



Werkboek 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



Openen

Werkboek



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	

Externe ontwikkelingen

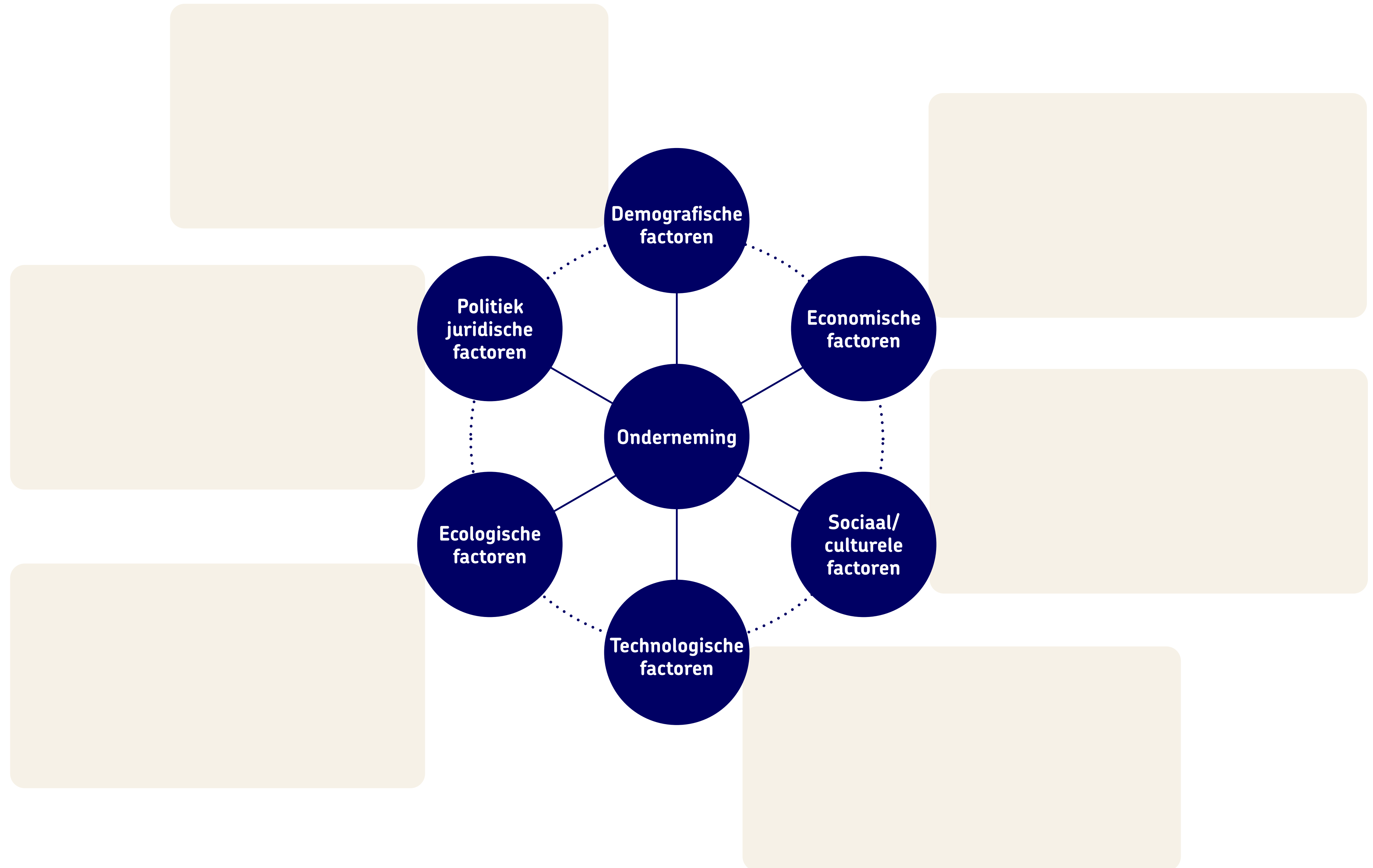
Wat zijn de komende 1-3 jaar de belangrijkste uitdagingen en ontwikkelingen waar onze organisatie mee te maken krijgt?

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



Tip

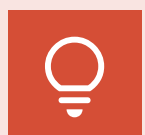
- Betrek verschillende medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen om de ontwikkelingen in kaart te brengen.
- Iedereen weet welke ontwikkelingen er spelen in het eigen vakgebied. Zo zie je niks over het hoofd



Huidig en gewenst profiel organisatie

Wat zijn de komende 1-3 jaar de belangrijkste uitdagingen en ambities van onze organisatie?

Het Klaver 6-model biedt handvatten om deze vraag te beantwoorden. In de handreiking staan de hulpvragen per onderdeel van het model. Vul per gebied het huidige organisatieprofiel en het gewenste organisatieprofiel in.



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 3-5 jaar op focussen om succesvol te zijn?

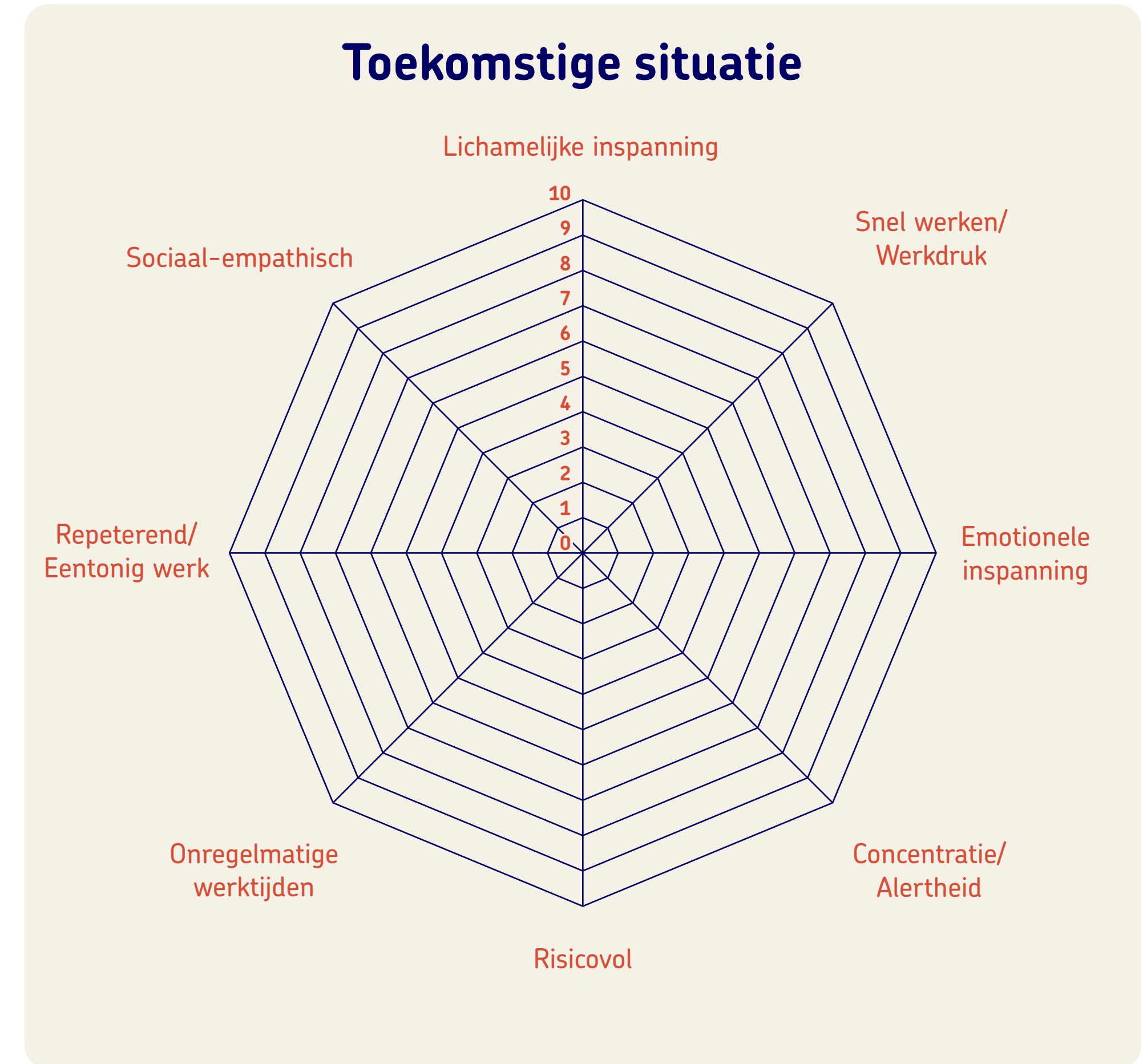
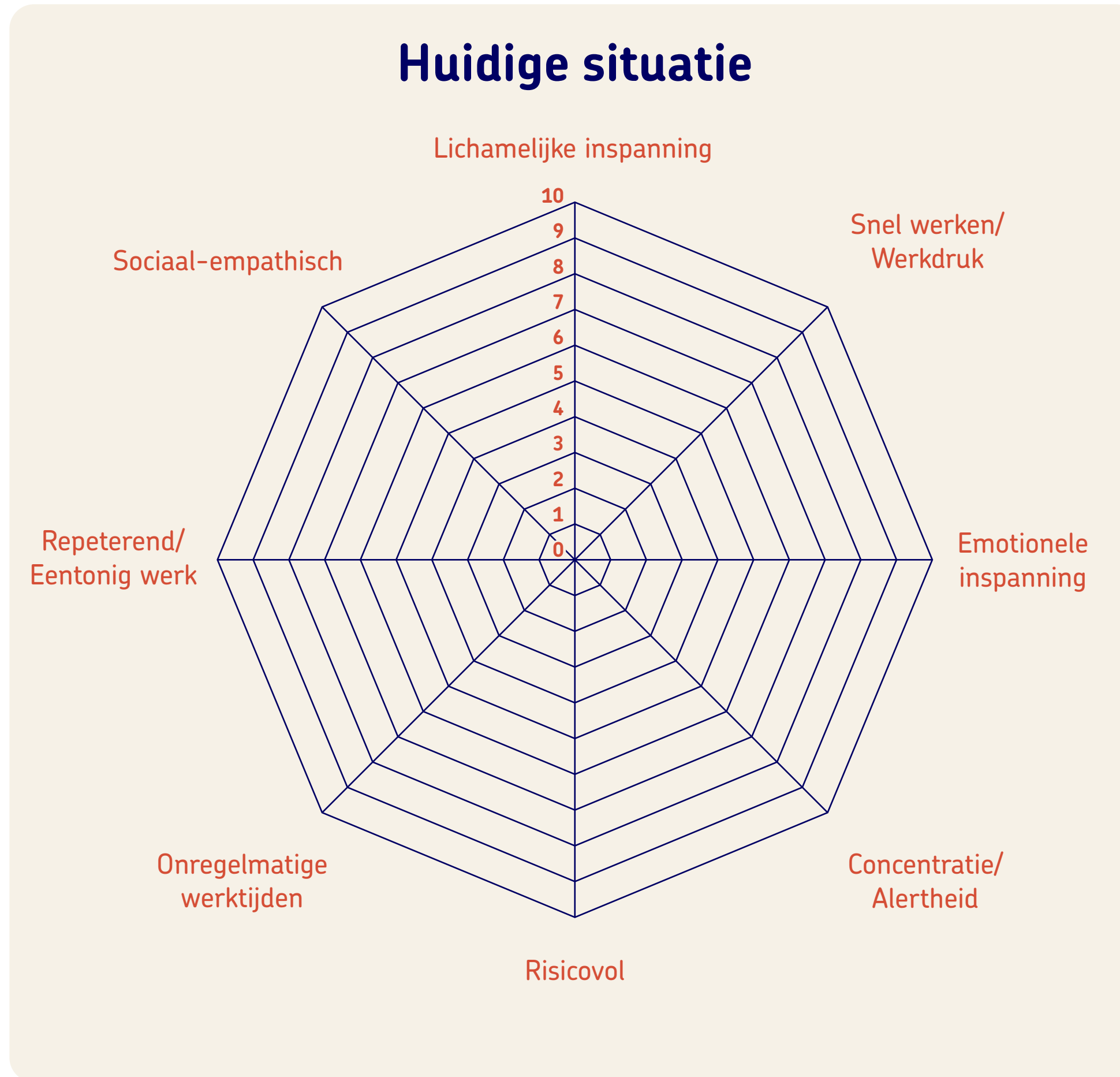
	Huidig profiel	Gewenst profiel
Management		
Beleid		
Structuur		
Werkprocessen		
Cultuur		
Besturing		

Impact op werk

Een manier om inzicht te krijgen in de impact op het werk is door een impactoverzicht te maken. Per kenmerk van het werk kan je aangeven 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.

Hoe verandert het werk in jouw organisatie?

- 0 = niet van toepassing
- 10 = geldt in hoge mate



Impact op medewerkers

Wat vragen deze veranderingen van medewerkers?

Op welke elementen vinden veranderingen plaats? Kunnen en/of willen medewerkers deze werkkenmerken aan? Nu en in de toekomst?



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.)?

Kennis

Achtergrond en ervaring

Vaardigheden

Houding en motivatie

KPI's Duurzaam werken

Concretiseer de doelen van duurzaam werken aan de hand van KPI's en breng in kaart wat de huidige situatie is rondom deze KPI's (de kengetallen). Gebruik eventueel benchmarkgegevens om tot goede KPI's te komen. Zie in de handreiking voorbeeld KPI's.



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

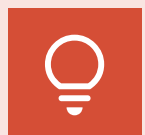
Pijler duurzaam werken	Huidige situatie (kengetal)	Gewenste situatie (KPI)
Organisatie		
Werksituatie		
Ontwikkelen		
Balans werk-privé		
Vitaliteit		

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.

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.)



Tip

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

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?

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
NUT	
Waarom hebben deze veranderingen nut? Breng per doelgroep in kaart.	
Hoe zorg je dat medewerkers dit nut voelen?	
Welke middelen ga je hiervoor inzetten? En wat heb je daarvoor nodig?	

Vraag	Antwoord
BEHOUD VAN AANDACHT	
Wat betekent voor jou behoud van aandacht voor de veranderingen?	
Hoe zorg je dat medewerkers deze aandacht behouden?	
Welke middelen ga je hiervoor inzetten? En wat heb je daarvoor nodig?	

Vraag	Antwoord
GEWOONTE	
Wanneer zijn de veranderingen voldoende een gewoonte geworden?	
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?	

Opbrengsten

Met de volgende stappen werk je de businesscase op de volgende pagina 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 (de uitkomsten van de kwantificeerbare factoren wordt al automatisch aangegeven in het invulschema). 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?

Vul het format in op de volgende pagina

Scenario 1

Format businesscase:

Scenario 2

Kosten

Kwantitatief:

Kwalitatief:

Kosten

Kwantitatief:

Kwalitatief:

Opbrengsten

Kwantitatief:

Kwalitatief:

Opbrengsten

Kwantitatief:

Kwalitatief:

Risico's

Risico:

Kans (%):

Waarde (risico x kans):

Risico's

Risico:

Kans (%):

Waarde (risico x kans):

Randvoorwaarden

Totalen

Opbrengsten
Kosten
Risico's waarde
Resultaat

Totalen

Opbrengsten
Kosten
Risico's waarde
Resultaat

Randvoorwaarden

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



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

