



## Checklist Veranderaanpak Inhoud en Proces



## Colofon

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

© AdMova 2011

Erna van der Weerd, Ben van Hilst

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie" is een uitgave van de Stichting A+O VVT.

De aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" en bijbehorende instrumenten zijn ontwikkeld door AdMova in opdracht van de Stichting A+O VVT, voor de arbocatalogus VVT

Deze uitgave is te downloaden van [www.ArbocatalogusVVT.nl](http://www.ArbocatalogusVVT.nl).

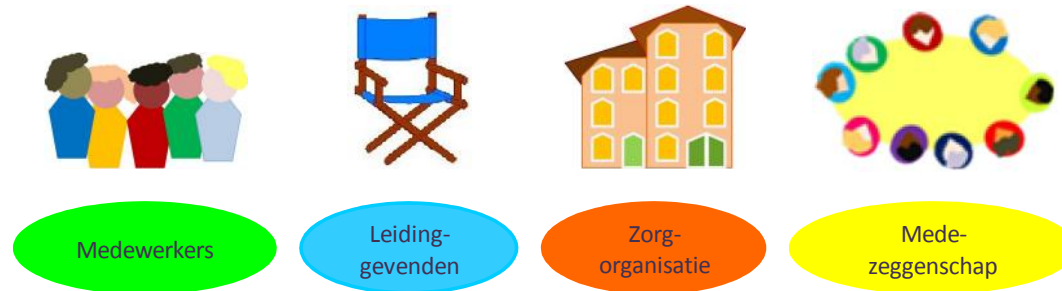
Onderdelen van "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" mogen uitsluitend worden gekopieerd voor gebruik binnen de branche VVT, onder vermelding van de bron: AdMova (2011) Sturen op Werkdrukbalans en Energie

## Grip op inhoud en proces bij het doorvoeren van veranderingen

Om gericht en op tijd te sturen op een aanvaardbare Werkdrukbalans in de eigen zorgorganisatie of afdeling is een weloverwogen aanpak nodig. De inhoud van maatregelen moet een stevig fundament hebben vanuit onderzoek en beleidskeuzes; de procesaanpak moet uitzicht geven op een succesvolle invoering en een stevig draagvlak geven bij alle betrokkenen.

De **Checklist Veranderaanpak Inhoud en Proces** biedt houvast bij het vormgeven van veranderaanpak en het deelnemen aan verandertrajecten voor de verschillende gebruikersperspectieven.

We onderscheiden vier groepen gebruikers, die u herkent aan deze vier plaatjes:



### Visie op werkdrukbalans en energie


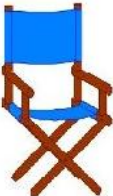


Werkdruk is te zien als een disbalans tussen werk – inzet van capaciteit – persoonlijke inzetbaarheid/belastbaarheid – eisen en support vanuit de thuissituatie. Werkdruk kan te hoog zijn (van de medewerkers wordt teveel gevraagd), te laag zijn (capaciteiten van medewerkers worden te weinig aangesproken) of in balans. Daarnaast zijn er energiebronnen die klachten kunnen compenseren, maar óók het plezier in het werk kunnen vergroten en kansen voor een duurzame inzetbaarheid vergroten.

### Grote of kleine aanpak: u kiest

Als zorgorganisatie of leidinggevende kunt u kiezen voor een gerichte, actieve aanpak om te sturen op een goede werkdrukbalans maar ook voor het reageren op problemen. Bijvoorbeeld het verhelpen van specifieke, kleinere problemen of - bijvoorbeeld - voor een kortlopende interventie op een goede inzet van energie op het werk. Kiest u voor een projectopzet, dan kunt u houvast vinden in het stappenplan "Van inventariseren naar sturen". U kunt bij een kleine aanpak delen uit dit stappenplan gebruiken. Alle instrumenten bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" vindt u in het schema op de laatste bladzijde van de [routewijzer](#) bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie". U kunt daar de instrumenten via links opvragen en downloaden.

Met deze checklist loopt u als gebruiker de punten af die er toe doen bij het vormgeven en doorvoeren van een verandering rond werkdruk.

Wat kunt u met de Checklist Veranderaanpak Inhoud en Proces doen?

| Gebruikersperspectieven  | Toepassing van de checklist  |
|--|--|
|  <p>Zorgorganisatie</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Borgen van de verbinding tussen resultaten van onderzoek en vastgestelde beleidsbehoeften met de beleidsaanpak</li> <li>○ Faciliteren van hulpmiddelen en mens- en geldmiddelen om verandering goed voor te bereiden en in te voeren</li> <li>○ Voorzien in een haalbare doelstelling, planning en evaluatie van het resultaat</li> </ul>   |
|  <p>Leidinggevenden</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vaststellen van effectieve veranderingen die steunen op een goede diagnose van onderliggende oorzaken en behoeften</li> <li>○ Creëren van draagvlak voor inhoud en wijze van uitvoering verandering op de afdeling / het team / de groep</li> <li>○ Voorzien in een goede (projectmatige) projectopzet en –planning en evaluatie van het resultaat</li> </ul>   |
|  <p>Medewerkers</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zijn actief betrokken door inbreng van beleving / ervaring en suggesties voor het stellen van een goede diagnose en het vaststellen van effectieve veranderingen</li> <li>○ Doen suggesties voor condities die nodig zijn om te veranderen (o.a. hulpmiddelen, scholing / instructie, vormgeven werkprocessen enzovoorts)</li> <li>○ Geven actief feedback (o.a. in het werkoverleg) over het verloop en resultaat van veranderingen</li> </ul>   |
|  <p>Medezeggenschap</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brengen beleidssuggesties in en geven reflectie op beleidsplannen voor het sturen op de organisatiespecifieke Werkdrukbalans</li> <li>○ Beoordelen de aanwezige condities om succesvol te sturen op de organisatiespecifieke werkdrukbalans en het bevorderen van een open klimaat om werkdruk bespreekbaar te maken en te houden</li> <li>○ Zijn alert op geluiden in de organisatie en op uitkomsten van onderzoeken die aanleiding geven tot overleg en bijsturing van beleid en praktijk rond werkdruk</li> </ul> |

| <b>Zorgorganisatie</b><br>Te doen:  | Wie gaan dit regelen of uitwerken? | Wanneer klaar? | Check                    |
|---|------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1) Onderbouwing van de inhoud van de verandering  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Steunt de verandering op een duidelijke diagnose van de onderliggende problemen / oorzaken en behoeften onder medewerkers tot verandering? Denk aan inzichten uit periodiek onderzoek en uit de monitoring van de ontwikkeling van de organisatiespecifieke werkdrukbalans |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Is de geformuleerde doelstelling realistisch en voldoende concreet geformuleerd?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Is er voldoende draagvlak binnen de organisatie voor de beoogde verandering / doelstelling?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| d) Kan de beoogde verandering / doelstelling rekenen op instemming dan wel voldoende draagvlak bij de medezeggenschap?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| e) Zijn er bijzondere omstandigheden (projecten, problemen) die van invloed zijn op de doelstelling en de aanpak?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 2) Inrichten en faciliteren van het proces  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Is er een projectplan, dat duidelijkheid geeft over volgorde en samenhang van activiteiten?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Is er een haalbare tijdsplanning opgesteld?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Zijn er voldoende en voldoende gekwalificeerde mensmiddelen beschikbaar gesteld?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| d) Voorziet het projectplan in een periodieke informatie- en communicatie over de voortgang?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| e) Voorziet het projectplan in de situatie van doorgeleiding en oplossing van (overstijgende) problemen rond voortgang en condities?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 3) Evalueren van het resultaat van de verandering   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Is er een duidelijke afspraak over tijdstip en wijze van evaluatie van het resultaat van de verandering?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |

| <b>Leidinggevenden</b><br>Te doen:  | Wie gaan dit regelen of uitwerken? | Wanneer klaar? | Check                    |
|---|------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1) Vaststellen van effectieve veranderingen   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Is er voldoende houvast dat de beoogde verandering ook daadwerkelijk bijdraagt aan het oplossen van de vastgestelde problemen of invulling geeft aan de gesignaleerde behoeften? |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Is de verandering afgestemd met het hoger management?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Is de verandering afgestemd met de HR afdeling?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| d) Kan de verandering rekenen op instemming dan wel voldoende draagvlak bij de medezeggenschap?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| e) Zijn er bijzondere omstandigheden (projecten, problemen) die van invloed zijn op de verandering en de aanpak?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 2) Voldoende draagvlak voor de verandering op de afdeling   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Kan de verandering rekening op voldoende draagvlak onder de medewerkers?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Zijn medewerkers actief betrokken bij het beoordelen van veranderbehoeften?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Zijn medewerkers actief betrokken bij het selecteren van de verandermogelijkheden?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 3) De invoering van de verandering  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Is er een (project)plan dat voorziet in een duidelijk tijdpad, uitvoeringswijze en monitoring van voortgang en ondersteuning bij problemen?                                      |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Zijn er voldoende tijdfaciliteiten en uren beschikbaar gesteld?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Is er een duidelijke afspraak over tijdstip en wijze van evaluatie van het resultaat van de verandering?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |

| <b>Medewerkers</b><br>Te doen:  | Wie gaan dit regelen of uitwerken? | Wanneer klaar? | Check                    |
|---|------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1) Inbreng van ervaringen / beleving en suggesties tot verbetering  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Zijn actief om werkdruk onderwerpen aan de orde te stellen, bijvoorbeeld in het werkoverleg  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Zijn actief met het doen van suggesties om werkdruk problemen / vragen uit te diepen. Bijvoorbeeld met de inzet van hulpmiddelen       |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Is de verandering afgestemd met de HR afdeling?  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| d) Geven aan of een verandering op voldoende draagvlak kan rekenen  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 2) Helpen om veranderingen te kunnen doorvoeren   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Zijn actief met het aandragen van suggesties om de juiste condities voor verandering te kunnen aanbrengen                              |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Zijn bereid om mee te werken aan scholing / instructie of wijziging van werkprocessen om veranderingen met succes te kunnen doorvoeren |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Wijzen op bijzondere omstandigheden (projecten, problemen, onvoldoende condities) die een verandering in de weg staan                  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 3) Feedback op veranderingen  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Zijn bereid om feedback te geven op veranderingen, bijvoorbeeld bij een (tussentijdse) evaluatie                                       |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Zijn actief met het doen van suggesties om de verandering / het veranderproces in de goede richting bij te sturen                      |                                    |                | <input type="checkbox"/> |

| <b>Medezeggenschap</b><br>Te doen:  | Wie gaan dit regelen of uitwerken? | Wanneer klaar? | Check                    |
|---|------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1) Richting van het beleid  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Schenkt de zorgorganisatie voldoende aandacht aan het beleid en sturing voor een gezonde werkdrukbalans?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Houdt de zorgorganisatie rekening met beleidssuggesties / beleidsimpulsen vanuit de medezeggenschap?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Maakt de zorgorganisatie goed gebruik van periodieke onderzoeksinformatie?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| d) Kan de verandering rekenen op instemming dan wel voldoende draagvlak bij de medezeggenschap?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 2) Voldoende condities  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Houdt de zorgorganisatie rekening met de formele regels rond Arbo en de WOR?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Organiseert de zorgorganisatie voldoende deskundigheid en tijdfaciliteiten voor het sturen op de Werkdrukbalans?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Organiseert de zorgorganisatie een stuurcyclus voor het volgen, evalueren en bijsturen op de organisatiespecifieke Werkdrukbalans?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| 3) Signalen uit de organisatie  |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| a) Voorziet de zorgorganisatie in een open klimaat rond het thema Werkdruk(beleving)?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| b) Kunnen (groepen) medewerkers 'vrij uit' initiatieven nemen om werkdruk aan de orde te stellen en suggesties te doen voor het uitdiepen van werkdrukbeleving? Bijvoorbeeld met de inzet van hulpmiddelen? |                                    |                | <input type="checkbox"/> |
| c) Staat de zorgorganisatie open voor signalen uit de organisatie, die duiden op werkdrukproblemen?   |                                    |                | <input type="checkbox"/> |