat ze (ondersteund door de werkgever) zorgen voor de eigen DI.</li> </ul>
	Faciliteer in tijd en middelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geef medewerkers ondersteuning bij het deelnemen aan het DI project.</li> <li>Maak middelen en diensten van de organisatie duidelijk kenbaar en makkelijk toegankelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aangezien medewerkers een lange vragenlijst meestal thuis moeten invullen, wordt hen een tegoedbon in het vooruitzicht gesteld.</li> <li>Op de afdeling wordt tijd vrijgemaakt om deel te nemen aan het DI project.</li> </ul>

<p><u>Evaluatie</u></p>	<p>Monitoren: bewaking van het projectproces in de uitvoering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing door de projectleider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op actualiteit. In een veranderende omgeving, zoals bij een reorganisatie, de implementatie bijstellen daar waar nodig maar niet wijken van het einddoel.</li> <li>• Inspelen op wat werkt en wat werkt niet. Achterhaal dergelijke informatie tijdens bijeenkomsten met stakeholders.</li> <li>• “De start van een project gaat vaak volgens het boekje, formuleren projectvoorwaarden kritische succesvoorwaarden etc. Vervolgens komt de uitwerkfase, waarin deelprojecten, groepen en leden projectgroep producten moeten gaan opleveren binnen de gestelde termijnen. Vaak ontstaat in deze fase de vertraging in het project.”</li> <li>• “Producten of deelprojecten leveren vaak niet binnen de gestelde termijn. Vaak duurt het even voor de projectleiding met handhaven begint. Dat is dan al te laat. De sturing is dan soms kwijt en deadlines worden uiteindelijk niet gehaald. Erger is dat motivatie bij degenen die wel tijdig leveren wegebt. Belangrijkste les is dus sturing.”</li> </ul>
	<p>Evalueer tijdens het project.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng de bereikte successen in kaart aan de hand van de <a href="#">SMART</a> geformuleerde doelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 90% van de medewerkers heeft deelgenomen aan de vernieuwing op basis van vrijwilligheid.</li> <li>• Duurzame inzetbaarheid, talenten, drijfveren, mobiliteit etc. zijn bekende termen, men praat erover, en denkt erover na.</li> <li>• Er is nauwe betrokkenheid vanuit de lijn; medewerkers beginnen actief mee te denken).</li> </ul>
	<p>Leer van de ervaringen die zijn opgedaan bij succesvol gerealiseerde initiatieven, maar ook van zaken die niet goed verliepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door goed te evalueren en te luisteren naar ervaringen van medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke gesprekken, interviews</li> <li>• Zorg dat er stuurinformatie uit voortkomt. Ga daadwerkelijk aan de slag met de uitkomsten en communiceer hierover.</li> <li>• Zorg voor een 'permanente' communicatie (marketing campagne) en vier ook het succes van DI resultaten.</li> </ul>



	Terugkoppeling met de opdrachtgever.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt het, dan gaan we er mee verder. Werkt het niet, dan gaan we terug naar de tekentafel, of besluiten we het DI-project niet verder in te voeren.</li> </ul>	
<u>Borging</u>	Zorg voor continuïteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor de continuïteit en het slagen van het project is het belangrijk 'what if' scenario's gereed te hebben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenk vooraf wat te doen als een vestiging gaat sluiten of een afdeling besluit te stoppen met deelname aan het project.</li> <li>• Product: updates bijhouden, ook wanneer een ander systeem wordt toegepast (werkt alles dan nog).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor goed gemotiveerde lokale contactpersonen die echt overtuigd zijn van het nut van het DI-project. Zij kunnen vastlopende projecten steeds weer vlot trekken.</li> </ul>	