IMPLEMENTATIEPLAN

*‘**’We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them’’*

*- Albert Einstein -*



(Bron afbeelding: VolkerWessels, z.d.)

Serena van Verseveld

Implementatieplan Toegepaste Psychologie

Nijmegen, juni 2018

Begeleidster organisatie: Annemiek Boers,

VolkerWessels Bouwmaterieel te Rijssen

Begeleidster studie: Livia Brouwers,   
 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Nijmegen

# **Inhoudsopgave**

[1. Inleiding 3](#_Toc517035786)

[2. Plan & Do – Waar willen we naartoe en hoe komen we daar? 6](#_Toc517035787)

[2.1 Planning – implementeren handleiding en ideeënbord 6](#_Toc517035788)

[3. Check – Wat hebben wij nodig om het gewenste resultaat te behalen? 10](#_Toc517035789)

[3.1 Procesevaluatie 1 - Het verloop van de praktijkverbetering 10](#_Toc517035790)

[3.2 Procesevaluatie 2 - De ervaring van de betrokkenen 10](#_Toc517035791)

[4. Act - Samen pakken we de volgende punten aan 11](#_Toc517035792)

[5. Literatuurlijst 12](#_Toc517035793)

# **1. Inleiding**

Uit het onderzoek van Van Verseveld (2018a) zijn de volgende punten naar voren gekomen, die het gevoel van *eigenaarschap* bij de werknemers versterken:

* Ten eerste medezeggenschap over duurzame inzetbaarheidsactiviteiten. Hierbij willen de werknemers meer meedenken over of cursussen of gezondheidsactiviteiten nuttig zijn;
* Ten tweede terugkoppeling door de leidinggevenden over ingebrachte ideeën of problemen. De werknemers willen horen wat uiteindelijk besloten is;
* Ten derde ruimte creëren voor de werknemers om hun kennis en ideeën te delen;
* Tot slot is het van belang dat de leidinggevenden meer complimenten geven aan de werknemers.

Op basis van deze conclusie zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

* Het verkleinen van de discrepantie tussen de werknemers en organisatie over de definitie van duurzame inzetbaarheid, door een ideeënbord te plaatsen in de kantine van de werknemers om hen ruimte te geven om hun kennis te delen. Ook door een handleiding in te zetten om de organisatie handvaten te bieden voor het geven van terugkoppeling;
* Het bieden van ondersteuning aan de leidinggevenden voor het geven van terugkoppeling, kan zorgen voor meer kennisdeling bij de werknemers en een sterker gevoel van waardering;
* Het professionaliseren van de vaardigheid ‘complimenten geven’ bij de leidinggevenden.

Alle bovenstaande punten zijn besproken met de opdrachtgever. In overleg met de opdrachtgever is besloten om een ideeënbord te plaatsen bij VolkerWessels Bouwmaterieel en om een handleiding ‘Handleiding hoe ga ik om met ideeën?’ (Van Verseveld, 2018b) te ontwerpen.

Het onderzoek van Van Verseveld (2018a) is afgenomen bij het uitvoerende personeel van VolkerWessels Bouwmaterieel, waardoor de handleiding en het ideeënbord passen bij de belangen van de werknemers. Het ideeënbord, de handleiding en resultaten uit het onderzoek zijn besproken met de betrokkenen. Dit bevordert de bereidheid van de betrokkenen voor het ideeënbord en de handleiding. Het bevorderen van draagvlak is essentieel bij implementatie (Velzel, 2010).

Draagvlak voor het ideeënbord en de handleiding is gecreëerd doordat beide zijn besproken met de werknemers en directie van VolkerWessels Bouwmaterieel. Bij het ontwerpen van de handleiding en het ideeënbord is nagedacht over afstemming op de doelgroep en wensen van de organisatie. Om van beide de duurzaamheid te vergroten is dit implementatieplan opgesteld.

Dit implementatieplan sluit aan bij het KAM-beleid die door de KAM-coördinator (kwaliteitsmedewerker) en de directie VolkerWessels Bouwmaterieel is opgesteld (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015). In dit beleid staan de kernwaarden die VolkerWessels Bouwmaterieel belangrijk vindt bij het waarborgen van de kwaliteit. Deze kernwaarden zijn:

* Duurzame inzetbaarheid;
* Transparantie;
* Veilig werken;
* Milieuvriendelijk werken (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015).

Nadenken over verbetering rondom bovenstaande punten staat hoog op de prioriteitenlijst van VolkerWessels Bouwmaterieel. Door deze verbetering beogen zij de kwaliteit van organisatie processen en de dienstverlening hoog te houden. De organisatie vindt het belangrijk dat de werknemers meedenken over deze verbetering (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015). Deze onderwerpen komen ter sprake tijdens de volgende bijeenkomsten:

* Werkoverleg leidinggevenden;
* Toolbox;
* Dagstartgesprekken;
* Vergadering KAM-coördinator en directie;

**Werkoverleg leidinggevenden**  
Dit is een overleg waarbij de leidinggevenden en directie bij elkaar komen om te bespreken hoe zij de duurzame inzetbaarheid, transparantie, veilige en milieuvriendelijke manier van werken kunnen verbeteren. Dit overleg vindt één keer in de maand plaats.

**Toolbox**  
De KAM-coördinator geeft een presentatie over één van de onderstaande onderwerpen en bespreekt deze presentatie met de werknemers. De volgende onderwerpen komen hierbij aanbod:

* Duurzame inzetbaarheid
* Gebruik van organisatie middelen
* Veilig werken
* Milieuvriendelijk werken

Deze toolboxen vinden tien keer per jaar plaats.   
  
**Dagstartgesprekken**  
De leidinggevenden bespreken drie keer in de week met de werknemers wat de komende dagen op de planning staat en welke resultaten gewenst zijn. Ook kunnen de werknemers bespreken waar ze tegen aanlopen binnen het werk.

**Vergadering KAM-coördinator en directie**De KAM-coördinator bespreekt met de directiede voortzetting van de kwaliteitswaarborging. Zij bekijken de planning kritisch en passen deze indien nodig aan. Het overleg KAM-coördinator en directie vindt 4 keer per jaar plaats.

VolkerWessels Bouwmaterieel werkt nog niet met de PCDA-cyclus. Samen met de opdrachtgever is besloten om de PDCA-cyclus te beschrijven. Hierdoor kan de organisatie een continue kwaliteitsverbeteringscyclus doorlopen. De KAM-coördinator zorgt voor de kwaliteit van het ideeënbord en de handleiding. Hij is beschikbaar voor vragen van leidinggevenden en werknemers over het verloop van de PDCA-cyclus.

Het doel van het ideeënbord is het inzichtelijk maken van de kennis en belangen van de werknemers en hen vertrouwen geven dat hun advies serieus wordt genomen door de leidinggevenden. Het doel van de handleiding is dat de leidinggevenden terugkoppeling gaan geven aan de werknemers, zodat de ideeënstroom van de werknemers wordt gestimuleerd.

Over het budget voor interventies zegt de HR-directeur van VolkerWessels Bouwmaterieel het volgende:

Kosten spelen bij VolkerWessels Bouwmaterieel een ondergeschikte rol. De directie en de betrokkenen kijken wat nodig is om de kwaliteit te verbeteren, de kosten komen achteraf. Bij prijzige interventies vraagt VolkerWessels Bouwmaterieel een tweede offerte op. Als zij overtuigd is van de toegevoegde waarde van de interventie dan maakt het niet uit wat de kosten daarvoor zijn. Wel moet het redelijk en billijk zijn. (Persoonlijke communicatie, 14 juni 2018)

De details van het ideeënbord en de handleiding zijn nog niet volledig vastgelegd door de directie. De afmetingen van het magnetische bord en hoeveelheden stiften, magneten en post-its zijn nog niet afgesproken. De kosten zijn daarom buiten beschouwing gelaten in dit implementatieplan.

# **2. Plan & Do – Waar willen we naartoe en hoe komen we daar?**

Uit onderzoek van Van Verseveld (2018a) blijkt dat de werknemers momenteel zelden advies geven aan de leidinggevenden. Ook blijkt dat de leidinggevenden beperkt terugkoppeling geven aan de werknemers. Het geven van terugkoppeling en bieden van ruimte om mee te denken over relevante onderwerpen stimuleert de ideeënstroom van de werknemers (Van Verseveld, 2018a). Het beoogde resultaat van het ideeënbord is dat het de kennis en belangen van de werknemers inzichtelijk maakt en hen vertrouwen geven dat hun advies serieus wordt genomen door de leidinggevenden. Door het inzichtelijk maken van de belangen van de werknemers kan de organisatie hier beter op aansluiten. Deze afstemming zorgt ervoor dat de organisatie doeltreffende en geaccepteerde duurzame inzetbaarheidsactiviteiten in kan zetten (Wolters, Van den Broek, Salemans & Beusen, 2014).

Het beoogde resultaat van de handleiding is dat de leidinggevenden terugkoppeling gaan geven aan de werknemers, zodat de ideeënstroom van de werknemers wordt gestimuleerd. Als de ideeënstroom van de werknemers toeneemt, bevordert dat de transparantie binnen de organisatie. Transparantie is één van de kernwaarden die VolkerWessels Bouwmaterieel nastreeft voor het verbeteren van de kwaliteit (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015). Door deze transparantie komen de belangen van de werknemers naar voren, waardoor het voor de organisatie mogelijk is om hierop aan te sluiten (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015).

## 2.1 Planning – implementeren handleiding en ideeënbord

Aan de hand van het ideeënbord en de handleiding ‘Handleiding hoe ga ik om met ideeën?’ (Van Verseveld, 2018b) wordt beoogd de ideeënstroom van de werknemers te stimuleren en de leidinggevenden handvaten te bieden voor het geven van terugkoppeling. Om de praktijkverbetering duurzaam te maken, is continue aandacht nodig voor het geven van terugkoppeling en het delen van ideeën. De handleiding komt als vast agendapunt tijdens het werkoverleg leidinggevenden te staan, deze vindt één keer in de maand plaats. Tijdens dit overleg vraagt de directeur aan de leidinggevenden hoe het geven van terugkoppeling gaat aan de hand van de punten uit de handleiding. Ook bespreekt hij met hun de ideeën op het ideeënbord van de afgelopen tijd. Om de drie maanden evalueert de directeur het ideeënbord en de handleiding bij de leidinggevenden aan de hand van de procesevaluatiemethode. Dit doet hij tijdens het werkoverleg leidinggevenden.

Tijdens de toolboxen, die tien keer per jaar plaatsvinden, bespreekt de KAM-coördinator met de werknemers hoe het delen van ideeën gaat aan de hand van de punten uit de handleiding. Ook bespreekt hij met hen de ideeën op het ideeënbord van de afgelopen. Om de drie maanden evalueert de KAM-coördinator de handleiding en het ideeënbord bij de werknemers aan de hand van de procesevaluatiemethode. Dit doet hij tijdens de toolbox.

Door het structureel bespreken van de handleiding en het ideeënbord blijft de praktijkverbetering leven onder de leidinggevenden en werknemers, dit bevordert de duurzaamheid (Kok, Molleman, Saan & Ploeg, 2012).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Maand** | **Taak** | **Uitvoerder** |
| Midden augustus 2018 | Aankondiging voor het gebruik van het ideeënbord en de handleiding, zodat de leidinggevenden en werknemers op de hoogte zijn d.m.v. een email | Directiesecretaresse |
| Midden augustus 2018 | Beschikbaar stellen van de handleiding aan leidinggevenden en werknemers uitgeprinte versies uitdelen. | Directiesecretaresse |
| Eind augustus 2018 | Tijdens het dagstartgesprek neemt de leidinggevende de handleiding door met de werknemers | Leidinggevenden |
| Eind augustus 2018 | Tijdens het dagstartgesprek legt de leidinggevende uit aan de werknemers hoe het ideeënbord werkt | Leidinggevenden |
| Begin september 2018 | De werknemers en leidinggevenden starten met het gebruiken van het ideeënbord | Leidinggevenden en werknemers |
| Eind november 2018 | Tijdens het werkoverleg leidinggevenden evalueert de directeur hoe de leidinggevenden het gebruik van de handleiding en het ideeënbord ervaren  (Procesevaluatie 1) | Directie en leidinggevenden |
| Eind november 2018 | Tijdens de toolbox evalueert de KAM-coördinator hoe de werknemers het gebruik van het ideeënbord en de handleiding ervaren (Procesevaluatie 1) | KAM-coördinator en werknemers |
| Begin december 2018 | Tijdens de vergadering met de KAM-coördinator en de directie bespreken zij de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit het werkoverleg leidinggevenden en de toolbox doorgenomen | Leidinggevenden en directie |
| Begin december 2018 | De verbeterpunten aanpassen in de handleiding en/of het ideeënbord | KAM-coördinator |
| Begin december 2018 | Bespreken welk idee de organisatie het meeste heeft opgeleverd in de afgelopen vijf maanden (vanaf 2019 zal na zes maanden de beloning steeds plaatsvinden) | Directie en OR |
| Midden december 2018 | Uitreiken van de beloning voor het beste idee van het afgelopen halfjaar op de kerstborrel tijdens een overleg tussen directie en de OR | Directie |
| Eind februari 2019 | Tijdens het werkoverleg leidinggevenden evalueert de directeur hoe de leidinggevenden het gebruik van de handleiding en het ideeënbord ervaren  (Procesevaluatie 1) | Directie en leidinggevenden |
| Eind februari 2019 | Tijdens de toolbox evalueert de KAM-coördinator hoe de werknemers het gebruik van het ideeënbord en de handleiding ervaren (Procesevaluatie 1) | KAM-coördinator en werknemers |
| Begin maart 2019 | Tijdens de vergadering met de KAM-coördinator en de directie bespreken zij de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit het werkoverleg leidinggevenden en de toolbox doorgenomen | Leidinggevenden en directie |
| Begin maart 2019 | De verbeterpunten aanpassen in de handleiding en/of het ideeënbord | KAM-coördinator |
| Eind mei 2019 | Tijdens het werkoverleg leidinggevenden evalueert de directeur of de leidinggevenden vinden dat het ideeënbord en de handleiding het gewenste resultaat hebben geleverd (Procesevaluatie 2) | Directie en leidinggevenden |
| Eind mei 2019 | Tijdens de toolbox evalueert de KAM-coördinator of de werknemers vinden dat het ideeënbord en de handleiding het gewenste resultaat hebben geleverd (Procesevaluatie 2) | KAM-coördinator en werknemers |
| Begin juni 2019 | Tijdens de vergadering met de KAM-coördinator en de directie bespreken zij de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit het werkoverleg leidinggevenden en de toolbox doorgenomen | KAM-coördinator en directie |
| Begin juni 2019 | De verbeterpunten aanpassen in de handleiding en/of het ideeënbord | KAM-coördinator |
| Eind juni 2019 | Bespreken welk idee de organisatie het meeste heeft opgeleverd in het afgelopen halfjaar tijdens een overleg tussen directie en de OR | Directie en OR |
| Midden juli 2019 | Uitreiken van de beloning voor het beste idee van het afgelopen halfjaar op de zomer barbecue | Directie |

De uitvoering gebeurt in de dagelijkse praktijk (Nieboer, Frazer & Ten Voorde, 2015). De implementatie is eenvoudig te implementeren bij VolkerWessels Bouwmaterieel omdat zij de volgende activiteiten al inzetten om ervaringen en belevingen met hun personeel te bespreken:

* Werkoverleg leidinggevenden met de leidinggevenden en directie;
* Toolboxen met de werknemers en KAM-coördinator.

Tijdens de bovenstaande activiteiten evalueren de directeur en KAM-coördinator de handleiding en het ideeënbord. De bevindingen uit deze activiteiten bespreken de KAM-coördinator en directie met elkaar. Dit doen zij tijdens het overleg tussen de KAM-coördinator en directie, wat vier keer per jaar plaatsvindt. De kwaliteitszorg van de handleiding en het ideeënbord komt dan ook ter sprake. De KAM-coördinator past eventuele verbeterpunten voor de handleiding en/of het ideeënbord aan. Ook bespreekt hij met de directie of de werknemers ideeën op het bord schrijven en of de actief leidinggevenden terugkoppeling via het bord geven.

Het ideeënbord en de handleiding dragen bij aan transparant en laagdrempelig contact tussen leidinggevenden en werknemers. Dit draagt weer bij aan een concreter beeld van de behoeften van de werknemers, wat afstemming hierop mogelijk maakt. Betere afstemming zorgt voor een hogere motivatie en bereidheid bij de werknemers (Verhagen, 2011)

De evaluatie van de handleiding en het ideeënbord voert één van de directeuren uit bij de leidinggevenden. Hij is bekwaam om deze evaluatie uit te voeren, omdat hij de volgende competenties bezit:

* *Doelgericht*

Hij houdt ten alle tijden het doel voor ogen, waardoor de evaluatie relevante informatie oplevert;

* *Objectief*   
  Hij is zich bewust van de invloed van zijn referentiekader. Dit weet hij los te laten tijdens het evalueren van de handleiding en het ideeënbord, waardoor hij beter luistert naar de belangen van de leidinggevenden;
* *Transparant*

Hij weet duidelijk te maken aan de leidinggevenden wat geëvalueerd gaat worden. Dit zorgt ervoor dat de evaluatie evalueert wat het beoogt te evalueren (Mostrey & Roeselare, z.d.).

Ook de KAM-coördinator is bekwaam om de evaluatie bij de werknemers uit te voeren, omdat hij zich dagelijks bezighoudt met het verbeteren van de kwaliteit binnen de organisatie. Hij onderzoekt of ingezette activiteiten het verwachte resultaat hebben opgeleverd. Indien nodig verbetert hij de activiteiten (Asfaltblij, z.d.).

# **3. Check – Wat hebben wij nodig om het gewenste resultaat te behalen?**

Evalueren van de handleiding en het ideeënbord is essentieel om de kwaliteit te waarborgen (Pater, Roest Dubbeldam & Verweijen, 2003). De twee geplande procesevaluatievormen controleren of de handleiding en het ideeënbord overzichtelijk en uitvoerbaar zijn voor de betrokkenen en of het beoogde resultaat bereikt is (Verhagen, 2011).

## 3.1 Procesevaluatie 1 - Het verloop van de praktijkverbetering

In dit gedeelte controleert VolkerWessels Bouwmaterieel of de benadering van het ideeënbord en de handleiding aansluit bij de werkwijze binnen de organisatie. Dit doen zij door te inventariseren of zowel het ideeënbord als de handleiding overzichtelijk en uitvoerbaar is voor de werknemers en leidinggevenden. Ook inventariseren zij of er ideeën van de werknemers binnenkomen en of de leidinggevenden actief terugkoppeling geven. Als de bruikbaarheid van het ideeënbord en/of de handleiding niet optimaal blijkt te zijn, is het aanpassen van verbeteringen gewenst (Movisie, 2014). Het aanpassen van verbeteringen neem de KAM-coördinator van VolkerWessels Bouwmaterieel op zich. De evaluatie kan het beste uitgevoerd worden bij de werknemers en leidinggevenden zelf, omdat zij werken met het ideeënbord en de handleiding.

## 3.2 Procesevaluatie 2 - De ervaring van de betrokkenen

De ervaringen van de werknemers en leidinggevenden komen in dit gedeelte naar voren. De directeur en KAM-coördinator evalueert of de handleiding en/of het ideeënbord het beoogde resultaat heeft behaald. Centraal hierbij staat of het ideeënbord en de handleiding werkt zoals de werknemers en leidinggevenden van tevoren hadden bedacht. Behoeften van de werknemers en leidinggevenden hebben effect op de vormgeving van de handleiding en het ideeënbord. Om het gewenste resultaat te behalen is het belangrijk om de handleiding en het ideeënbord af te stemmen op deze behoeften (Movisie, 2014). De evaluatie kan ook hier het beste uitgevoerd worden bij de werknemers en leidinggevenden zelf, omdat zij werken met het ideeënbord en de handleiding.

# **4. Act - Samen pakken we de volgende punten aan**

De KAM-coördinator past de verbeterpunten die uit de evaluatie onder werknemers en leidinggevenden naar voren komen aan. Het aanpassen van verbeterpunten in de handleiding en/of het ideeënbord is belangrijk om aan te sluiten bij de behoeften van de werknemers. Door de implementatie van de handleiding en het ideeënbord te evalueren en verbeterpunten aan te passen, stijgt de kwaliteit van de implementatie en van het ideeënbord en de handleiding (Pater et al., 2003). Ook komt het ideeënbord en de handleiding door het verwerken van verbeterpunten steeds opnieuw terug in de planfase van de PDCA-cyclus, waardoor constante aandacht is voor kwaliteitsverbetering (Verhagen, 2011).

Om de drie maanden evalueert de directeur tijdens de werkoverleggen leidinggevenden de ervaringen van de leidinggevende met het ideeënbord en de handleiding. Dit doet de KAM-coördinator om de drie maanden tijdens de toolboxen met de werknemers. Hieruit komen verbeterpunten naar voren die aangepast worden. Door deze evaluatie momenten blijft de implementatie van de handleiding en het ideeënbord leven onder de belanghebbenden. Deze systematische planning waarborgt kwaliteitszorg van de handleiding en het ideeënbord (Verhagen, 2011).

# **5. Literatuurlijst**

Asfaltblij. (z.d.). *De KAM-coördinator: Je moet erin geloven.* Geraadpleegd op 15 juni 2018, van <http://www.asfaltblij.nl/media/1196/2002-2-kam-coordinator.pdf>

Beusen, T., Salemans, L., Van den Broek, D., & Wolters, V. (2014). *De winst van duurzame inzetbaarheid.* Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <http://www.doornboschbpi.nl/bijlages/de-winst-van-duurzame-inzetbaarheid.pdf>

Frazer, R., Nieboer, K., & Ten Voorde, M. (2015). *KAM-Handboek* (Handleiding). Rijssen: VolkerWessels Bouwmaterieel.

Kok, H., Molleman, G. Saan, H., & Ploeg, M. (2012). *Handboek Preffi 2.0: richtlijn voor effectieve gezondheidsbevordering en preventie.* Utrecht: CBO.

Mostrey, K., & Roeselare, V. (z.d.). *De Competentiemeter: doelgericht evalueren*. Geraadpleegd op 15 juni 2018, van <http://media.taalunieversum.org/hsnbundel/download/27/hsnbundel-27_1207.pdf>

Movisie. (2014). Procesevaluatie bij de beoordeling van interventies (Informatieblad).Geraadpleegd op 12 juni 2018, van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-05/databank-factsheet-procesevaluatie.pdf>

Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2003). *Implementeren: Het Speelveld in de praktijk.* Utrecht: Boom Lemma.

Van Verseveld, S. (2018a). ‘’*The fact is that humans learn to make good decisions by making decisions, not by following directions’’* (Bachelorthese).Toegepaste Psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Van Verseveld, S. (2018b). *Handleiding: Hoe ga ik om met ideeën?* (Beroepsproduct). Toegepaste Psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Velzel, E. (2010). *Veranderen met draagvlak: Achtergrondstudies.* Geraadpleegd op 15 juni 2018, van<https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/Achtergrondstudie_-_Veranderen_van_draagvlak.pdf>

Verhagen, P. (2011). *Kwaliteit met beleid. Basisboek voor sociale studies.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

VolkerWessels. (z.d.). *VolkerWessels onderneming* [Foto]. Geraadpleegd op 4 juni 2018, van <http://www.vsmaterieel.nl/nl/over-ons/volkerwessels-onderneming>