



# Handreiking Duurzaam werken

Aan de slag met een strategisch en integraal plan duurzaam werken

De Handreiking Duurzaam werken bestaat uit twee documenten:  
**De Handreiking Duurzaam werken en het Werkboek Duurzaam werken**

Dit zijn interactieve documenten die aan elkaar zijn gekoppeld. Bewaar deze dus ten allen tijde in dezelfde folder/map op je computer.



## Tip

Vanwege de interactiviteit adviseren wij het gebruik van het PDF programma Adobe Acrobat Reader. Dit programma werkt het beste met diverse invulvelden.

**Downloaden**

## Handreiking



## Werkboek



**Openen**

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Duurzaam werken

Gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier werken is de kern van duurzaam werken. Daardoor kunnen medewerkers met hun individuele talenten en kennis een optimale bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Zowel nu als in de toekomst.

Het concept 'duurzaam werken' kent vijf pijlers (zie integraal model duurzaam werken):

- **organisatie:** visie, beleid, cultuur
- **werksituatie:** werkinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen, -tevredenheid
- **balans werk-privé:** verlof, zorgtaken, vervroegd uittreden
- **ontwikkelen:** leren en ontwikkelen, loopbaan, mobiliteit
- **vitaliteit:** fysieke en mentale gezondheid, leefstijl, verzuim

Het is daarmee een breed begrip. Wat houdt duurzaam werken precies in binnen jouw organisatie? Veel organisaties in de sector hebben een groot aanbod aan activiteiten en faciliteiten om duurzaam werken te bevorderen. Maar hoe zorg je ervoor dat dit aanbod op elkaar aansluit? En dat het past bij de strategische richting van de organisatie? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers het aanbod ook kennen en er daadwerkelijk gebruik van maken? En wat levert het bevorderen van duurzaam werken eigenlijk op?

Door te investeren in alle pijlers en door te zorgen dat er onderlinge samenhang is tussen de instrumenten, werk je op een integrale manier aan duurzaam werken. Een beleid dat in lijn is met de strategie van de organisatie zorgt er verder voor dat duurzaam werken geen losstaand iets wordt, maar dat het past binnen de visie en doelen van de organisatie. Op die manier is het voor iedereen goed te begrijpen waarom duurzaam werken van belang is.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

# Handreiking

Deze handreiking helpt antwoorden te vinden op voorgaande vragen. De handreiking Duurzaam werken is bedoeld voor iedereen binnen de sector waterschappen die verantwoordelijk is voor of meewerkt aan het ontwikkelen en implementeren van een strategisch en integraal duurzaam werken beleid. De handreiking helpt bij het stapsgewijs komen tot een integraal plan van aanpak, dat aansluit bij de strategie van de organisatie. Het uiteindelijke resultaat van deze handreiking is een plan van aanpak om duurzaam werken in jouw organisatie vorm te geven.

De handreiking is als volgt opgebouwd:

- We beschrijven het onderliggende integrale model van duurzaam werken voor deze handreiking.
- We presenteren het stappenplan in deze handreiking en het invulformat van het integrale plan van aanpak.
- We beschrijven de stappen 1 t/m 4 die invulling geven aan het integrale plan van aanpak.
- We eindigen met een aantal slotopmerkingen.

Elke stap in de handreiking bevat de volgende elementen:

#### 1. Toelichting:

een korte toelichting op de stap;

#### 2. Aan de slag:

uitleg en tips hoe je deze stap invult;

#### 3. Invulformat:

één of meerdere invulformats om de informatie uit de stap te verwerken;

#### 4. Integraal plan van aanpak:

een verwijzing naar het integrale plan van aanpak waarin je de opbrengst van de stap kan invullen.

De handreiking biedt verder inspiratie in de vorm van praktijkvoorbeelden en geeft aan hoe je duurzaam werken verbindt aan andere (HR-)thema's.



## Tip

Formeer een werkgroep duurzaam werken en doorloop met elkaar de stappen in de handreiking. Je komt tot het beste resultaat met optimaal draagvlak als deze werkgroep een dwarsdoorsnede is van de organisatie. Denk aan vertegenwoordigers vanuit HR, ondernemingsraad, een leidinggevende en medewerkers vanuit verschillende afdelingen. Maar kijk ook naar diversiteit in leeftijd, man/vrouw, aantal jaren in dienst etc..

# Handreiking duurzaam werken

## Integraal model duurzaam werken

### Stappenplan en integrale aanpak

#### Inventarisatiefase

##### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

##### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

#### Implementatiefase

##### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

#### Borgingsfase

##### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Tot slot

Duurzaam werken

Handreiking & Tip

Invulformats

# Invulformats

In de handreiking verwijzen we via links in het document naar diverse digitale invulformats. De invulformats kunnen digitaal ingevuld worden, opgeslagen en geprint.

### Invulformat 1: Plan van aanpak duurzaam werken

Openen

### Invulformat 2: Externe ontwikkelingen

Openen

### Invulformat 3: huidige en gewenst profiel organisatie

Openen

### Invulformat 4: Impact op werk

Openen

### Invulformat 5: Impact op medewerkers

Openen

### Invulformat 6: KPI's Duurzaam werken

Openen

### Invulformat 7: Integrale acties

Openen

### Invulformat 8: Actieplan

Openen

### Invulformat 9: Communicatie

Openen

### Invulformat 10: Borging duurzaam werken

Openen

### Invulformat 11: Opbrengsten

Openen

## Stappenplan en integrale aanpak

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

# Integraal model duurzaam werken

Deze handreiking werkt met het integraal model duurzaam werken van A&O fonds Waterschappen. Dit model is afgeleid van een theoretisch model voor duurzame inzetbaarheid<sup>1</sup>. Het model bestaat uit vijf pijlers die samen de integrale basis vormen voor duurzaam werken en sterk met elkaar samenhangen.



### Om het model succesvol te implementeren is een aantal randvoorwaarden van belang:

- Een heldere integrale visie en beleidsdoelen voor duurzaam werken, die breed worden gedragen in de organisatie. Deze visie en beleidsdoelen zijn in lijn met de organisatiestrategie.
- Alle pijlers van het model zijn ingevuld en op elkaar afgestemd. Ze hangen met elkaar samen, versterken elkaar en spreken elkaar niet tegen.
- **Weten:** Leidinggevend en medewerkers zijn bekend met de visie en doelen van het beleid, het integrale kader en de onderliggende faciliteiten.
- **Willen:** Medewerkers zien het belang in van duurzaam werken en nemen hierin zelf regie.
- **Kunnen:** Binnen de organisatie zijn er geen belemmeringen voor medewerkers om te werken aan duurzaam werken.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

## Vier stappen in drie fases

Via deze handreiking maak je in vier stappen een plan van aanpak voor een strategisch en integraal beleid voor duurzaam werken.

In de inventarisatiefase komen de twee stappen 'waarom?' en 'wat?' aan bod. De derde stap is de implementatiefase waarin we antwoord geven op het 'hoe?'. Tot slot is er de borgingsfase waarin het 'daarom!' centraal staat.

## Integraal plan van aanpak

Met het doorlopen van de vier stappen, kom je tot een plan van aanpak voor een integraal beleid duurzaam werken. Het plan van aanpak is een samenvatting van alle invulformats die bij elke stap zijn in te vullen. Voor het invulformat 1: integraal plan van aanpak duurzaam werken, klik hieronder.

**Invulformat 1**

**Integraal plan van aanpak duurzaam werken**

Door alle stappen in de handreiking te doorlopen, vul je stap voor stap een strategisch en integraal plan van aanpak duurzaam werken in.

Probeer op deze pagina een beknopte samenvatting te geven van de stappen.

#### Inventarisatie

1. Voor onze organisatie zijn dit de komende 1-3 jaar de belangrijkste uitdagingen:

2a. De uitdagingen hebben de volgende impact op het werk en onze medewerkers:

2b. Onze definitie Duurzaam werken:

3a. Als we kijken naar duurzaam werken dan zijn dit de speerpunten (met KPI's):

#### Implementatie

3b. Dit doen we al om onze medewerkers duurzaam inzetbaar te houden:

3b. Dit kunnen we nog verbeteren:

3b. De volgende acties gaan we oppakken:

Actie	Wie	Hoe	Wanneer
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

3d. Communicatieplan:

#### Borging

4a. Zo zorgen we dat onze medewerkers een leven lang bezig zijn met duurzaam werken

4b. Dit levert onze inzet op duurzaam werken op

Kosten	
Baten	
Risico's	
Kansen	

### Invulformat 1: Plan van aanpak duurzaam werken

Openen

## Rolverdeling

Om te komen tot een goed integraal plan, zijn diverse betrokkenen vanuit de organisatie nodig. Iedere betrokkene vervult een eigen rol in het tot stand komen van het integrale plan. HR heeft de rol om de regie te pakken op het integrale plan: zowel op proces als op inhoud. Echter, om goed aan te sluiten bij de ontwikkelingen, ambities en situatie op de werkvloer, is betrokkenheid van anderen uit de organisatie wenselijk. In elke organisatie kan deze betrokkenheid er anders uitzien. Voor een projectgroep Duurzaam werken kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vertegenwoordigers vanuit HR, de OR, leidinggevenden, medewerkers en afdeling communicatie. Zo kan er vanuit verschillende kanten meegedacht worden over de invulling van het plan. Ook kan HR hiervoor focusgroepen organiseren om zo vanuit verschillende groepen input op te halen voor het plan. Tenslotte is ook vanuit het bestuur betrokkenheid noodzakelijk om uiteindelijk draagvlak en budget te verkrijgen voor het realiseren en uitvoeren van het plan van aanpak.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

# Inventarisatiefase

## Stap 1 & 2

In de inventarisatiefase staan een aantal ‘waarom’ en ‘wat’ vragen centraal. Antwoord op deze vragen moet duidelijk maken waarom het van belang is om met duurzaam werken aan de slag te gaan in jouw organisatie en wat duurzaam werken voor jouw organisatie betekent.

Het kan zijn dat je al een antwoord hebt op deze vragen. Het kan echter ook helpen om dit ‘af te pellen’ door te kijken naar de externe ontwikkelingen en het huidige en gewenste organisatieprofiel. Hieruit zijn dan de organisatie-uitdagingen af te leiden. Deze geven vervolgens weer input voor de uitdagingen omtrent duurzaam werken.

Waar je (nog) geen antwoord op hebt, laat je in eerste instantie leeg. Bedenk hoe je antwoord krijgt op deze vragen. Dat kan door in gesprek te gaan met medewerkers van verschillende afdelingen of organiseer een workshop om zo antwoord te krijgen op de openstaande vragen. Uiteraard is het een goed idee om bij verschillende personen in de organisatie te checken of iedereen op één lijn zit over de vragen die je wel al kunt beantwoorden.

Op de volgende pagina's geven we je handvatten hoe je deze vragen kunt beantwoorden. Je kunt dit zo grondig en uitgebreid aanpakken als je zelf wil. Het gaat erom dat het duidelijk wordt wat de aanleiding is om met duurzaam werken aan de slag te gaan en welke uitdagingen voor duurzaam werken er zijn voor jouw organisatie.



### Tip

Strategische personeelsplanning (SPP) doorloopt ook deze stappen uit de inventarisatiefase. Gebruik de informatie uit de SPP of andersom.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld

## Stap 1: Waarom?

### 1a. Ontwikkelingen:

welke ontwikkelingen komen op onze organisatie af?

#### Toelichting

In deze stap denk je van buiten naar binnen. Welke ontwikkelingen in de buitenwereld hebben impact op onze organisatie? In welke omgeving opereert onze organisatie en wat zijn daarin kansen en bedreigingen? Een manier om deze ontwikkelingen in kaart te brengen is de DESTEP-methode. DESTEP staat voor: Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technische, Ecologische en Politiek-juridische

ontwikkelingen. Het gaat om ontwikkelingen waar je als organisatie geen controle over hebt, maar die wel impact hebben op het werk en de medewerkers van de organisatie.

Gebruik de DESTEP-methode als een checklist om de omgeving te scannen. In welke categorie een ontwikkeling precies thuishoort is minder relevant.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld

## Aan de slag

Wat zijn de komende 1-3 jaar de belangrijkste uitdagingen en ontwikkelingen waar onze organisatie mee te maken krijgt?

Invulformat 2: Externe ontwikkelingen

**Tip**

Betrek verschillende medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen om de ontwikkelingen in kaart te brengen. Iedereen weet welke ontwikkelingen er spelen in het eigen vakgebied. Zo zie je niks over het hoofd!

**Invulformat 2: Externe ontwikkelingen**

**Openen**



**Tip**

Betrek verschillende medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen om de ontwikkelingen in kaart te brengen. Iedereen weet welke ontwikkelingen er spelen in het eigen vakgebied. Zo zie je niks over het hoofd!

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten



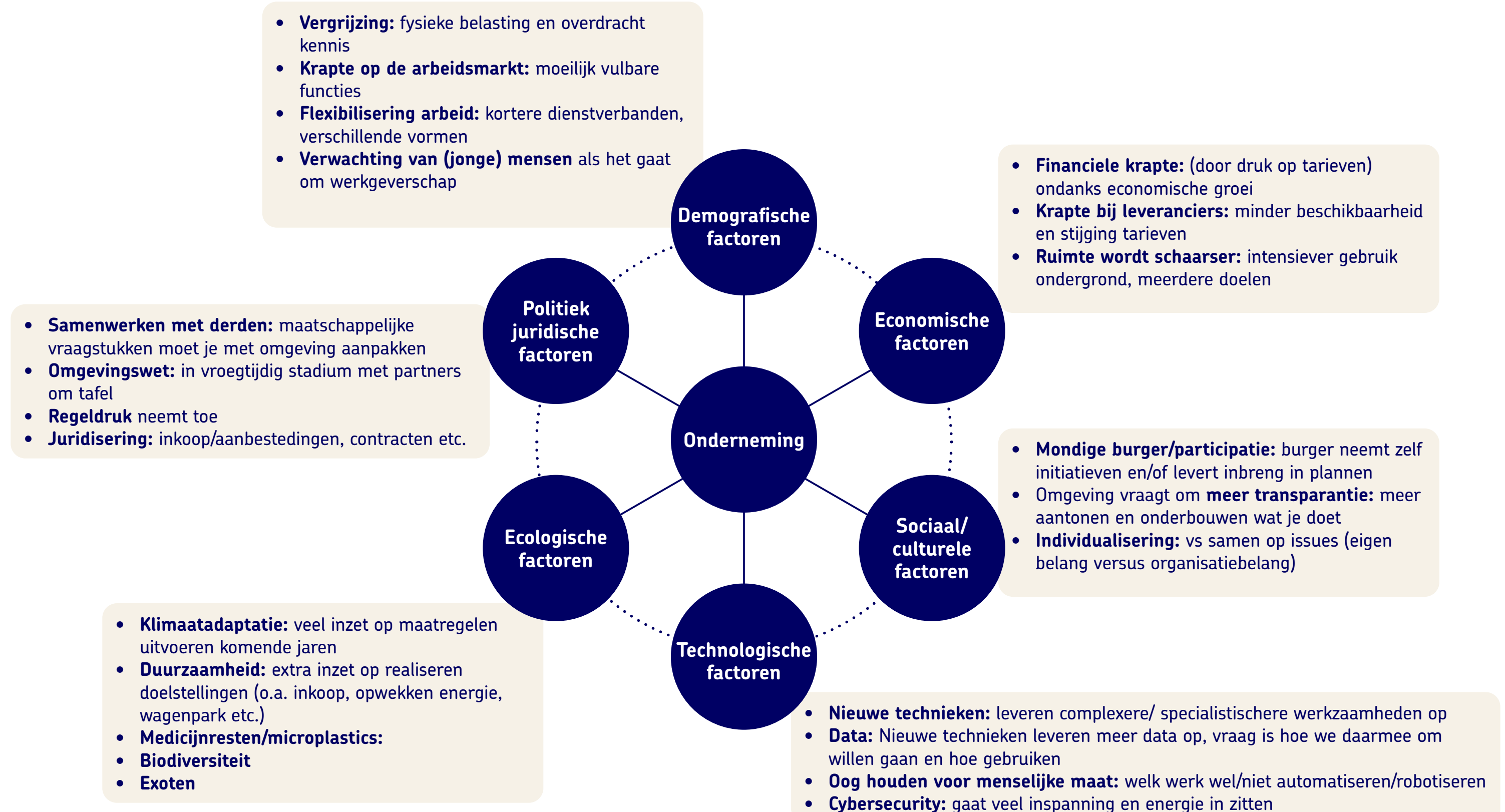
## Voorbeeld

Voorbeeld ingevuld DESTEP-model met belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld



### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

#### Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld

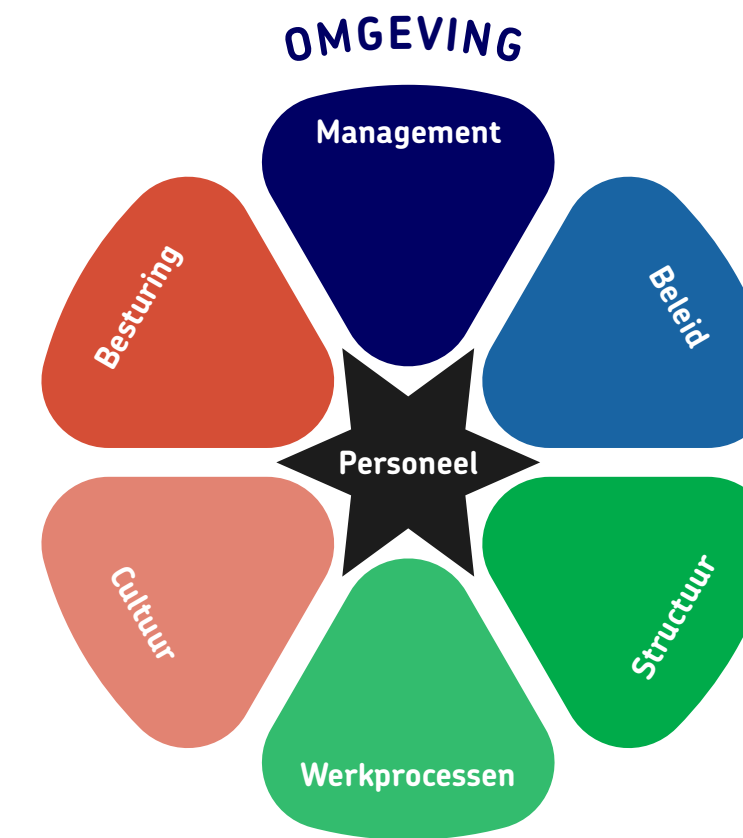
## Stap 1: Waarom?

### 1b. Ambities:

welke uitdagingen en ambities heeft onze organisatie?

#### Toelichting

Welke doelstellingen en ambities heeft jouw organisatie? Wellicht zijn deze al helder uitgewerkt. Zo niet, dan helpt het om het huidige en gewenste profiel van de organisatie in kaart te brengen. Op die manier maak je inzichtelijk wat de 'kloof' is tussen de situatie nu en de gewenste situatie in de toekomst. Zo weet je voor welke uitdagingen de organisatie staat om bij het gewenste profiel uit te komen. Een methode die hierbij kan helpen is het Klaver 6-model. Aan de hand van dit model breng je de zes gebieden in kaart die relevant zijn omtrent personeel. Op de volgende pagina's staan hulpvragen uitgewerkt bij dit model. Je kan de beantwoording zo uitgebreid maken als je nodig acht. Bij de tip hieronder staat hoe je snel tot de kern kan komen.



Klaver 6-model

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

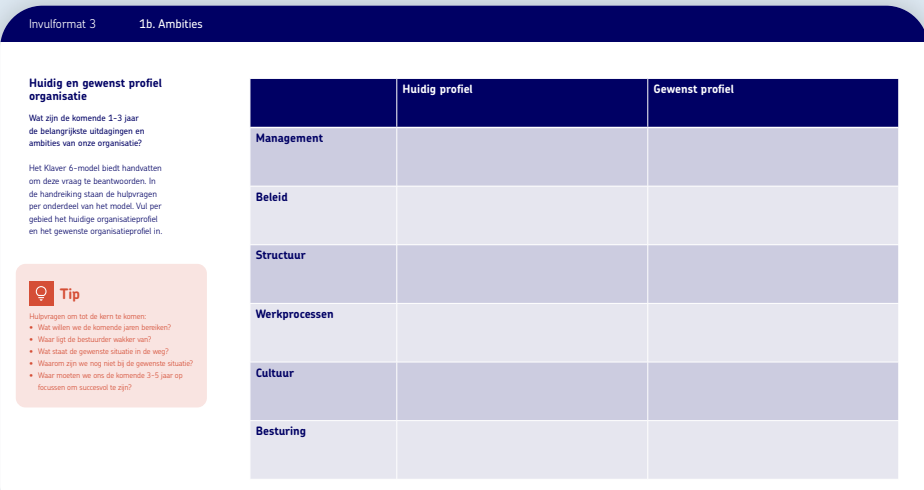
Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld

## Aan de slag

Wat zijn de komende 1 tot 3 jaar de belangrijkste uitdagingen en ambities van onze organisatie? Op de volgende pagina's staan hulpvragen die helpen bij het invullen van het Klaver 6-model. Via onderstaande link kom je bij het lege Klaver 6-model (invulformat 3). Vul dit in voor jouw organisatie, zowel het huidige profiel als het gewenste profiel.



	Huidig profiel	Gewenst profiel
Management		
Beleid		
Structuur		
Werkprocessen		
Cultuur		
Besturing		

### Invulformat 3: huidig en gewenst profiel organisatie

[Openen](#)



### Tip

Hulpvragen om tot de kern te komen:

- Wat willen we de komende jaren bereiken?
- Waar ligt de bestuurder wakker van?
- Wat staat de gewenste situatie in de weg?
- Waarom zijn we nog niet bij de gewenste situatie?
- Waar moeten we ons de komende 3 tot 5 jaar op focussen om succesvol te zijn?

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld



## Voorbeeld

### Hulpvragen Klaver 6-model

**Wie zijn we?** Beschrijf voor de onderstaande punten uit het Klaver 6-model eerst het huidige organisatieprofiel.

### Waar gaan/willen we naartoe?

Beschrijf vervolgens voor dezelfde onderstaande punten het toekomstige organisatieprofiel.

**Beleid:** de doelen die de organisatie wil bereiken en de belangrijkste middelen om deze doelen te bereiken.

#### Aandachtspunten:

- de missie van de organisatie
- belangrijkste doelstellingen
- belangrijkste markten/cliënten
- financiële positie
- samenwerking met samenwerkingspartners (zoals universiteiten, uitzendbureaus etc.)
- wijze waarop het beleid tot stand komt
- draagvlak voor het beleid
- sterke en zwakke punten van elementen die vallen onder beleid

**Werkprocessen:** De onderling samenhangende activiteiten, direct gericht op het voortbrengen van producten/diensten (bijvoorbeeld research, inkoop, productie, verkoop).

#### Aandachtspunten:

- wat zijn de primaire processen?
- kritieke stappen in het proces
- mate van standaardisatie
- rol van medewerkers
- aansluiting van processtappen op elkaar
- flexibiliteit
- beheersbaarheid van kwaliteitsniveau
- stand van zaken m.b.t. technologie/IT
- sterke en zwakke punten van het element werkprocessen

**Cultuur:** De wijze van werken en samenwerken; wat mensen belangrijk vinden (waarden) en hoe ze zich dienen te gedragen (normen).

#### Aandachtspunten:

- mate van klantgerichtheid
- betrokkenheid bij kwaliteit
- resultaatgerichtheid
- strakheid van leidinggeven
- betrokkenheid bij de organisatie
- veranderingsbereidheid van medewerkers
- gedragsregels (op tijd komen, tutoyeren etc.)
- sterke en zwakke punten van het element cultuur

**Structuur:** De verdeling van taken en bevoegdheden en de coördinatie hiervan.

#### Aandachtspunten:

- wijze waarop taken van medewerkers zijn gestructureerd (brede verantwoordelijkheden, afwisseling, contactmogelijkheden etc.)
- wijze waarop taken zijn geclusterd tot organisatorische eenheden (gericht op regio/activiteit/product)
- mate van centralisatie/autonomie van verschillende afdelingen
- hiërarchie
- wijze waarop activiteiten van verschillende onderdelen worden afgestemd (rapportage, overleg)
- relatie formele en informele structuur
- sterke en zwakke punten van de elementen genoemd onder structuur

**Management:** De functionarissen die verantwoordelijk zijn voor afstemming tussen elementen binnen de organisatie en tussen organisatie en omgeving.

#### Aandachtspunten:

- stijl van leidinggeven (autoritair/democratisch)
- span of control
- professionele achtergrond van managers en kenmerken van leidinggevend (leeftijdsopbouw, functieverblijftijd etc.)
- veranderingsbereidheid van het management
- oriëntatie op de omgeving
- sterke en zwakke punten van management

**Besturing:** De wijze waarop en de instrumenten waarmee wordt zorggedragen voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

#### Aandachtspunten:

- beschikbaarheid van systemen die gericht zijn op verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie
- personen/organisaties die sturen (OR, overheid, samenwerkingsverbanden)
- wijze waarop besluiten tot stand komen
- wat is de besturingsfilosofie (wie neemt in praktijk de belangrijkste beslissingen)?
- sterke en zwakke punten van het element besturing



Stap 1 heb je nu afgerond: je hebt zicht op het waarom van duurzaam werken. Vul blok 1 in van het plan van aanpak in [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeelden

## Stap 2: Wat?

### 2a. Impact werk en medewerkers:

wat is de impact van de ontwikkelingen en ambities op het werk en de medewerkers?

#### Toelichting

In deze stap bepaal je de impact van de ontwikkelingen, ambities en uitdagingen (vastgesteld in de vorige stappen) op het werk en de medewerkers. Dit helpt om de uitdagingen rondom duurzaam werken voor jouw organisatie scherp te krijgen. Breng eerst de impact op het werk in kaart en dan de impact op medewerkers.

**Inventarisatiefase**

**Stap 1: Waarom?**

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

**Stap 2: Wat?**

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

**Implementatiefase**

**Stap 3: Hoe?**

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

**Borgingsfase**

**Stap 4: Daarom!**

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

Toelichting

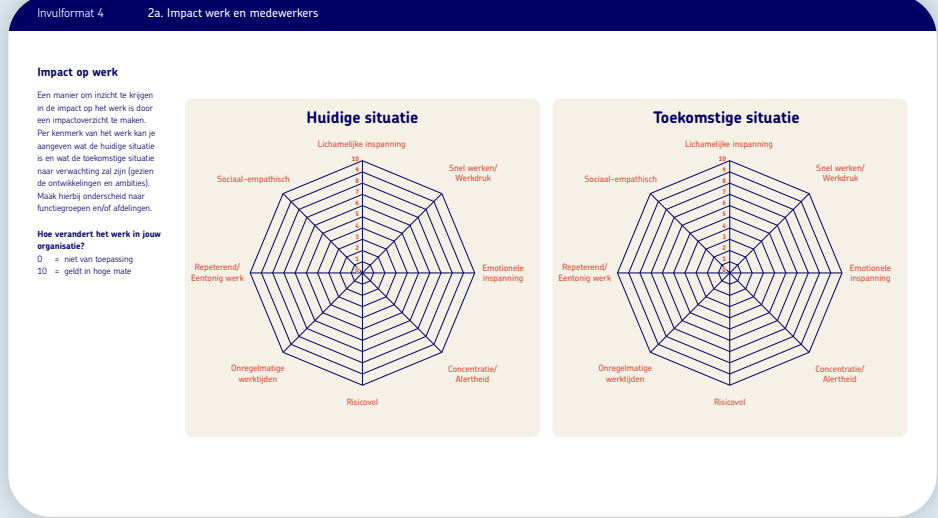
Aan de slag

Voorbeelden

 **Aan de slag**

**Impact op werk**

Een manier om inzicht te krijgen in de impact op het werk is door een impactoverzicht te maken zoals in onderstaand figuur te zien is. Per kenmerk van het werk kan je aangeven (invulformat 4) wat de huidige situatie is en wat de toekomstige situatie naar verwachting zal zijn (gezien de ontwikkelingen en ambities). Maak hierbij onderscheid naar functiegroepen en/of afdelingen.



**Invulformat 4: Impact op werk**

[Openen](#)

 **Tip**

De volgende hulpvraag kan hierbij helpen: **Wordt het werk zwaarder, lichter, complexer, simpeler, meer, minder etc.**

 **Tip**

- Zijn andere kwaliteiten vereist, ander opleidingsniveau, meer of minder medewerkers, andere contractvormen etc.?
- En geldt de impact voor iedereen of voor bepaalde groepen (functie, afdeling etc.)?

**Impact op medewerkers**

Vertaal vervolgens met invulformat 5 de impact op medewerkers door in kaart te brengen op welke elementen er andere kwaliteiten nodig zijn.



**Invulformat 5: Impact op medewerkers**

[Openen](#)

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Voorbeeld

Toelichting

Aan de slag

Voorbeelden

#### Kennis

- systeemkennis
- kennis van proces

#### Achtergrond en ervaring

Opleidingsniveau niet per se doorslaggevend: werk- en denkniveau is belangrijk (minimaal op mbo 4-niveau)

#### Vaardigheden

- feedback geven en ontvangen
- flexibel en stressbestendig
- digitaal vaardig
- integer
- samenwerken

#### Houding en motivatie

- doortastend
- durven vragen
- respect hebben voor elkaar
- ontwikkelgericht, continu verbeteren

## Voorbeelden uit de praktijk

### Enkele voorbeelden uit organisaties in de sector waterschappen over hoe het werk verandert door ontwikkelingen en ambities:

- Bepaalde functies en taken gaan veranderen, veranderingen gaan steeds sneller.
- Er moet meer werk worden gedaan met minder mensen.
- Het werk wordt mentaal zwaarder.
- Het werk wordt complexer door meer regels, belanghebbenden en daardoor meer benodigde afstemming met externe stakeholders.
- Minder handmatig werk, toename van automatisering/digitalisering.
- Toenemende mondigheid burger, dit leidt tot het continu moeten verantwoorden van het werk.

### Enkele voorbeelden uit organisaties in de sector waterschappen over hoe veranderend werk impact heeft op medewerkers:

- Ontwikkelingen vragen van medewerkers andere kennis, competenties en kwaliteiten, zoals flexibiliteit, digitale vaardigheden en weerbaarheid (omgaan met kritische burgers).
- Medewerkers moeten mee kunnen en willen bewegen met de continue veranderingen.
- Er worden andere kwaliteiten van medewerkers verwacht, dus medewerkers moeten zich blijven bijscholen om up-to-date te blijven.
- Netwerkvaardigheden worden belangrijker, er is meer samenwerking nodig met (externe) stakeholders.



Stap 2a heb je nu afgerond: je hebt zicht op de impact van de ontwikkelingen en ambities op het werk en de medewerkers. Vul blok 2 in van het plan van aanpak in [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeelden

## Stap 2: Wat?

### 2b. Duurzaam werken:

wat is onze definitie van duurzaam werken?

#### Toelichting

In de vorige stappen is duidelijk geworden op welke gebieden er ontwikkelingen en veranderingen gaan komen. Dit geeft richting aan het brede begrip duurzaam werken. Wat is nu voor jullie organisatie de definitie van duurzaam werken? Welke onderdelen van duurzaam werken verdienen aandacht? Waar moeten jullie op inzetten om ervoor te zorgen dat de medewerkers duurzaam kunnen (blijven)

werken? Deze vragen staan in deze stap centraal. Het eerder beschreven model van duurzaam werken geeft richting: welke pijlers van duurzaam werken verdienen bij ons extra aandacht?

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

Toelichting  
Aan de slag  
Voorbeelden

## Aan de slag

Haal input op voor de definitie van duurzaam werken voor jouw organisatie. Dit kan in een werksessie, via een enquête of via gesprekken. Borduur hierbij voort op de elementen die uit de vorige stappen naar voren zijn gekomen en probeer een koppeling te maken naar het model duurzaam werken. Vraag medewerkers de volgende stelling aan te vullen (kan met steekwoorden):  
**Duurzaam werken is...**



## Tip

Medewerkers raken gemotiveerder als ze echt impact kunnen maken. Zorg er daarom voor dat je medewerkers betreft bij deze stap.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten



## Voorbeelden uit de praktijk

Hieronder enkele voorbeelden van definities/slogans die andere organisaties geven aan duurzaam werken. In de kern komt het vaak op hetzelfde neer, maar elke organisatie legt zijn eigen accent en/of kiest eigen woorden.

Medewerkers die doorlopend in hun arbeidsleven over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Medewerkers tot hun pensioen gezond en inzetbaar houden door enerzijds inzicht te hebben in het potentieel van de medewerkers en anderzijds door te investeren in loopbaanperspectieven voor medewerkers.

Tevreden, breed inzetbare mensen op de juiste plek in de onderneming.

Medewerkers zijn fit tot aan en na het pensioen.

Medewerkers benutten hun talent optimaal, zitten steeds op de goede plek of bewegen ernaartoe en dragen maximaal bij aan de organisatie.

Medewerkers kunnen, willen en weten te werken op een manier waarop ze mentaal en fysiek in balans zijn. Nu en in de toekomst.

Geboeid, gezond en op de juiste plek een bijdrage leveren aan de organisatie.

Medewerkers die gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier werken en met hun individuele talenten, vaardigheden en kennis een optimale bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Toelichting

Aan de slag

Voorbeelden



Je bent nu klaar met stap 2b. Noteer de uitkomst van deze stap in [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

# Implementatiefase

## Stap 3

De implementatiefase draait om een aantal 'hoe' vragen. Antwoord op deze vragen moet duidelijk maken hoe duurzaam werken in jouw organisatie kan verbeteren. Dit gebeurt langs vier stappen: speerpunten, integrale acties, implementatie en communicatie.

Het kan zijn dat je al een antwoord hebt op deze vragen. Op de vragen waar je geen antwoord op hebt: verzamel informatie door in gesprek te gaan met medewerkers van verschillende afdelingen of organiseer een workshop om zo antwoord te

krijgen op de openstaande vragen. Uiteraard is het een goed idee om bij verschillende personen in de organisatie te checken of iedereen op één lijn zit voor wat betreft de vragen die je wel al kunt beantwoorden.

Op de volgende pagina's geven we je handvatten hoe je deze vragen kunt beantwoorden. Je kunt dit zo grondig en uitgebreid aanpakken als je zelf wil. Het gaat erom dat het duidelijk wordt hoe je in jouw organisatie met duurzaam werken aan de slag gaat.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

**Toelichting**

**Aan de slag**

**Voorbeelden**

## Stap 3: Hoe?

### 3a. Speerpunten:

wat willen we bereiken met duurzaam werken?

#### Toelichting

Meten = weten. Duurzaam werken kan een vaag en ongrijpbaar begrip blijven als je niet concreet maakt wat jullie als organisatie willen bereiken met duurzaam werken. In de vorige stappen is duidelijk geworden waarom duurzaam werken van belang is en wat duurzaam werken voor jullie organisatie behelst. Voordat je instrumenten kiest om in te zetten, is concreet

zicht op de doelen van duurzaam werken nodig. Deze doelen kan je opstellen aan de hand van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). KPI's maken de doelen concreet en de voortgang op de doelen meetbaar: ze laten zien waar je op stuurt.

Inventarisatiefase

Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

Implementatiefase

Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

Borgingsfase

Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

 Aan de slag

Concretiseer de doelen van duurzaam werken aan de hand van KPI's en breng in invulformat 6 in kaart wat de huidige situatie is rondom deze KPI's (de kengetallen). Gebruik eventueel benchmarkgegevens om tot goede KPI's te komen. Maar let op: geen organisatie is hetzelfde, dus een benchmark zonder context zegt weinig. Zie op de volgende pagina's de hulpmiddelen om dit in kaart te brengen.



**Invulformat 6: KPI's Duurzaam werken**

**Openen**

Toelichting

Aan de slag

Voorbeelden



 Tip

Een KPI is:

- **Beïnvloedbaar:** degene die wordt afgerekend op de norm kan met zijn/haar acties invloed uitoefenen op het stuurgetal.
- **'Uitdagerend maar ook haalbaar':** de norm moet niet te makkelijk of te moeilijk zijn om te halen.
- **Effectief:** sturing op het gekozen stuurgetal moet leiden tot het achterliggende doel, en zo min mogelijk 'negatieve bijwerkingen' hebben.

Stel niet te veel KPI's op! Je verliest dan focus en verzamelt een overload aan informatie.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

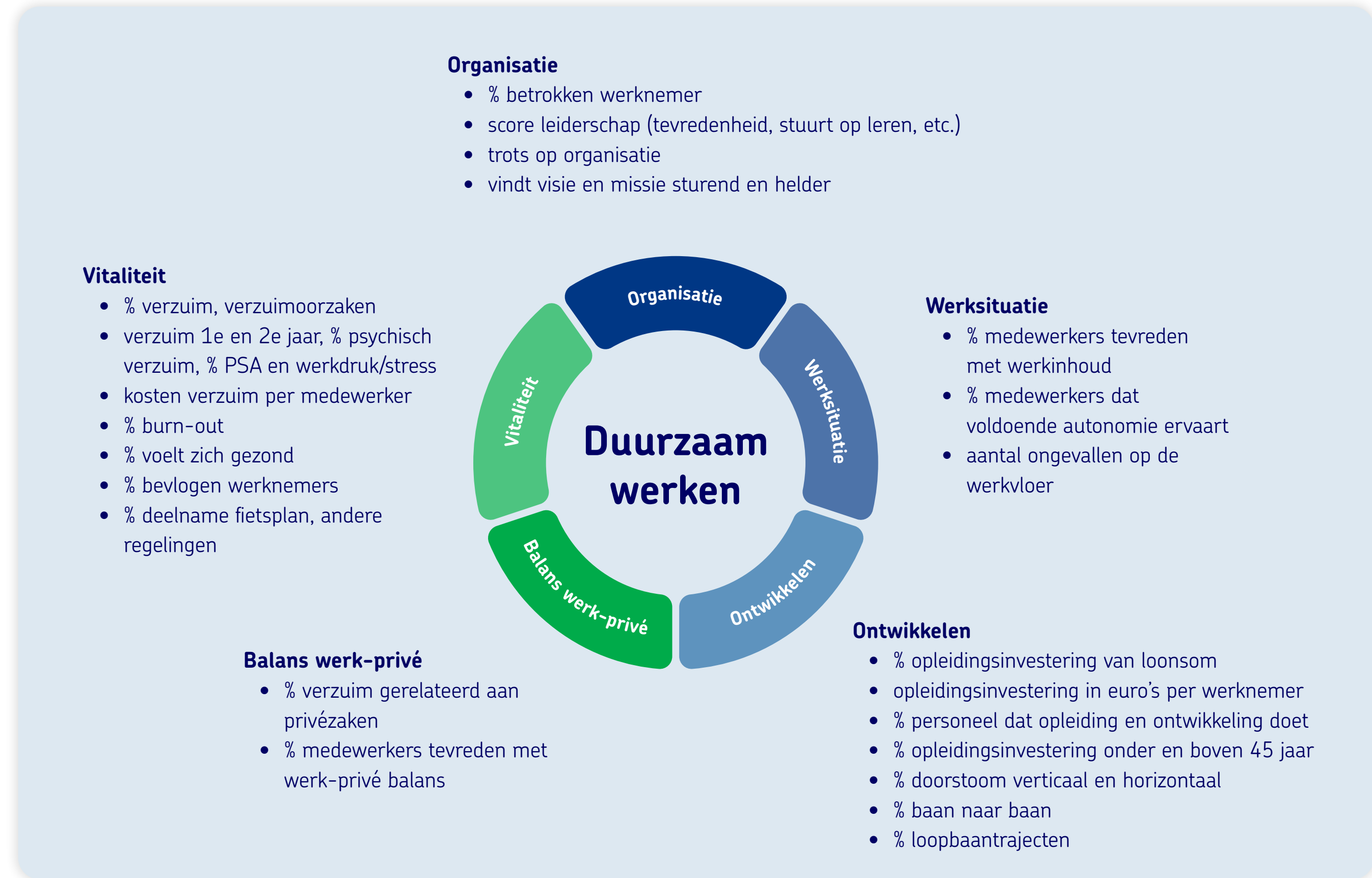
#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Voorbeelden ken- en stuurgetallen

Op deze pagina vind je een aantal voorbeelden van ken- en stuurgetallen die per pijler kunnen worden gehanteerd.



Stap 3a heb je nu afgerond: je hebt zicht op de concrete doelen die je voor ogen hebt met het bevorderen van duurzaam werken (KPI's). Ook weet je de uitgangssituatie (kengetallen) en dus heb je scherp wat er te verbeteren valt. Vul blok 3a in van het plan van aanpak in [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

**Toelichting**

**Aan de slag**

**Voorbeeld**

## Stap 3: Hoe?

### 3b. Integrale acties:

wat zijn acties die passen  
binnen ons integrale beleid?

#### Toelichting

In de vorige stap is duidelijk geworden welke doelen jullie nastreven en wat de uitgangssituatie is. Nu is het zaak daar passende interventies en instrumenten voor in te zetten. Belangrijk hierbij is dat het niet allemaal losse instrumenten zijn, maar dat ze elkaar versterken en aanvullen. Met volgende checklist kom je tot een integraal beleid:

- De instrumenten houden rekening met de omgeving van de organisatie;
- De instrumenten zijn afgeleid van de organisatiestrategie;
- De instrumenten zijn afgestemd op de eigenschappen van de organisatie;
- De instrumenten bestaan uit onderling geïntegreerde instrumenten.

Inventarisatiefase

Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

Implementatiefase

Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

Borgingsfase

Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

Toelichting  
Aan de slag  
Voorbeeld

 **Aan de slag**

Aan de hand van de volgende stappen kom je tot een goed overzicht aan acties en instrumenten (invulformat 7):

1. **In kaart brengen.** De eerste stap is inzichtelijk maken wat de organisatie op dit moment al biedt op het gebied van duurzaam werken.
2. **Analyseren.** Analyseer vervolgens: op welke pijler ontbreekt er een instrument? Mist er een bepaald type instrument? Wordt een doelgroep medewerkers vergeten? Etc.
3. **Aanvullen.** Indien er instrumenten missen: organiseer een brainstormsessie en haal inbreng op voor activiteiten en instrumenten.

Werk vervolgens een actieplan uit voor de instrumenten en acties aan de hand van invulformat 8. Check voor de concrete doelen de KPI's uit stap 3a (invulformat 6).



**Tip**

Check de website van A&O fonds Waterschappen voor instrumenten en interventies om de verschillende pijlers onder duurzaam werken te versterken.

Invulformat 7 3b. Integrale acties

**Integrale acties**

Aan de hand van de volgende stappen kom je tot een goed overzicht aan acties en instrumenten:

1. **In kaart brengen:** De eerste stap is inzichtelijk maken wat de organisatie op dit moment al biedt op het gebied van duurzaam werken.
2. **Analyseren:** Analyseer vervolgens: op welke pijler ontbreekt er een instrument? Mist er een bepaald type instrument? Wordt een doelgroep medewerkers vergeten? Etc.
3. **Aanvullen:** Indien er instrumenten missen: organiseer een brainstormsessie en haal inbreng op voor activiteiten en instrumenten.

**Tip**  
Check de website van A&O fonds voor instrumenten en interventies om de pijlers onder duurzaam werken te versterken.

Instrument	Op welke pijler uit het duurzaam werken model grijpt het in?	Op wie heeft het toepassing?	Wat voor type instrument is het? (gesprek, format, regeling, etc.)

**Invulformat 7: Integrale acties**

**Openen**

Invulformat 8 3b. Actieplan

**Actieplan**

Werk een actieplan uit voor de instrumenten en acties aan de hand van het format.

Acties met impact die haalbaar zijn

Wanneer eindigt de eerste periode? Oftewel: Wat is de termijn?

Wat willen we in de eerste periode concreet bereiken?

Wat vraagt dit van leidinggevenden?

Wat vraagt dit van medewerkers?

Wat vraagt dit van HR?

Wat vraagt dit van Communicatie?

**Invulformat 8: Actieplan**

**Openen**

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Voorbeeld

Ter inspiratie vind je hieronder een aantal voorbeelden van instrumenten die per pijler kunnen worden ingezet.



Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld



Stap 3b heb je nu afgerond: je hebt zicht op de bestaande instrumenten en welke acties en instrumenten je verder nog kunt inzetten. Vul de blokken 3b in van het plan van aanpak in [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Stap 3: Hoe?

### 3c. Implementatie:

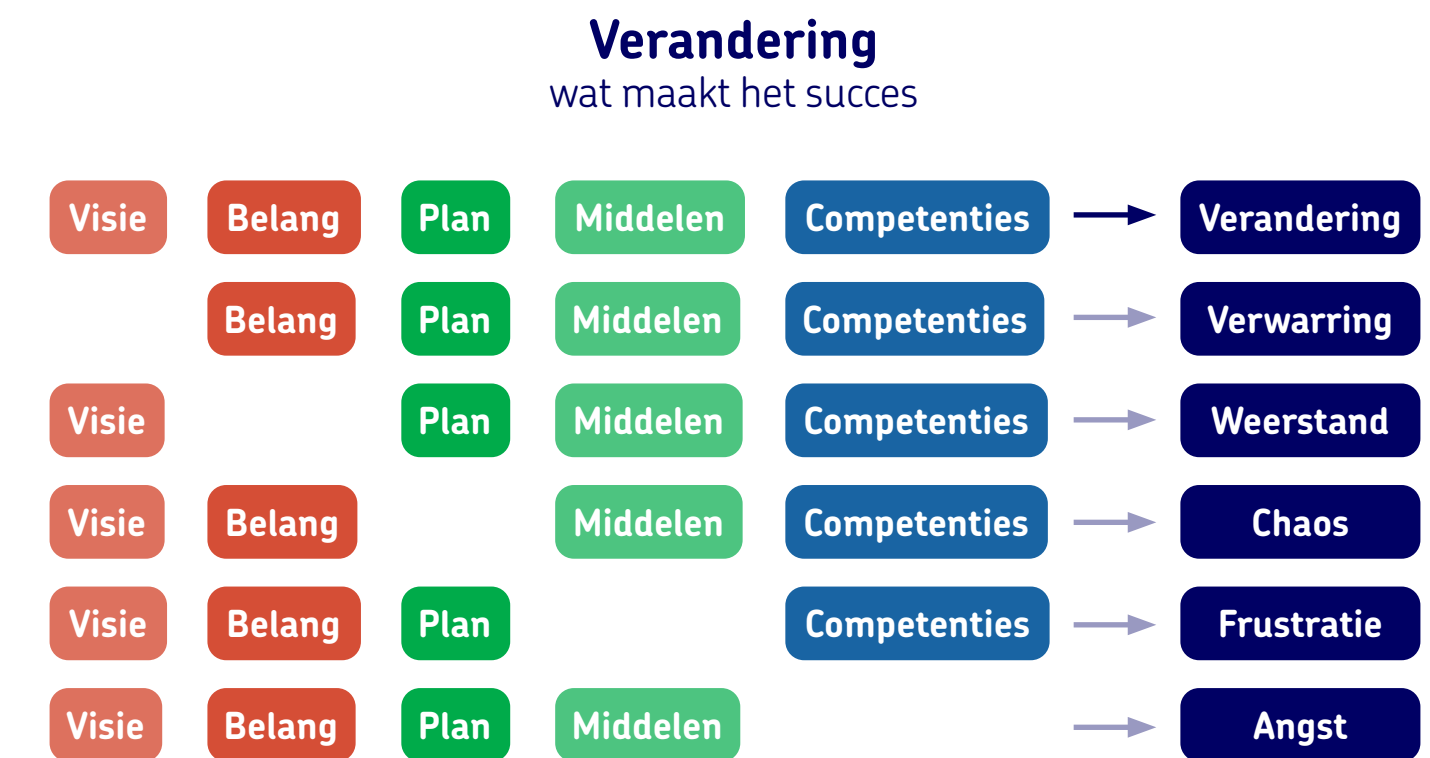
hoe krijg je de acties werkend?

#### Toelichting

Om veranderingen werkend te krijgen is het belangrijk om hier een duidelijk plan voor op te stellen. Start met een visie en breng het belang van duurzaam werken duidelijk naar voren. Hierbij helpt het om duurzaam werken te koppelen aan het grotere geheel en andere (HR-)onderwerpen. Vervolgens is het zaak duidelijkheid te scheppen over het plan en de benodigde middelen en competenties die de verandering vragen. Zie het figuur hiernaast (verandermodel van Knoster) wat er gebeurt als één van deze elementen ontbreekt.

Toelichting

Aan de slag



Het 'Managing complex change model' van Knoster (1991)

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

## Aan de slag

Als je aan de slag wil met een verandering, check dan of alle elementen uit het Knoster-model op orde zijn. Bedenk verder wie nodig zijn om hierbij te betrekken. Wil je een projectleider aanstellen? Betrek je de medezeggenschap? Hoe zorg je dat het MT het plan ondersteunt? Verwerk deze inzichten ook weer in je plan van aanpak.

### Tip

Enkele tips om veranderen effectief te maken:

- denk in mogelijkheden;
- zoek naar simpele oplossingen; gebruik creativiteit in plaats van kapitaal;
- gebruik wijsheid van groep;
- verander met plezier;
- stel niet uit tot later; ga doen.

Toelichting

Aan de slag

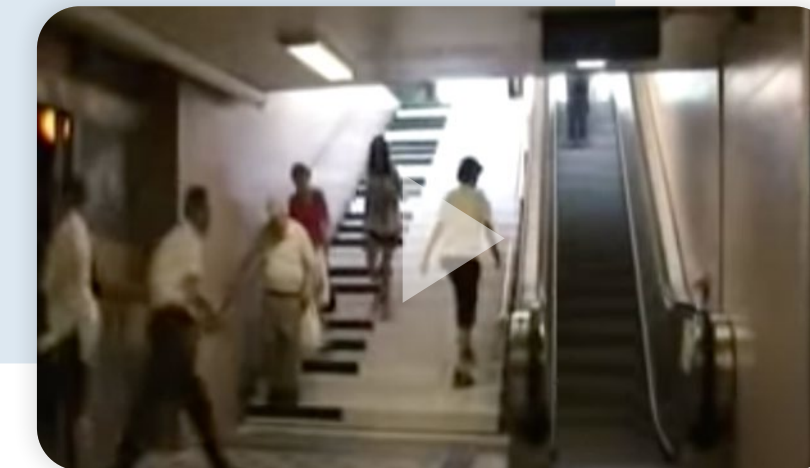
### Inspiratie:

Begin met ridicuul kleine stapjes  
Video Ben Tiggelaar



**VERANDEREN**  
**IN RIDICUUL**  
**KLEINE STAPJES**

Veranderen mag ook leuk zijn!  
Video pianotrap



Je bent nu klaar met stap 3c. Je bent nu goed voorbereid op het werkend krijgen van de acties.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

**Toelichting**

Aan de slag

Voorbeeld

## Stap 3: Hoe?

### 3d. Communicatie:

wat, hoe en wanneer communiceer je naar wie?

#### Toelichting

Het is van belang om eenduidig, begrijpelijk, concreet en inspirerend te communiceren hoe de organisatie duurzaam werken wil gaan versterken. Onderdelen van de boodschap zijn de 'why' en de 'kernboodschap' over het belang van duurzaam werken en de instrumenten die duurzaam werken versterken. Deze zijn essentieel als basis voor de communicatie die je intern (en extern) wil inzetten.

Stappenplan en  
integrale aanpak

Inventarisatiefase

Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

Implementatiefase

Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

Borgingsfase

Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld

 **Aan de slag**

Beschrijf als basis voor alle communicatie-uitingen een:

**1. Why**

- Noodzaak en urgentie van duurzaam werken en specifiek dit project/programma, en het doel hiervan. Gebruik hierbij alle informatie uit de voorgaande stappen in de handreiking (denk aan de externe ontwikkelingen, de uitdagingen van de organisatie, de KPI's).
- Beschrijf dit kort en bondig (½ tot 1 A4).

Een voorbeeld wordt op de volgende pagina weergegeven.

**2. Kernboodschap**

- Een kernachtige samenvatting van het doel van het project (geeft antwoord op vragen en behoeften die bij de ontvanger spelen).
- Een boodschap moet relevant zijn voor de ontvanger (de doelgroep).
- De boodschap moet afgestemd zijn op de (project) fase, de doelgroep en het medium dat je gebruikt.
- Probeer de kernboodschap te vatten in 1 tot 3 zinnen.

Zet vervolgens de volgende stappen (invulformat 9):

- Breng de doelgroepen in kaart die te maken krijgen met de instrumenten die je in gaat zetten om duurzaam werken te bevorderen.
- Bekijk per doelgroep welk communicatiemiddel je in gaat zetten om de kernboodschap over te brengen.
- Pas per doelgroep en communicatiemiddel de kernboodschap aan. Denk hierbij vanuit het belang dat de doelgroep heeft bij het in te zetten instrument. Wat ziet de doelgroep als positief punt? En welke weerstand kan de doelgroep voelen?
- Plan de communicatie: wanneer communiceer je naar welke doelgroep met welk middel?



**Tip**

**Opbouw van de kernboodschap:**

- Wat (gaat er gebeuren, stellen we voor?)
- Waarom (is dit nodig?)
- Hoe (gaan we het aanpakken?)

**Hulp bij het formuleren van de boodschap:**

- Welke kritische vragen kun je verzinnen per doelgroep?
- En wat zou daarop je antwoord zijn?

**Invulformat 9: Communicatie**

**Openen**

Kanaal	Directie	HR	Medewerkers	Projectgroep		
Intranet	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
Mail	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
Video	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
Webinar	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
Bijeenkomst	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer
	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap	Kernboodschap
	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer	Wanneer

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten



## Voorbeeld

### SAMEN DUURZAAM

#### Vorbereid op de toekomst

Inzetbaarheid wordt beïnvloed door verschillende ontwikkelingen, zoals vergrijzing en digitalisering. Effecten van deze ontwikkelingen zijn gevolgrlijk voor onze organisatie. Hoewel de urgentie van deze ontwikkelingen nu nog niet hoog voelt, is het belangrijk hierop te anticiperen. Op deze manier bereiden we ons optimaal voor op de toekomst.

#### Gemotiveerd, vitaal en vakbekwaam

Wij vinden het niet enkel belangrijk dat onze medewerkers op dit moment inzetbaar zijn, maar wij vinden het minstens zo belangrijk dat zij dit in de toekomst ook nog zijn. Vitaal, met plezier, gemotiveerd en veilig werken heeft voor ons prioriteit. Daarom willen wij investeren in gezondheid, leefstijl, ontwikkeling en mobiliteit.

#### Gedeelde verantwoordelijkheid

Gemotiveerde, vitale en vakbekwame medewerkers benutten hun talenten en zijn optimaal productief. Dit is niet alleen positief voor de werkgever, maar dit is voor de medewerkers ook van groot belang. Hierdoor is het een gedeeld belang en een gedeelde verantwoordelijkheid om duurzaam werken te waarborgen.

Toelichting

Aan de slag

Voorbeeld



Je bent nu klaar met stap 3d. Vul blok 3d in het plan van aanpak in bij [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

# Borgingsfase

## Stap 4

We sluiten af met de borgingsfase. Om daadwerkelijk een verandering in de organisatie teweeg te brengen, is het van belang dat hetgeen je beoogt ook geborgd wordt in gedrag, processen en systemen. Dit zorgt ervoor dat het nieuwe gedrag een nieuwe manier van werken wordt en niet verwatert na verloop van tijd. 'Hoe borg je duurzaam werken in de organisatie?' en 'Wat levert inzet op deze acties ons op?' zijn de twee vragen die centraal staan.

Op de volgende pagina's geven we je handvatten hoe je deze vragen kunt beantwoorden. Je kunt dit zo grondig en uitgebreid aanpakken als je zelf wil.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

## Stap 4: Daarom!

### 4a. Borging en monitoring: hoe borg je duurzaam werken in de organisatie?

#### Toelichting

Om duurzaam werken effectief in de organisatie te borgen, zijn de volgende drie elementen van belang:

##### Nut:

zorg dat medewerkers het nut inzien van de beoogde veranderingen. Dit creëert de noodzakelijke urgentie om te veranderen. Denk hierbij aan:

- belonen/aanmoedigen van het gewenste gedrag;
- geef feedback op het vertonen van gewenst/ongewenst gedrag;
- vier successen met elkaar.

##### Behoud van aandacht:

houd de beoogde verandering en de bijbehorende baten in de organisatie onder de aandacht zodat duurzaam werken niet uit het oog verloren gaat. Je kunt hierbij denken aan:

- meet de voortgang en maak de info beschikbaar;
- herinner aan het gewenste gedrag;
- zet duurzaam werken periodiek op de agenda, zorg voor herhaling;
- verras af en toe op een positieve manier (denk aan inzet social media of nieuwsbrieven);
- stimuleer het delen van ervaringen.

##### Routine/gewoonte:

uiteindelijk wil je dat het nieuwe gedrag voor iedereen vanzelfsprekend wordt. Op het moment dat dit ontstaan is, kun je pas echt spreken van een goede borging.

- herinner af en toe aan gedrag;
- integreer in lopend beleid;
- integreer in (HR) processen zoals de gesprekscyclus.

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

## Aan de slag

In invulformat 10 vind je vragen over deze drie elementen: nut, behouden van aandacht en routine/gewoon. Beantwoord deze vragen om vervolgens te bepalen welke interventies je gaat inzetten om de borging te realiseren binnen jouw organisatie.

Je hebt nu concreet hoe je kan werken aan de borging van duurzaam werken. Vul blok 4a in het invulformat plan van aanpak in bij invulformat 1.

Invulformat 10 4a. Borging en monitoring

**Borging en monitoring**

Om duurzaam werken effectief in de organisatie te borgen, zijn de volgende drie elementen van belang:

- Nut: zorg dat medewerkers het nut inzien van de beoogde veranderingen. Dit creëert de noodzakelijke urgentie om te veranderen.
- Behoud van aandacht: houd de beoogde verandering en de bijbehorende baten in de organisatie onder de aandacht zodat duurzaam werken niet uit het oog verloren gaat.
- Routine/gewoonte: uiteindelijk wil je dat het nieuwe gedrag voor iedereen vanzelfsprekend wordt. Op het moment dat dit ontstaan is, kun je pas echt spreken van een goede borging.

Hier vind je vragen over het nut, behouden van aandacht en routine/gewoon. Beantwoord deze vragen om vervolgens te bepalen welke interventies je gaat inzetten om de borging te realiseren binnen jouw organisatie.

Vraag	Antwoord	Vraag	Antwoord	Vraag	Antwoord
<b>NUT</b>					
Waarom hebben deze veranderingen nut? Breng per doelgroep in kaart.		<b>BEHOUD VAN AANDACHT</b>			
Hoe zorg je dat medewerkers dit nut voelen?		Wat betekent voor jou behoud van aandacht voor de veranderingen?		<b>GEWOONTE</b>	
Welke middelen ga je hiervoor inzetten? En wat heb je daarvoor nodig?		Hoe zorg je dat medewerkers deze aandacht behouden?		Wanneer zijn de veranderingen voldoende een gewoonte geworden?	
		Welke middelen ga je hiervoor inzetten? En wat heb je daarvoor nodig?		Hoe zorg je dat de veranderingen een gewoonte worden voor medewerkers?	
				Aan welke bestaande processen kun je de verandering koppelen?	
				Welke middelen ga je hiervoor inzetten? En wat heb je daarvoor nodig?	

**Invulformat 10: Borging duurzaam werken**

**Openen**

Je hebt nu concreet hoe je kan werken aan de borging van duurzaam werken. Vul blok 4a in het invulformat plan van aanpak in bij [invulformat 1](#).

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

Toelichting

Aan de slag

## Stap 4: Daarom!

### 4b. Opbrengsten:

wat levert inzet op deze acties ons op?

#### Toelichting

Met een businesscase maak je inzichtelijk wat bepaalde investeringen rond duurzaam werken kunnen opleveren: het maakt de relatie tussen kosten en baten inzichtelijk. Een businesscase kan vooraf onderbouwen waarom een investering geoorloofd is. Achteraf kan een businesscase gebruikt worden om te monitoren of de investering inderdaad oplevert wat je had beoogd.

## Stappenplan en integrale aanpak

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

- 1a. Ontwikkelingen
- 1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

- 2a. Impact werk en medewerkers
- 2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

- 3a. Speerpunten
- 3b. Integrale acties
- 3c. Implementatie
- 3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

- 4a. Borging en monitoring
- 4b. Opbrengsten

## Aan de slag

Met de volgende stappen werk je de businesscase in invulformat 11 uit:

**Stap 1:** Formuleer wat je wilt bereiken in welke tijd.

**Stap 2:** Vul minstens 2 scenario's in. Scenario 1 is: wat als we niets doen? Scenario 2 is: wat als we actie X inzetten? En een scenario 3 zou kunnen zijn: wat als we actie Y inzetten?

**Stap 3:** Bepaal per scenario wat de kosten en opbrengsten zijn.

**Stap 4:** Bepaal per scenario de risico's en randvoorwaarden:

**Risico's:** geef aan wat de factoren zijn die succesvolle uitvoering van de keuze-optie bedreigen of die een kans op extra kosten of lagere opbrengsten met zich meebrengen. Probeer daarbij een schatting te maken van de kans dat het risico zich voordoet tijdens de totale tijdsperiode waarin de doelstelling moet worden bereikt, en schat de

kosten van het optreden van het risico zo nauwkeurig mogelijk in. Houd daarbij nog geen rekening met maatregelen die je kunt nemen om de risico's te verkleinen.

**Randvoorwaarden:** factoren die je op orde moet hebben om de optie succesvol uit te voeren. Het gaat hierbij niet alleen om de zaken die je sowieso op orde moet hebben voor deze specifieke optie, maar ook om de maatregelen die je neemt om de risico's beheersbaar te maken. Neem eventuele extra kosten die deze maatregelen met zich meebrengen alsnog op onder de kosten.

**Stap 5:** Maak de afweging: voor welk scenario kiezen we? Vergelijk de uitkomsten van de keuze-opties met elkaar en kies voor de meest gunstige optie. Houd hierbij wel rekening met de niet te kwantificeren kosten en opbrengsten en weeg die ook mee.

**Stap 6:** Evalueer achteraf of de kosten-batenanalyse is uitgekomen. Gebruik hierbij de volgende evaluatievragen:

- Is de doelstelling behaald binnen de geschatte tijdsperiode?
- Heb ik achteraf nog keuze-opties over het hoofd gezien?
- Klopten mijn aannames over kosten en opbrengsten?
- Heb ik kosten en opbrengsten over het hoofd gezien?
- Heb ik risico's en randvoorwaarden over het hoofd gezien?



### Tip

Stel een controlevraag: Wat gebeurt er als we niets doen? Vaak wordt dan duidelijk dat werken aan duurzaam werken belangrijk is om kosten te beperken, mensen aan ons te binden, te kunnen blijven innoveren, etc.

### Invulformat 11: Opbrengsten

[Openen](#)

Scenario 1		Format businesscase:		Scenario 2	
Kosten	Kosten	Kosten	Kosten	Kosten	Kosten
Kwantitatief:	Kwalitatief:	Kwantitatief:	Kwalitatief:	Kwantitatief:	Kwalitatief:
Opbrengsten	Opbrengsten	Opbrengsten	Opbrengsten	Opbrengsten	Opbrengsten
Kwantitatief:	Kwalitatief:	Kwantitatief:	Kwalitatief:	Kwantitatief:	Kwalitatief:
Risico's	Risico's	Risico's	Risico's	Risico's	Risico's
Risico:	Kans (%):	Waarde (risico x kans):	Risico:	Kans (%):	Waarde (risico x kans):
Randvoorwaarden	Totalen	Totalen	Totalen	Totalen	Randvoorwaarden
	Opbrengsten Kosten Risico's waarde Resultaat		Opbrengsten Kosten Risico's waarde Resultaat		



Je hebt nu zicht op de kosten en baten van de inzet om duurzaam werken te vergroten. Vul blok 4b in het invulformat 1 plan van aanpak in. Doe de check of de baten in lijn zijn met de KPI's die je eerder hebt opgesteld en daarmee daadwerkelijk bijdragen aan de ambities van de organisatie. Zo maak je de cirkel rond!

Toelichting  
Aan de slag

### Inventarisatiefase

#### Stap 1: Waarom?

1a. Ontwikkelingen

1b. Ambities

#### Stap 2: Wat?

2a. Impact werk en medewerkers

2b. Duurzaam werken

### Implementatiefase

#### Stap 3: Hoe?

3a. Speerpunten

3b. Integrale acties

3c. Implementatie

3d. Communicatie

### Borgingsfase

#### Stap 4: Daarom!

4a. Borging en monitoring

4b. Opbrengsten

# Tot slot

**Gefeliciteerd! Je hebt nu alle stappen doorlopen om te komen tot een strategisch en integraal plan voor duurzaam werken. Als het goed is zijn nu alle blokken in [invulformat 1](#) ingevuld. Hieronder geven we tot slot nog een aantal tips en aandachtspunten.**

- **Denk van buiten naar binnen.**  
Denk niet te snel in de tunnel van duurzaam werken, maar kijk breder naar de ontwikkelingen die op de organisatie af komen en de ambities van de organisatie. Dit geeft het belang van duurzaam werken aan en geeft richting aan de visie duurzaam werken voor jullie organisatie.
- **Betrek anderen.**  
Werk als HR niet geïsoleerd aan het integrale plan. Betrek verschillende groepen uit de organisatie bij de analyse, visievorming en bedenken van acties. Zo heb je alle invalshoeken in kaart en creëer je tegelijkertijd draagvlak.
- **Maak het concreet.**  
Maak duurzaam werken concreet door KPI's op te stellen. Wat wil je nu precies bereiken door duurzaam werken in de organisatie te bevorderen?

- **Start niet van nul.**  
Waarschijnlijk bieden jullie al veel op het gebied van duurzaam werken. Breng dit in kaart, laat instrumenten op elkaar aansluiten, implementeer instrumenten die nog ontbreken en communiceer over het aanbod. Doe dit vanuit één visie, zodat je duurzaam werken integraal benadert.
- **Stel haalbare doelen en mijlpalen vast:**  
Verwacht niet te veel in één keer te kunnen veranderen. Houd het behapbaar door korte termijn doelen te bepalen en tussentijdse mijlpalen vast te stellen. Door doelen en mijlpalen op te knippen in kleine stapjes wordt de drempel lager om daadwerkelijk aan de slag te gaan.
- **Vier successen:**  
Probeer ook echt bij behaalde (sub)doelen stil te staan en vier dit met elkaar. Maak concreet waartoe de behaalde (sub)doelen al geleid hebben en deel dit ook met anderen binnen de organisatie.
- **En....door!:**  
Houd vol en laat de aandacht rondom dit thema niet verslappen. Denk hierbij steeds vanuit het nut die verschillende groepen in de organisatie hebben als duurzaam werken wordt versterkt. Probeer van duurzaam werken een routine en gewoonte te maken.

We hopen dat deze handreiking jou helpt om het duurzaam werken beleid binnen jouw organisatie integraal en strategisch op te zetten en te implementeren. De praktijk is altijd weerbarstiger dan de theorie en je bent niet de enige die tegen knelpunten aan loopt.

A&O fonds Waterschappen biedt uitgebreide informatie, instrumenten en ondersteuning op het gebied van duurzaam werken. Zie hiervoor de website:

[www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl)

We wensen je veel succes met het bevorderen van duurzaam werken in jouw organisatie!

# Colofon

A&O fonds Waterschappen,  
Den Haag, februari 2023

Auteurs **Laura Keijzer & Niek de Groot | Berenschot**

Tekstredactie **Walter Baardemans | BNB Teksten**

Vormgeving **Beeldr**

Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen | Kees Winkelman**

**a&o**  
**fonds**  
waterschappen

A&O fonds Waterschappen  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 7630020

[info@aenowaterschappen.nl](mailto:info@aenowaterschappen.nl)



VERENIGING  
WERKEN VOOR  
WATERSCHAPPEN

