



Femboogte, Mo.  
004 543 233 234 263-04000 04

0425935 5886

002  
004  
001  
008

PROCESSING

# Benchmark Verandervermogen 2020

## Nederland

# Inhoud

Voorwoord	3
Management Samenvatting	4
Verandervermogen in Nederland	6
Impact Wheel	9
Veranderdrivers nader bekeken:	
Noodzaak	10
Koers	11
Veranderruimte	13
Betrokkenheid	14
Belemmeringen	16
Verschillen per sector	17
Financiële Dienstverlening	19
Gezondheidszorg en Welzijn	20
Persoonskenmerken	21
<b>Bijlagen</b>	
Verantwoording en begrippenlijst	24
First Day Advisory Group & Business Fitscan	25
Over First Day Advisory Group	26

## Colofon

Dit onafhankelijke onderzoek is voor First Day Advisory Group en Business Fitscan uitgevoerd door RenM|Matrix.

### First Day Advisory Group

T: +31 6 20 800 190

E: [info@fdag.nl](mailto:info@fdag.nl)

W: [www.fdag.nl](http://www.fdag.nl)

### Business Fitscan

T: +31 (0)85 – 30 30 230

E: [info@businessfitscan.com](mailto:info@businessfitscan.com)

W: [www.businessfitscan.com](http://www.businessfitscan.com)



©2020 Business Fitscan en First Day Advisory Group. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking van (gedeelten van) dit document zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is verboden. Alhoewel de redactie van dit document met uiterste zorgvuldigheid is geschied, is de uitgever niet aansprakelijk voor eventuele (zet)fouten en/of schade die daarvan direct of indirect het gevolg zou kunnen zijn. Voor de volledigheid van ons copyright beleid verwijzen wij u naar de website [www.businessfitscan.com](http://www.businessfitscan.com)

# Voorwoord

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Zowel hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans<sup>1</sup> als Paus Franciscus<sup>2</sup> formuleerden het al kernachtig: 'we bevinden ons als mensheid niet in een tijdperk van veranderingen, maar is er ronduit sprake van een verandering van tijdperk.' Voor organisaties in iedere sector brengt dit kansen en bedreigingen met zich mee.

Het belang van een goed ontwikkeld verandervermogen kan daarbij niet voldoende worden benadrukt. Hoe beter dit is ontwikkeld, hoe groter de kans op succes en op toekomstig bestaansrecht. Bij veel organisaties krijgt dit aspect echter nog steeds onvoldoende aandacht.

Business Fitscan heeft samen met First Day Advisory Group het verandervermogen in Nederland in kaart gebracht. Het onafhankelijke onderzoek is uitgevoerd door RenM|Matrix, een gerenommeerd onderzoeksbureau dat al meer dan 30 jaar organisatieonderzoeken doet en werkt volgens de Gedragscode voor Onderzoek en

Statistiek van de Marktonderzoeksassociatie (MOA).

Met dit onderzoek willen we aandacht vragen voor het belang van een goed ontwikkeld verandervermogen, inzicht geven in de stand van zaken in de Nederlandse markt en mogelijkheden aandragen voor verbetering. Het is cruciaal voor ondernemingen en overheden om in te spelen op de eerder genoemde verandering van tijdperk. Deze benchmark biedt een aantal eerste inzichten en aanknopingspunten. Met gerichte oplossingen en interventies kan verandervermogen ook in uw organisatie gemeten en ontwikkeld worden. Veel dank aan allen die hebben bijgedragen aan dit onderzoek en we wensen u veel verandervermogen toe!

Gjalt Anker  
Onno Bloemers  
Leon Veenhuijzen  
Robert Witteveen  
Tom Koppelman



<sup>1</sup> Jan Rotmans, Verandering van Tijdperk, Aeneas Media 2014

<sup>2</sup> Kersttoespraak paus Franciscus 2019, Vaticaanstad

## Verandervermogen in de BV Nederland onveranderd laag!

Het op dit moment voor u liggende onderzoek naar het Verandervermogen van de BV Nederland bevat verontrustende resultaten.

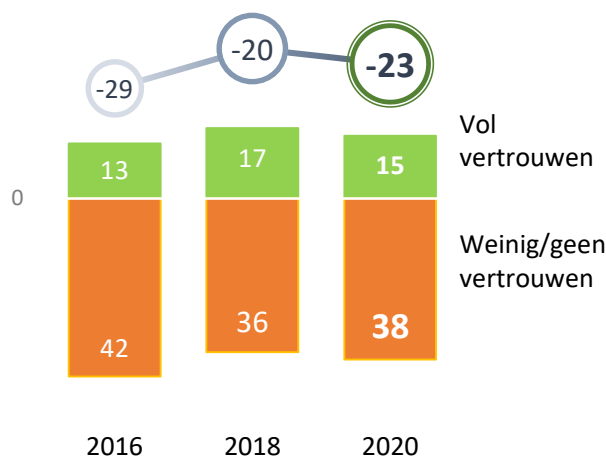
Allereerst omdat de cijfers en de daar aan te verbinden conclusies bevestigen wat we eigenlijk allemaal al weten, nl. dat het Verandervermogen in Nederland laag is. Maar dat is niet het enige. Na in totaal drie onderzoeken (2016, 2018 en nu 2020) blijkt dat het Verandervermogen in Nederland niet verbetert, integendeel: de trend is eerder omlaag dan omhoog.

Een goed ontwikkeld Verandervermogen is in deze verandering van tijdperk voor bedrijven en overheden broodnodig. De gemiddelde levensduur van een onderneming holt achteruit, de omgeving verandert in een angstaanjagend tempo en de 'klant' verlangt wonderen en het onmogelijke. Dat vraagt om een passende reactie. Een gebrek aan verandervermogen leidt tot mislukte projecten en transformaties (meer dan 70% van de veranderingen lukt niet!), verspilling van geld en energie en een toename van frustratie en het aantal mensen met een burn-out.

### Net Change Factor in Nederland gemiddeld -23

Het is dan ook zorgwekkend dat de Net Change Factor©, het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen in dat verandervermogen heeft minus het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft, in Nederland met -23 negatief is. Geen enkele sector scoort positief, maar tussen de sectoren zijn aanzienlijke verschillen.

Figuur 1 geeft de ontwikkeling van de Net Change Factor© van Nederland over de laatste vier jaar weer. Bij een positieve score is een organisatie bezig met veranderingen 'dankzij' de positieve houding, bij een negatieve score 'ondanks' de negatieve houding, en dat laatste is geen houdbare situatie.



**Figuur 1.** Verandervermogen uitgedrukt in Net Change Factor©

### De Veranderdrivers

De lage Net Change Factor© valt te verklaren uit de 5 onderliggende Veranderdrivers. Dit zijn de knoppen waar een organisatie aan kan draaien om het Verandervermogen te beïnvloeden. Zo ziet, ondanks de turbulente tijden waarin we leven, maar 1 op de 5 medewerkers de Noodzaak om te veranderen. Dit is ook zo bij de leidinggevenden die de Koers van de organisatie moeten bepalen, uitleggen en medewerkers daarvoor moeten motiveren. Dat lukt dan ook slecht. Meer dan de helft van de medewerkers is niet goed bekend met de Koers, een derde vindt de koers niet haalbaar en bijna de helft denkt dat draagvlak ontbreekt.

### Overheid scoort het hoogste op Noodzaak

Bij de Overheid blijkt de Noodzaak om te veranderen het hoogst, maar scoort daartegenover het slechtst op het vlak van Belemmeringen die verandering hinderen. Medewerkers in de sector Overheid vinden de gekozen Koers minder sterk en zijn niet te spreken over de Veranderruimte. Nog niet de helft van de medewerkers ervaart dat zij een bijdrage mogen leveren aan de verandering, en vinden daarmee dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en ervaring.



### **Verzekeraars en pensioenfondsen blijven achter**

De financiële dienstverlening scoort als geheel relatief goed ten opzichte van de overige sectoren maar binnen de sector zien we juist grote verschillen. Verzekeraars en pensioenfondsen scoren opnieuw structureel lager. Het percentage medewerkers dat geen vertrouwen heeft is erg hoog: maar liefst 43%. Dit leidt tot een fors lagere Net Change Factor. De combinatie van enerzijds wel de Noodzaak voor verandering voelen maar anderzijds niet beschikken over het noodzakelijke verandervermogen is potentieel gevaarlijk.

### **Vertrouwen brokkelt af in het Onderwijs**

Met -33 scoort Onderwijs in 2020 het laagste Verandervermogen. Over bijna de hele linie scoort de sector beduidend slechter dan in 2018. De groep met weinig tot geen vertrouwen is groter geworden. De Noodzaak tot veranderen is daarentegen toegenomen. Het bieden van meer Veranderruimte en wegnemen van Belemmeringen is belangrijk, net als het helder krijgen van de Koers om draagvlak te vergroten.

### **Flink verschil tussen leiding en werkvloer**

Een blik op de persoonskenmerken van de respondenten levert ook interessante inkijkjes op. Dat leidinggevend en op de meeste Veranderdrivers hoger scoren, en meer vertrouwen hebben in het Verandervermogen van hun organisatie viel te verwachten, maar het risico van wederzijds onbegrip, beeldvorming en wantrouwen dat dit met zich meebrengt, wordt vaak onderschat.

### **55-plusser als ambassadeur van verandering**

Significant zijn de verschillen in score naar leeftijd.

Jongeren (25-34 jaar) hebben met een Net Change Factor© van -36 maar weinig vertrouwen in het Verandervermogen van de organisatie waar ze werken. Bij 55-plussers is daarentegen de Net Change Factor© met -10 relatief erg goed. Hoewel ouderen minder de Noodzaak zien, vinden zij de Koers over het algemeen sterk, ervaren ze minder Belemmeringen, meer Veranderruimte en voelen ze zich het meest Betrokken bij de organisatie. Vaak maakt een organisatie zich bij veranderingen afhankelijk van 'nieuw bloed' van buiten. Het onderzoek geeft juist aan dat de rol van de 55-plusser als ambassadeur van verandering niet moet worden onderschat.

### **En nu?**

De vraag is: hoe kan de BV Nederland haar Verandervermogen verbeteren? Welke mogelijkheden zijn er om dit probleem op te lossen? We nodigen u dan ook allereerst uit om dit rapport te lezen en te bepalen in hoeverre deze algemene conclusies op uw organisatie van toepassing zijn.

Het kan natuurlijk zijn dat uw organisatie anders in elkaar zit en deze cijfers niet op u van toepassing zijn. Maar mocht u meer over het verandervermogen van uw eigen organisatie willen weten, dan is dit onderzoek wellicht aanleiding om te bepalen waar u staat en hoe u het verandervermogen van uw organisatie kunt verbeteren.

*Als alles wat je probeert te doen in wezen hetzelfde is als je rivalen, dan is het onwaarschijnlijk dat je heel succesvol zult zijn.*

**Michael E. Porter**

# Verandervermogen in Nederland

## De BV Nederland heeft grote moeite met veranderen. Veel potentieel binnen organisaties blijft onbenut!

Nederlanders hebben zo hun twijfels over het Verandervermogen van de organisatie waar ze werken.

Het Verandervermogen is de competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers (van hoog tot laag). Dit wordt uitgedrukt in de **Net Change Factor**®.

De Net Change Factor® is het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen in dat verandervermogen heeft minus het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft.

Niet alleen is de Net Change Factor® in Nederland met -23 negatief, het verandervermogen is ten opzichte van de Benchmark in 2018 ook nog eens gedaald! Zijn Nederlanders moe van het veranderen, of is er gebrek aan vertrouwen in een goede afloop? Inzoomen op de cijfers legt meer details bloot.

Onderstaande tabel laat de scores zien van Nederland als geheel en verdeeld naar sectoren.

Het Verandervermogen kent een aantal relevante en beïnvloedbare aspecten, de zogenaamde veranderdrivers. Deze veranderdrivers vormen gezamenlijk de onderbouwing van de Net Change Factor®. De resultaten van 2020 per sector staan op de pagina hiernaast.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor		
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen
<b>Totaal NL</b>	<b>-23</b>	<b>15</b>	<b>38</b>
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	-26	15	41
Bouw	-15	19	34
Handel	-20	11	31
Transport, opslag, horeca, telecom	-25	13	39
Financiële dienstverlening	-16	19	35
Overige zakelijke dienstverlening	-13	23	37
Overheid	-31	11	42
Onderwijs	-33	13	47
Gezondheidszorg en Welzijn	-29	11	40

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 1.** Overzicht Net Change Factor® over de verschillende sectoren

# Verandervermogen in Nederland

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Noodzaak	Koers	Veranderruimte	Betrokkenheid	Belemmeringen
	% verander-noodzaak	% sterk	% positief	% positief	% geen/zeer klein
<b>Totaal NL</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>71</b>	<b>52</b>
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	25	51	43	66	51
Bouw	14	61	51	72	61
Handel	15	65	52	75	61
Transport, opslag, horeca, telecom	19	51	44	67	55
Financiële dienstverlening	28	59	56	69	48
Overige zakelijke dienstverlening	23	65	51	72	58
Overheid	33	50	44	72	35
Onderwijs	23	56	44	68	41
Gezondheidszorg en Welzijn	23	55	49	72	45

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 2.** Overzicht van de veranderdrivers over de verschillende sectoren

Veranderen betekent voor veel mensen onzekerheid en dat levert een natuurlijke barrière op. Om te veranderen moet er dus een behoorlijk sterke verandernoodzaak worden gevoeld. In deze tijd waarin de wereld snel verandert en verregaande digitalisering niet meer uit ons leven is weg te denken, dienen organisaties over een hoog Verandervermogen te beschikken. Opvallend is dat slechts 1 op de 5 medewerkers deze Noodzaak om te veranderen ervaart. Dit getuigt enerzijds van een groot onzekerheidsgevoel over de mogelijk nieuwe situatie, maar meer waarschijnlijk is dat directie en management meer aandacht en tijd moet besteden aan het uitleggen van de verandernoodzaak aan hun medewerkers en hen daarmee te motiveren. Juist het verlagen van onzekerheid en het verhogen van motivatie helpt om de veranderingsbereidheid te vergroten.

## De koers uitleggen is lastig

De bekendheid met en het draagvlak voor de koers van een organisatie is teleurstellend. Dit onderbouwt het matige succes dat directie en

management ervaren bij het uitleggen van de verandernoodzaak. In deze turbulente tijden is het voor het leiderschap moeilijk een juiste koers voor de onderneming te bepalen en nog moeilijker deze uit te leggen aan de medewerkers. Meer dan de helft van de medewerkers kent de Koers van de organisatie niet goed. Een derde van de medewerkers vindt de Koers niet realistisch en bijna de helft denkt dat het draagvlak hiervoor ontbreekt. Veel medewerkers laten zich dus niet hierdoor leiden. Andere instructies of eigenbelang krijgen daardoor meer ruimte. En dat is uiteraard niet in het belang van de organisatie. De beperkte steun voor de Koers heeft ook – zoals blijkt uit het Impact Wheel in het volgende hoofdstuk – een sterke invloed op het Verandervermogen. Directies en management kunnen medewerkers meer betrekken bij het bepalen van de Koers. Dit leidt ertoe dat medewerkers een beter beeld hebben waar hun inspanningen toe moeten leiden en draagt bij aan een meer effectieve en efficiënte organisatie.

# Verandervermogen in Nederland

## Potentieel medewerkers blijft onbenut

Meer dan de helft (52%) van alle medewerkers is van mening dat de organisatie slechts beperkt gebruik maakt van de aanwezige kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers (de Veranderruimte). Het meer betrekken van de medewerkers bij het vinden van oplossingen is belangrijk. Toch lijkt hier de laatste tijd minder aandacht voor. Het aantal medewerkers dat positief is over hun Veranderruimte is ten opzichte van twee jaar geleden significant afgenomen.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) rapporteerde onlangs<sup>3</sup> dat werknemers grip en autonomie op hun werk verliezen. De WRR signaleert een stijging van burn-out klachten die o.a. “ontstaan als er te weinig beroep wordt gedaan op de werknemer, ...”. Ook gaat dit volgens de WRR ten koste van de innovatiekracht die bedrijven in deze tijd juist zo hard nodig hebben.

Daarnaast ervaart bijna de helft van de medewerkers (48%) ook nog eens storende Belemmeringen bij veranderingen. Bij de

overheid, in het onderwijs en in de zorg ervaart een nog grotere groep die belemmeringen. De aard van de ervaren belemmeringen loopt sterk uiteen. Soms gaat het om capaciteitsvraagstukken, vooral geld en tijd, maar het kan ook gaan over de manier van aansturing of de mate waarin men zich serieus genomen voelt of betrokken wordt. Goed luisteren en het actief wegnemen van Belemmeringen helpt het Verandervermogen te laten groeien.

## Betrokkenheid biedt schijnzekerheid

De Betrokkenheid van de medewerkers lijkt op het eerste gezicht redelijk. Zeven op de 10 medewerkers voelt zich betrokken bij de organisatie. Dat directie en management er niet goed in slagen de koers van de organisatie uit te leggen, vertaalt zich echter in een lagere Betrokkenheid bij die Koers.

Deze op het oog redelijke Betrokkenheid biedt echter schijnzekerheid. Meer dan 1 op de 4 medewerkers voelt zich namelijk niet betrokken, wat vooral in kleinere teams snel kan gaan knellen. Hoe rustig zit u op uw vliegtuigstoel als 1 van de 4 piloten zich niet bij uw vlucht betrokken voelt?





# Impact Wheel

## De invloed van de veranderdrivers

Het Impact Wheel laat zien wat de invloed is van de verschillende veranderdrivers op het Verandervermogen. Hoe hoger de impact, hoe groter het effect van verbeteringen op het Verandervermogen van de organisatie als geheel. Veranderruimte, Betrokkenheid, Noodzaak en Belemmeringen groeien samen iets in belang ten opzichte van het onderzoek in 2018. Maar in de basis laat het Impact Wheel niet veel veranderingen zien.

## Koers

Hoewel iets lager dan in 2018 heeft de Koers met ruim 38% nog steeds veruit de grootste Impact. Dat komt doordat veel medewerkers die Koers niet goed kennen of de Koers te ambitieus vinden. Daarnaast denken veel medewerkers dat draagvlak ontbreekt. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers zich niet laten leiden door de koers van de

organisatie maar door de koers van anderen of door andere belangen, die niet per se in het verlengde liggen van de organisatie en vaak juist belemmerend zijn.

## Veranderruimte

Veranderruimte of eigenlijk het gebrek aan Veranderruimte weegt ook zwaar, namelijk 21%. Medewerkers willen er graag “toe doen”, betrokken zijn bij de veranderingen en er invloed op hebben. De helft ervaart dat niet en dat drukt een behoorlijke stempel op het Verandervermogen.

## Noodzaak

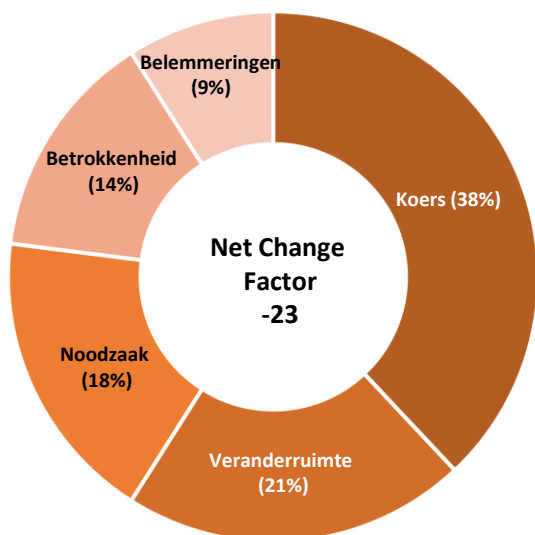
Het gevoel van Noodzaak is niet de belangrijkste driver maar met 18% zeker relevant. Dat komt met name omdat slechts 1 op de 5 medewerkers verandernoodzaak ervaart. Meer aandacht hiervoor - vooral door leiders – zal het Verandervermogen positief beïnvloeden.

## Betrokkenheid

Betrokkenheid lijkt redelijk goed ontwikkeld. Dit is echter een schijnzekerheid: meer dan 1 op de 4 medewerkers voelt zich namelijk niet betrokken! Het versterken van de betrokkenheid is daarom belangrijk en zal een behoorlijk effect hebben op het Verandervermogen. Het is dus belangrijk ook hier aandacht aan te blijven besteden.

## Belemmeringen

Opvallend is dat de invloed van de veranderdriver Belemmeringen laag is: 9%. Dit terwijl ruim de helft van de medewerkers (grote) belemmeringen ervaart. De genoemde belemmeringen liggen veelal elders in de organisatie en worden in termen benoemd als personeel, geld en tijd, maar het kan ook gaan over de manier van aansturing of de mate waarin men zich serieus genomen voelt.



**Figuur 2.** Impact Wheel - invloed van de veranderdrivers op het totale Verandervermogen

**Dit is de mate waarin medewerkers de Noodzaak voelen om te veranderen. Dit is de “trigger”. Dit kan gedreven zijn door maatschappelijke ontwikkelingen, concurrenten, wet en regelgeving maar ook intern door issues. Als er geen Noodzaak wordt gevoeld om te veranderen, is de kans erg groot dat er niets gebeurt of wordt bereikt. Want veranderen willen we wel maar kan ons ook onzeker maken en onzekerheid zorgt voor risicomijdend gedrag.**

Met 22% is de Noodzaak om te veranderen ten opzichte van de vorige meeting in 2018 weliswaar licht gestegen, maar dit cijfer ligt daarmee nog fors lager ten opzichte van de meting in 2016 (27%).

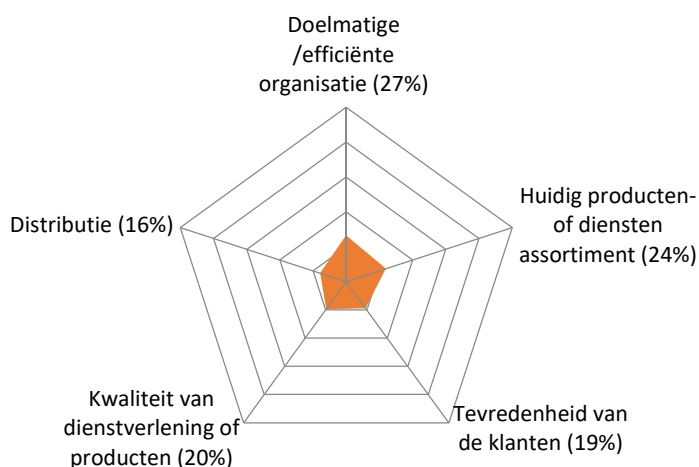
Waar je ook komt of wat je ook leest, iedereen heeft het over de veranderende wereld waarin we leven. Toenemende digitalisering, veranderende klantbehoefte en grote maatschappelijke uitdagingen zijn belangrijke aanjagers voor verandering. Het is dan ook opvallend dat 4 op de 5 mensen vinden het anno 2020 niet nodig om in hun werkomgeving te veranderen. Een zorgwekkende score.

Het maakt niet zoveel uit welk aspect van de organisatie wordt voorgelegd, meestal vindt de meerderheid dat er geen Noodzaak voor verandering is. Figuur 2 toont per aspect het percentage medewerkers dat vindt dat er (dringend) aanpassingen nodig zijn.

*Er zijn kosten en risico's verbonden aan een actieprogramma, maar ze zijn veel minder dan de risico's op lange termijn en de kosten van comfortabel niets doen.*

**John F. Kennedy**

Opvallend is dat daar waar medewerkers de Noodzaak zien voor verandering dit vooral zit in de doelmatigheid/efficiëntie van de eigen organisatie. De vraag die opkomt is onder welke omstandigheden mensen bereid zijn om mee te gaan of bij te dragen aan een verandering in hun organisatie. Is de ‘pijn’ die veelal nodig is om te veranderen wel in



**Figuur 3.** Verandernoodzaak en het belang van 5 onderliggende aspecten

voldoende mate aanwezig? En is de richting waarheen de verandering moet gaan wel scherp beschreven? Terechte vragen die iedere ondernemer en bestuurder zich moet stellen. Mensen veranderen pas als de ‘pijn’ van de situatie groter is dan de onzekerheid om de verandering aan te gaan. Hier ligt dan ook de taak en verantwoordelijkheid van leidinggevendenden - om duidelijkheid te verschaffen en het veranderproces te faciliteren. Samen met medewerkers ontdekken waar de kansen liggen, hen helpen om op een positieve manier hiermee aan de slag te gaan en zo meer controle te geven over hun eigen, benodigde verandering.

Uit de resultaten van dit onderzoek vallen tot slot de lage scores op die zijn gegeven aan de verandernoodzaak van klanttevredenheid (19%) en distributie (16%). Blijkbaar zien deelnemers weinig noodzaak om zich continu te vernieuwen ten aanzien van de klanttevredenheid en de gebruikte distributiekanaalen.

Echter, wil je in de toekomst de klant kunnen blijven bereiken, dan is het cruciaal om mee te bewegen in de vaak door technologie aangejaagde ontwikkelingen op het vlak van distributie. Het lijkt erop dat er sprake is van een onderschatting van het belang van dit aspect. Het is daarom cruciaal dat er geïnvesteerd wordt in bewustwording, o.a. door het inrichten van een robuuste innovatiecompetentie.

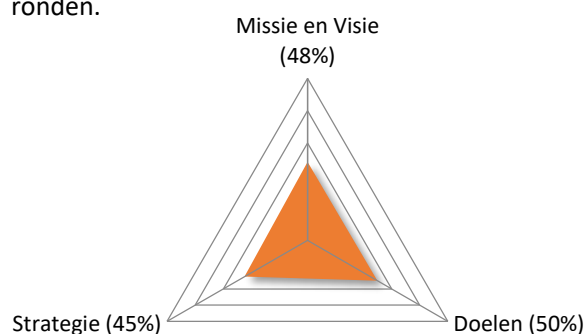
**Dit is de mate waarin medewerkers de koers van de organisatie kennen en ondersteunen. Hoe duidelijker de koers en hoe meer die wordt gedragen, hoe groter het Verandervermogen.**

Meer dan de helft van de medewerkers vindt de koers van de organisatie sterk. Met 58% is dit een marginale toename (+2%) ten opzichte van 2018. Daarmee lijkt het Leiderschap geslaagd in het uitleggen van missie en strategie, een kerndoelstelling bij succesvol willen veranderen. Andersom beredeneerd heeft het leiderschap van de gemiddelde organisatie 42% van de medewerkers niet goed kunnen overtuigen hoe sterk de koers is. Doelstellingen om met succes veranderingen tot stand te brengen zijn daarmee niet dichterbij gekomen. Het Leiderschap moet bij zichzelf te rade gaan en een spade dieper graven om te bezien wat er mis gaat.

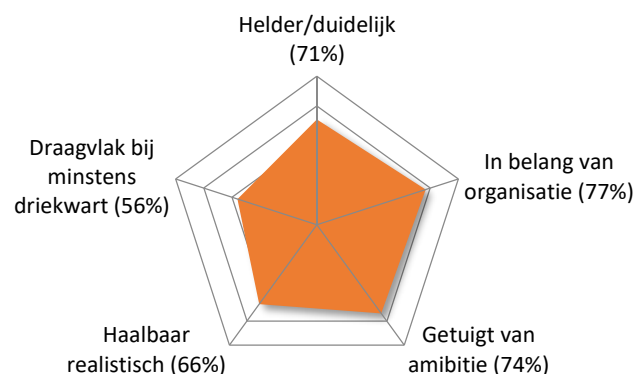
Meer dan de helft van de medewerkers is niet goed bekend met de koers (kennelijk zijn er medewerkers die de koers niet goed kennen maar wel steunen). Zij zijn als het ware met onbekende koers vertrokken, kunnen niet begrijpen waarom een verandering nodig is en hebben moeite deze actief te ondersteunen. Deze onduidelijkheid over strategie en doelen draagt bij aan een lage noodzaak om te veranderen. Daarnaast is het voor medewerkers moeilijk zich met de organisatie en de (verander) doelen te identificeren.

Veel leiders gaan er van uit dat de koers van hun organisatie voor de medewerkers bekend is. Zij communiceren daar regelmatig over en grijpen de gelegenheid bij personeelsbijeenkomsten om er enthousiast over te vertellen. De realiteit blijkt in dit onderzoek anders te zijn. Om veranderingen een grotere kans op succes te geven moet de koers (visie, strategie en veranderdoelen) beter ingebed worden in de organisatie. Medewerkers moeten beter worden betrokken bij het vaststellen

van die koers. Eigen invulling, meedenksessies, vragenuurtjes, wat er ook bedacht wordt: communicatie is tweerichtingsverkeer. Gemotiveerde, meedenkende medewerkers zijn onontbeerlijk om veranderingen succesvol af te ronden.



**Figuur 4.** Koers - bekendheid van medewerkers met 3 onderliggende aspecten van de koers



**Figuur 5.** Koers – waardering van medewerkers over de koers

*We weten dat leiderschap sterk verband houdt met verandering. Naarmate het tempo van verandering versnelt, is er vanzelfsprekend een grotere behoefte aan effectief leiderschap.*  
**John P. Kotter**

Hoewel het merendeel van de medewerkers positief is over de koers, twijfelt ruim één derde van de medewerkers of de koers wel haalbaar en realistisch is. Ook over het draagvlak zijn twijfels. Bijna de helft van de ondervraagden denkt dat er draagvlak is bij hooguit driekwart van de medewerkers.

Leiders gaan er van uit dat de koers bij hun medewerkers bekend is en dat zij die koers begrijpen, ondersteunen en realistisch vinden. Uit het onderzoek blijkt dat dit niet terecht is. Mislukte veranderingen en transformaties uit het verleden blijken bij medewerkers beter in het geheugen te zitten dan bij de leiders. “Vorige keer

ging halverwege de stekker eruit, nu pakken ze ook niet door”. Dus waarom zouden medewerkers zich druk maken als hun ervaringen uit het verleden hen het idee geven dat dat ze zich vooral niet druk hoeven te maken?

*Excellente organisaties geloven niet in excelleren, maar alleen in constante verbetering en constante verandering.*

**Tom Peeters**



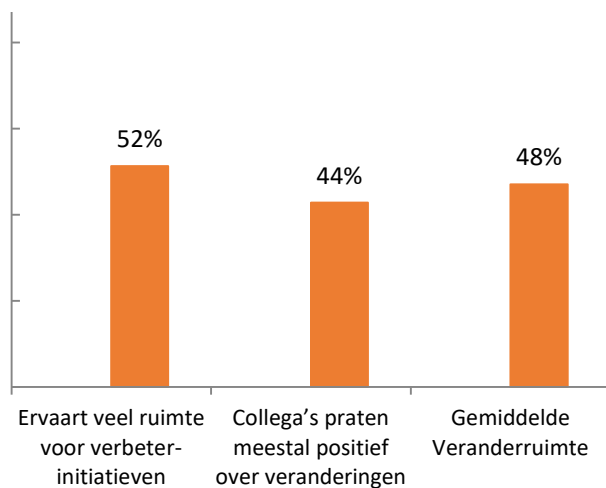
# Veranderruimte

**Veranderruimte is de ruimte die de medewerkers ervaren om hun eigen kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten om veranderingen te realiseren in combinatie met de houding van hun collega's t.a.v. veranderingen. Hoe groter de Veranderruimte, hoe groter het Verandervermogen.**

Minder dan de helft van de medewerkers ervaart veel ruimte om te veranderen in de eigen organisatie. Dit is minder dan 2 jaar geleden. Dit betekent ook dat meer dan de helft van mening is dat er veel te weinig beroep wordt gedaan op de kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers.

Een kleine meerderheid van de medewerkers ervaart nog wel ruimte voor verbeterinitiatieven (52%) maar positief over veranderingen praten is voor velen een brug te ver, althans dat ervaart 44% van de respondenten.

Hoe meer ruimte een organisatie biedt aan haar medewerkers om een bijdrage te leveren aan een verandering, hoe groter het Verandervermogen.



**Figuur 6.** Veranderruimte – oordeel van medewerkers

Hoewel het logisch is dat het initiatief voor een verandering op een hoger niveau ligt, moeten organisaties heldere kaders schetsen voor het realiseren van doelen en tegelijkertijd ruimte geven aan medewerkers om binnen die kaders hun eigen kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten. Organisaties die op deze manier een verandering proberen te realiseren, zijn fundamenteel beter uitgerust om te kunnen omgaan met de onzekerheden van een dergelijk traject.

Veranderruimte zorgt niet alleen voor een gevoel van eigenwaarde, het leidt ook tot betere resultaten omdat de organisatorische en intellectuele capaciteiten van alle medewerkers actief worden aangesproken en benut.

*Mensen die geen risico nemen, maken doorgaans ongeveer twee grote fouten per jaar. Mensen die wel risico nemen, maken doorgaans ongeveer twee grote fouten per jaar.*

**Peter Drucker**

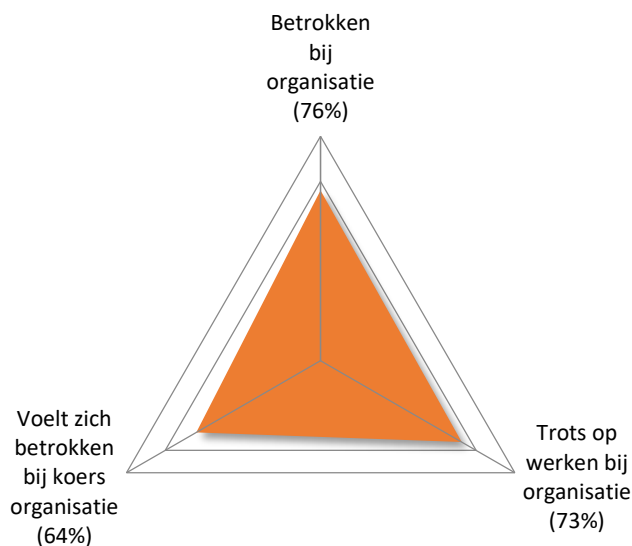
Ook zorgt Veranderruimte ervoor dat actief geluisterd wordt naar inzichten en ervaringen vanuit alle geledingen van de organisatie. En zo maximaliseer je de waarschijnlijkheid dat die ene briljante gedachte van een jonge collega misschien wel kan uitgroeien tot de kurk waar de organisatie in de toekomst op kan drijven.

Het onderkennen van het belang van diversiteit in organisaties (cultureel, maar ook jonge honden vs. oude rotten) is daarbij een belangrijk instrument om de kruisbestuiving van ervaring, kennis en competenties te stimuleren en te ervaren hoe Veranderruimte bij kan dragen aan Verandervermogen.

# Betrokkenheid

**Betrokkenheid geeft aan in hoeverre men bereid is energie te stoppen in de organisatie. Dat is belangrijk, zeker omdat bij veranderingen extra energie nodig is. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe hoger het Verandervermogen.**

Betrokkenheid is erg belangrijk bij veranderingen. Veranderingen kosten nu eenmaal veel energie en vragen om een optimale inzet van alle medewerkers. Gemiddeld is 71% van de medewerkers betrokken bij de eigen organisatie. Het valt op dat medewerkers zich vaker betrokken voelen bij de organisatie (76%) dan bij de Koers van de organisatie (64%). Een ruime meerderheid (73%) is trots om te mogen werken bij de organisatie. De hoge betrokkenheid is een duidelijke verandering te noemen ten opzichte van 2018. Hoewel 71% een hoog percentage is, zijn daarmee nog steeds bijna 3 van de 10 medewerkers niet betrokken!



**Figuur 6.** Betrokkenheid – Oordeel van medewerkers

Het management scoort overigens een stuk beter op betrokkenheid dan de medewerkers op de werkvloer. Jongeren scoren behoorlijk lager en voelen zich dus in veel mindere mate betrokken bij de veranderingen van de organisatie. Een fors deel van de populatie zet dus niet alle energie en kwaliteiten in om de verandering voor elkaar te krijgen.

Of dit nu komt omdat medewerkers gedesillusioniseerd zijn door eerdere mislukte projecten en veranderingen of omdat ze simpelweg niet gemotiveerd zijn: dit is een aanzienlijk potentieel aan kennis en energie dat nu onbenut blijft.

Hoe ouder de medewerker, hoe hoger zijn Betrokkenheid. Hoewel 'nieuw bloed' in een organisatie zeker belangrijk kan zijn in het tot stand brengen van een verandering, moet ook de rol van de 'oude garde' als ambassadeur van verandering niet worden onderschat.

*De magische formule die succesvolle bedrijven hebben ontdekt, is om klanten als gasten en werknemers als mensen te behandelen.*

**Tom Peeters**

# Betrokkenheid

Onze ervaring is dat mensen vaak wel degelijk willen veranderen en dat ze wel degelijk te motiveren zijn bij veranderingen in de organisatie. Daarbij is wel een belangrijke voorwaarde dat medewerkers mee mogen denken en deels de regie hebben over het inrichten van hun eigen werk. Dat geeft een gevoel van controle, waardering en vertrouwen.

En waarom niet? Medewerkers zijn in de meeste gevallen heel goed in staat om samen met hun collega's te zoeken naar de betere werkwijzen en verbeteringen aan producten en diensten. Vanuit de eigen expertise en in samenspraak met collega's leidt dit vaak tot de beste ideeën.

Zorg daarom altijd voor een verander- en implementatiemethode binnen de organisatie die herkenbaar is en waar medewerkers van weten dat ze er een belangrijke rol in spelen. Belangrijk is de wetenschap dat er ook écht geluisterd wordt. Dit scheelt een grote hoeveelheid aan inhuur van

externen en levert veel meer betrokkenheid en energie op bij de eigen medewerker. Deze grotere betrokkenheid zal ook merkbaar worden in de dagelijkse werkzaamheden. Het is namelijk een stuk leuker om een zelf ontworpen proces uit te voeren. We hoeven niet uit te leggen wat dat kan betekenen voor klanten en resultaten.



## **Nieuwe werkvormen zoals Serious Gaming vergroten betrokkenheid**

*Directies en management kunnen hierbij gebruik maken van nieuwe, innovatieve werkvormen om medewerkers beter te betrekken bij het bepalen van de strategie en deze te vertalen naar acties. Zo maakt - volgens Gartner - al meer dan 40% van de Global top 1000 bedrijven gebruik Serious Gaming als techniek om het draagvlak en de betrokkenheid onder medewerkers te vergroten te. De veilige omgeving die Gaming biedt leidt tot meer betrokkenheid en draagvlak bij koers en veranderdoelen.*



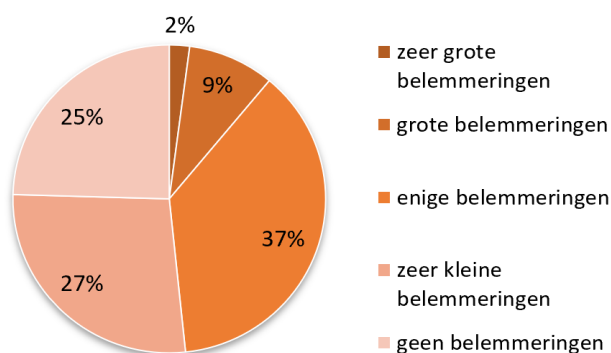
# Belemmeringen

**Dit is de mate waarin medewerkers belemmeringen ervaren om te kunnen veranderen. Deze liggen – zo ervaren zij dat - buiten hun invloed.**

Van alle medewerkers ervaart 48% enige, grote of zeer grote belemmeringen om te kunnen veranderen. Slechts een kwart ervaart geen belemmeringen. Deze driver speelt – door de relatief lage scores op de andere drivers - in het totaal van het Verandervermogen een beperkte rol. Belemmeringen worden vooral benoemd in termen van geld en tijd.

Belemmeringen zijn er echter in allerlei vormen. In het onderzoek worden in ieder geval tijd en geld veel genoemd. Maar belemmeringen zitten vaak ook in zichtbare zaken die medewerkers niet direct benoemen als Belemmering maar dat wel degelijk als zodanig ervaren.

Medewerkers met goede ideeën durven deze niet te uiten, uit angst om niet serieus te worden genomen of omdat ze bang zijn om iets fout te doen. Medewerkers focussen zich daarbij vooral op harde team-doelstellingen omdat daar het individu of het team op wordt afgerekend.



**Figuur 7.** Percentage medewerkers dat belemmeringen ervaart

Deze belemmeringen komen voort uit de inrichting van de besturingsmodellen die vertaald worden in dashboards en rapportages. Dergelijke instrumenten zijn in beginsel ingericht om te beoordelen of doelstellingen bereikt worden of ingezette verbeteringen ook echt werken. Te vaak wordt dit echter gebruikt om verwijten te maken of om intern met de vinger te kunnen wijzen. Daarbij zijn er nog steeds veel organisaties waar het management de behoefte heeft om over alles 'in control' te zijn en waarbij er onvoldoende vertrouwen is in de capaciteiten van medewerkers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een veelvoorkomende management reflex om - als er iets mis gaat - nieuwe controlemaatregelen te nemen die dan weer gemonitord worden door rapportages en dashboards.

Dit levert vaak twee slachtoffers op. De medewerker die het niet lukt om zijn werk op de beste manier in te richten en uit te voeren en de klant die met onbegrijpelijke procedures wordt opgezadeld. Beide slachtoffers zijn te voorkomen door ook hier de medewerker meer te betrekken en de ruimte en het vertrouwen te geven bij veranderingen. De belemmeringen tijd en geld lijken eenvoudig weg te nemen, maar Grip en Controle mogen daar niet als extra belemmering voor in de plaats komen.

*De man die de mogelijkheid ontzegd wordt tot het nemen van belangrijke beslissingen, gaat de beslissingen die hij wel mag nemen als belangrijk zien. Hij wordt pietluttig over archiveren, over ramen die open of dicht moeten zijn en zal waarschijnlijk twee of drie verschillend gekleurde pennen gebruiken.*

**C. Northcote Parkinson**



# Verschillen per sector

Alle sectoren scoren in dit onderzoek negatief, al zijn er uitschieters naar boven en naar beneden. Ook in de verandering ten opzichte van het onderzoek van 2018 zijn verschillen. Sommige sectoren scoren significant beter op drivers, andere weer slechter. Kort de eerste indruk.

**Productie (industrie, landbouw, visserij, delfstoffen en energie)** De sector Productie scoort gemiddeld negatief op het gebied van Verandervermogen. Ten opzichte van 2016 en 2018 laat 2020 een verslechtering zien. Vooral de Veranderruimte is daarbij flink verslechterd. Mogelijk is dat de druk door toenemende vraag en een tekort op de arbeidsmarkt leidt tot het voldoen aan de vraag op korte termijn. Daardoor is er geen ruimte is voor verbeteringen op langere termijn. Dit zou ook de daling op Koers en Belemmeringen kunnen verklaren. Aandacht voor Veranderruimte en dat vertalen in een aansprekende koers is van groot belang voor de branche. Dat hoeft niet altijd veel tijd kosten. Ruimte geven aan medewerkers om kleine veranderingen zelf door te voeren betaalt zich snel terug.

**Bouw** In de Bouwsector was eerder een sterke verbetering te zien van -35 in 2016 tot -15 in 2018. Deze verbetering heeft zich ook in 2020 gehandhaafd, wat zonder meer positief is. Opvallend is echter wel de lage score rond Noodzaak om te veranderen. Je zou verwachten dat gezien de grote vraagstukken waar de sector mee te maken (o.a. milieu en de tekorten aan woningen) dit percentage juist veel hoger zou liggen. Het lijkt in ieder geval niet te liggen aan Belemmeringen want daar lijkt de bouw minder last van te hebben als de andere sectoren.

**Handel** Het Verandervermogen in de sector Handel is licht verbeterd van -27 in 2016 naar -20 in 2018. Net als bij de bouw is dat in 2020 niet veranderd. Opvallend is wel dat ook in deze sector de Noodzaak voor veranderingen laag is terwijl Koers en Betrokkenheid aanzienlijk zijn gestegen. Hier lijkt de economische situatie een rol te spelen. Als het goed gaat met de economie vinden we misschien dat het niet nodig is te veranderen terwijl er toch voldoende zaken spelen die om verandering vragen. Denk aan bijvoorbeeld aan de klimaatcrisis en de BREXIT.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak	Koers	Veranderruimte	Betrokkenheid	Belemmeringen
	Score	vol vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
Verschil 2020 - 2018								
<b>Totaal NL</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	-7	2	8	6	-7	-10	-7	-5
Bouw	0	-1	-1	4	6	-7	-2	-3
Handel	0	-10	-10	-6	12	1	10	3
Transport, opslag, horeca, telecom	-3	-2	1	2	-3	0	6	1
Financiële dienstverlening	4	6	2	-4	-2	0	-2	0
Overige zakelijke dienstverlening	3	4	1	5	7	1	7	3
Overheid	11	4	-7	-3	4	7	9	10
Onderwijs	-6	2	8	6	-7	-8	-1	-5
Gezondheidszorg en Welzijn	-16	-7	8	3	1	-4	3	-6

significant gunstiger dan totaal
significant ongunstiger dan totaal

**Table 4.** Veranderingen in verandervermogen en de veranderdrivers over de sectoren tussen 2020 en 2018

# Verschillen per sector

**Transport, Opslag, Horeca en Telecom** Het Verandervermogen in deze samengestelde sector was van 2016 naar 2018 licht gestegen. In 2020 is deze weer iets gedaald maar dit is geen significant verschil. Ook de overige dimensies zijn niet noemenswaardig veranderd. Opnieuw is dit echter weer de sector met de laagste Betrokkenheid op de werkvloer. Klein lichtpuntje: deze lijkt wel enigszins gestegen in 2020.

**Overige Zakelijke Dienstverlening** Deze sector lijkt marginaal beter te scoren dan in 2018 (+3), maar de verschillen zijn klein. Op alle dimensies wordt voortgang geboekt ten opzichte van de vorige meting. Hoewel niet significant is er wel een verschil in Vertrouwen en de Koers ten opzichte van andere sectoren. Een relatief grote groep van bijna 25% van de respondenten heeft sterk vertrouwen in de organisatie, wat leidt tot de hoogste score op de Net Change Factor (-13) van alle sectoren. Verbetering in deze sector zal vooral worden bereikt door het vaststellen van een heldere Koers, meer Veranderruimte en het verder verhogen van de Betrokkenheid.

**Overheid** Net als in 2016 en 2018 is de Overheid wederom een van de slechtst scorende sectoren, echter niet meer de slechtste. In 2020 is er een significante verbetering te zien. Vooral Betrokken-

heid en Belemmeringen zijn sterk verbeterd. Het vertrouwen in de eigen organisatie is weliswaar licht gestegen maar blijft nog steeds erg laag. De Noodzaak daarentegen blijkt het hoogst van alle sectoren. De overheid lijkt op de goede weg. Het versterken van de Koers, het vergroten van de Veranderruimte van medewerkers en het wegnemen van de gevoelde Belemmeringen zal het Verandervermogen vergroten.

**Onderwijs** Met -33 scoort Onderwijs in 2020 het laagste Verandervermogen, een lichte daling ten opzichte van 2018 (-6). Over bijna de hele linie scoort de sector beduidend slechter dan in 2018. De Noodzaak tot veranderen is wel toegenomen waardoor deze sector nu net boven het gemiddelde uitkomt. Ten aanzien van het vertrouwen in het Verandervermogen van de eigen organisatie is de groep met weinig tot geen vertrouwen groter geworden. Op alle punten is verbetering mogelijk en noodzakelijk. Het bieden van meer Veranderruimte en wegnemen van Belemmeringen zal zeker helpen bij het vergroten van het Verandervermogen in de sector. Daarbij is van belang dat er wordt gewerkt aan het helder krijgen van de Koers om draagvlak te vergroten. Als hier niet aan wordt gewerkt zal het Verandervermogen hoogstwaarschijnlijk de komende jaren verder verslechteren en blijft het Malieveld volstromen.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak % verandernoodzaak	Koers % sterk	Veranderruimte % positief	Betrokkenheid % positief	Belemmeringen % geen/zeer klein
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
<b>Totaal NL</b>	<b>-23</b>	<b>15</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>71</b>	<b>52</b>
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	-26	15	41	25	51	43	66	51
Bouw	-15	19	34	14	61	51	72	61
Handel	-20	11	31	15	65	52	75	61
Transport, opslag, horeca, telecom	-25	13	39	19	51	44	67	55
Financiële dienstverlening	-16	19	35	28	59	56	69	48
Overige zakelijke dienstverlening	-13	23	37	23	65	51	72	58
Overheid	-31	11	42	33	50	44	72	35
Onderwijs	-33	13	47	23	56	44	68	41
Gezondheidszorg en Welzijn	-29	11	40	23	55	49	72	45

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 4.** Overzicht van het verandervermogen en de veranderdrivers over de sectoren

# Financiële Dienstverlening

## Verzekeraars en pensioenfondsen blijven achter

Deze sector scoort relatief goed ten opzichte van de overige sectoren en marginaal beter (+4) ten opzichte van 2018.

Dieper kijkend in deze sector zijn er echter forse verschillen. Het meest opvallende aspect is wel dat verzekeraars en pensioenfondsen net als in de vorige jaren structureel lager scoren ten opzichte van hun bancaire collega's.

Vooraf het percentage medewerkers dat geen vertrouwen heeft is erg hoog: maar liefst 43% van de medewerkers heeft geen vertrouwen in het

verandervermogen van de eigen organisatie! Hiertegenover staat een relatief kleine populatie medewerkers die een sterk geloof heeft in het eigen vermogen om te kunnen veranderen. Dit leidt tot een fors lagere Net Change Factor.

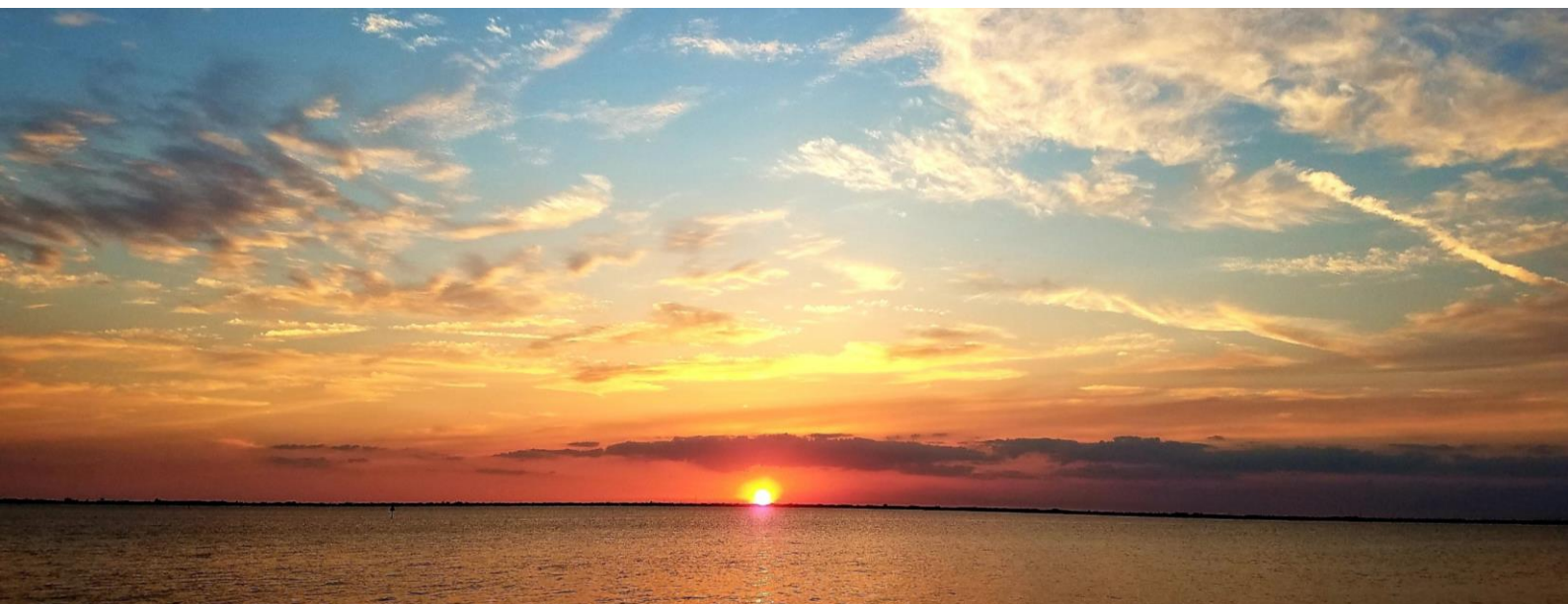
De Noodzaak tot veranderen in de verzekeringsbranche wordt daarbij juist veel sterker gevoeld dan in andere sectoren. De combinatie van enerzijds wel de Noodzaak voor verandering voelen maar anderzijds niet beschikken over het noodzakelijke verandervermogen is potentieel gevaarlijk.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak	Koers	Verander- ruimte	Betrokken- heid	Belem- meringen
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
<b>Financiële dienstverlening</b>	<b>-16</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>69</b>	<b>48</b>
1 Banken en overige financieringsinstellingen	-14	18	31	31	58	54	71	48
2 Verzekeringsbedrijven en pensioenfondsen	-28	15	43	39	57	51	62	40
3 Overige financiële instellingen	-9	25	34	17	61	63	71	55

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 5.** Overzicht van het verandervermogen en de veranderdrivers binnen de Financiële dienstverlening



# Gezondheidszorg en Welzijn

## Gezondheidszorg en Welzijn

De sector Gezondheidszorg en Welzijn laat ten opzichte van 2016 en 2018 een bovengemiddelde verslechtering zien. Door een daling van 16 punten is het dit jaar één van de slechts scorende sectoren met een Net Change Factor van -29. Opvallend, omdat Gezondheidszorg en Welzijn in 2018 juiste één van de beste sectoren was!

Met name het aantal werknemers dat weinig of geen vertrouwen heeft in het verandervermogen is sterk toegenomen van 32% naar 40% terwijl het aan medewerkers dat veel vertrouwen heeft is afgenomen van 18% naar 11%.

Het verandervermogen van Ziekenhuizen en GGZ instellingen ligt binnen de sector het laagste: -36. Opvallend is dat bij Ziekenhuizen en GGZ instellingen slechts 6% vertrouwen heeft in het eigen verandervermogen. De belangrijkste oorzaken zijn de koers (ontbreken of onhelder) en de belemmeringen die medewerkers ervaren.

*Het grootste gevaar in tijden van turbulentie is niet de turbulentie - het is om te handelen met de logica van gisteren*  
**Peter Drucker**



### Innovatie als katalysator voor verandering?

*Innovatie is als term veel gebruikt maar in de praktijk is het niet eenvoudig om dit duurzaam en succesvol in te richten. Belangrijk is om voor draagvlak en begrip te zorgen: de dynamiek, de output en de randvoorwaarden voor een innovatieteam zijn volstrekt anders dan die van een productie-afdeling. Dat moet ook! Een organisatie dient zich regelmatig af te vragen hoe de nabije toekomst eruit ziet en welke rol zij dan wil spelen. Voorspellen kan niet, voorbereiden wel. De meest waarschijnlijke toekomstscenario's kunnen dan nu al vertaald worden naar concrete acties.*

De sector lijkt het geloof te hebben verloren dat de eigen organisatie echt kan veranderen.

Niet alleen het vertrouwen in het Verandervermogen in de eigen organisatie is sterk gedaald, ook de Veranderruimte en de Belemmeringen die men ervaart. De Betrokkenheid en Noodzaak zijn wel licht gestegen.

Om het Verandervermogen te vergroten is de Koers de belangrijkste factor. Hier is nog veel ruimte voor verbetering, want 45% van de medewerkers is niet bekend met de Koers of ondersteunt die niet.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak	Koers	Verander- ruimte	Betrokkenheid	Belem- meringen
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
<b>Gezondheidszorg en Welzijn</b>	<b>-29</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>55</b>	<b>49</b>	<b>72</b>	<b>45</b>
1 Ziekenhuizen en Welzijn	-36	6	42	26	46	49	70	36
2 Ouderen en gehandicaptenzorg	-32	13	45	26	57	44	67	39
3 Overige gezondheidszorg	-23	13	36	20	58	50	76	55

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 6.** Overzicht van het verandervermogen en de veranderdrivers binnen Gezondheidszorg en Welzijn

# Persoonskenmerken

Het is interessant om te weten in hoeverre persoonskenmerken bepalend zijn voor het Verandervermogen. In de volgende tabel zijn de resultaten onderverdeeld in persoonskenmerken zoals functieniveau, parttime/fulltime betrekkingen, geslacht en leeftijd.

## Medewerkers en leidinggevenden

Opvallend zijn de verschillen die samenhangen met de positie van de medewerker in de organisatie. Er is een groot verschil in de beeldvorming tussen medewerkers (-30), direct leidinggevenden (-14) en leidinggevenden aan leidinggevenden (+28).

Dit grote verschil is een risico. Zo neemt de kans toe dat de leidinggevenden het Verandervermogen van de eigen organisatie overschatten en de medewerkers deze juist onderschatten.

Leidinggevenden dienen dan ook actief te werken aan het vergroten van het Verandervermogen van hun organisatie en aan de beeldvorming onder de medewerkers.

Een te groot verschil leidt ook tot (onnodige) misverstanden waardoor de kans groter wordt dat verkeerde beslissingen worden genomen. Hoe groter het verschil, des te groter het risico. Het verschil is ten opzichte van twee jaar geleden nauwelijks veranderd (van 60 naar 58).

*Op het moment dat je de behoefte voelt om iemand heel strikt aan te sturen, heb je de verkeerde persoon aangenomen. De beste mensen hoeven niet te worden gemanaged.*

**Jim Collins**

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak % verander- noodzaak	Koers % sterk	Veranderruimte % positief	Betrokkenheid % positief	Belemmeringen % geen/zeer klein
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
<b>Totaal NL</b>	<b>-23</b>	<b>15</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>71</b>	<b>52</b>
niet-leidinggevend	-30	12	43	22	54	42	67	50
Leidinggevend aan medewerkers	-14	16	30	23	63	58	79	54
Leidinggevend aan leidinggevenden	28	47	19	18	74	74	84	62
Leidinggevenden totaal	-8	20	28	23	65	60	80	55
Fulltime	-20	17	37	24	58	52	73	51
Parttime	-26	12	39	21	57	45	68	53
Man	-22	17	39	22	57	47	71	53
Vrouw	-24	13	37	22	58	49	71	50
24 jaar of jonger	-26	7	33	17	46	42	56	42
25-34 jaar	-36	6	41	25	50	45	58	42
35-44 jaar	-27	15	42	30	52	47	69	44
45-54 jaar	-29	14	43	20	59	48	71	56
55+	-10	21	31	17	66	51	80	59

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

**Tabel 7.** Overzicht naar persoonskenmerken

# Persoonskenmerken

## **Fulltime versus Parttime**

De metingen duiden erop dat parttimers fractioneel slechter scoren. Statistisch gezien zijn er geen wezenlijke verschillen.

## **Mannen versus Vrouwen**

Mannen en vrouwen scoren nagenoeg gelijk. Op geen van de factoren is een groot verschil te zien. Een andere balans in het personeelsbestand gaat dus niet per definitie leiden tot een groter verandervermogen.

## **Leeftijd**

Hier tekent zich een duidelijk patroon af. Opvallend is dat net als twee jaar geleden met name de groep medewerkers tussen 25 en 34 jaar matig scoort. De score is in de tijd marginaal omhoog gegaan - van -38 naar -36. Deze groep scoort relatief hoog bij Noodzaak en laag bij Betrokkenheid en Koers, maar ervaart meer Belemmeringen dan gemiddeld. Bijzonder is vooral de hogere score bij 35-44 jarigen bij Noodzaak ten opzichte van twee jaar geleden (30% in 2020 versus 21% in 2018). Is deze groep zich bewuster

van de noodzaak om als maatschappij te veranderen en van de rol die de eigen organisatie daar in heeft?

Opmerkelijk is het sterke contrast met de 55-plussers. Net als twee jaar geleden scoorde deze groep het beste qua Net Change Factor. Alle veranderdrivers stijgen langzaam mee met de leeftijd, waardoor 55-plussers per saldo goed scoren, behalve opvallend genoeg op het aspect Noodzaak. Daarnaast is deze groep over de hele linie beter gaan scoren ten opzichte van 2 jaar geleden.

Dit zou betekenen dat juist de ouderen de kar moeten trekken en betrokken moeten worden bij veranderingen. Als dit zo is ligt hier een belangrijke kans en verantwoordelijkheid voor directies en management om de groep ervaren werknemers mee te nemen en actief in te zetten in veranderprocessen. Gezien het steeds verder opschuiven van de pensioenleeftijd biedt dit veel mogelijkheden.





# Bijlagen

Benchmark Verandervermogen Nederland 2020



# Verantwoording en Begrippenlijst

## Verantwoording

Dit onafhankelijke onderzoek is voor Business Fitscan uitgevoerd door RenM|Matrix, een gerenommeerd onderzoeksbureau dat al meer dan 40 jaar organisatie onderzoeken doet en werkt volgens de Gedragscode voor Onderzoek en Statistiek van de MOA. De benchmark is in november 2019 uitgevoerd door middel van een online onderzoek onder ruim 1750 werkzame Nederlanders van 18 jaar en ouder. De steekproef is afkomstig uit een ISO 26362 gecertificeerd

onderzoekspanel. De steekproef is gestratificeerd naar type instelling, soort functie en leeftijdsgroep.

### Impact Wheel

De invloedpercentages zijn statistisch afgeleid uit de data. Daarbij is gebruik gemaakt van Factoranalyse om de veranderdrivers optimaal samen te stellen en AMOS (Structural Equation Modelling) om de invloedsrelaties zuiver te bepalen. Het gepresenteerde Impact Wheel heeft – net als in 2016 en 2018 – een hoge betrouwbaarheid (modelfit AGFI/TLI=.92/.94).

## Begrippenlijst

**Verandervermogen** De competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers.

**Net Change Factor®** Verandervermogen van de organisatie in één cijfer uitgedrukt. Dit is het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen heeft in het vermogen van de organisatie om te veranderen minus het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft.

**Veranderdrivers** De relevante en beïnvloedbare aanjagers van het Verandervermogen. Zij vormen gezamenlijk de onderbouwing van de Net Change Factor®. De Veranderdrivers zijn de volgende:

- **Noodzaak** De mate waarin medewerkers de Noodzaak voelen om te veranderen. Dit is de “trigger”. Hoe meer de noodzaak door de gehele organisatie wordt ervaren, hoe groter het Verandervermogen.

- **Koers** De mate waarin medewerkers de koers van de organisatie kennen en ondersteunen. De koers wordt onderscheiden in Missie en Visie, Doelen en

Strategie. Hoe duidelijker de koers en hoe meer die wordt gedragen hoe groter het Verandervermogen.

- **Betrokkenheid** De mate waarin medewerkers zijn betrokken bij de organisatie en de strategie en trots zijn. Betrokkenheid geeft aan in hoeverre men bereid is energie te stoppen in de organisatie. Dat is belangrijk, zeker omdat bij veranderingen extra energie nodig is. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe hoger het Verandervermogen.

- **Veranderruimte** De ruimte die de medewerkers ervaren om hun eigen kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten om veranderingen te realiseren in combinatie met de houding van de collega's t.a.v. veranderingen. Hoe groter de Veranderruimte, hoe groter het Verandervermogen.

- **Belemmeringen** De mate waarin medewerkers belemmeringen ervaren om te kunnen veranderen. Deze liggen – zo ervaren zij dat – buiten hun invloed.

**Impact Wheel** Het Impact Wheel geeft in één grafiek aan welke invloed elk van de veranderdrivers heeft op het Verandervermogen. Hoe groter het aandeel, hoe groter de invloed.



# First Day Advisory Group en Business Fitscan

Verandering is “het nieuwe normaal”. 70% van verandertrajecten mislukt echter.

Verandervermogen – de capaciteit om effectief te reageren op veranderingen – bepaalt voor meer dan 80% het succes. Maar te weinig aandacht hiervoor vergroot het risico op mislukkingen, kost geld en tijd en leidt tot veel frustratie.

First Day Advisory Group werkt daarom samen met Business Fitscan. Gezamenlijk helpen wij organisaties om hun Verandervermogen te vergroten. Dit doen we met een gevalideerde, objectieve en concrete aanpak met de volgende stappen:

- Bewustwording over belang, impact en beïnvloeden
- Objectieve, concrete meting
- Bespreken en interpreteren van de resultaten
- Impactvolle actie
- Evalueren en leren

First Day Advisory Group zorgt daarbij voor onafhankelijke en gestructureerde begeleiding, organiseert betrokkenheid en draagvlak vanuit de organisatie en voorziet in project- en programmabesturing om tot tastbare resultaten te komen.

 **businessfitscan**

**FIRST DAY**

ADVISORY GROUP



# Over First Day Advisory Group

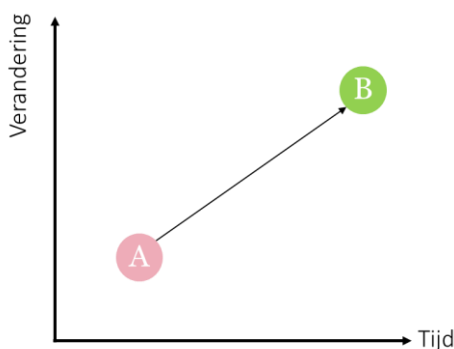
## Over ambities, verandervermogen en executiekracht

De meeste bedrijven en organisaties hebben grote ambities. Directies en managementteams hebben een overvolle agenda. Tegelijkertijd worden organisaties worden geconfronteerd met een groeiend aantal fundamentele vraagstukken. Hoe blijven we relevant voor de klant? Hoe spelen we in op nieuwe technologie? De vraag daarbij is niet of je kunt veranderen maar hoe je dat snel en succesvol doet.

Logisch dat er veel tijd en middelen worden geïnvesteerd in het vernieuwen van producten, processen, systemen, cultuur en zelfs het herijken van het verdienmodel van de organisatie. En daarmee begint de reis van punt A - de huidige situatie - naar punt B: het doel.

## De enige constante is een slecht uitgevoerde verandering

Echter, daadwerkelijke resultaten van veel verandertrajecten zijn teleurstellend. Keer op keer wordt in toonaangevend onderzoek bevestigd dat in tot wel 80% van de gevallen een verandertraject niet het gewenste resultaat heeft. Ondanks indrukwekkende methodes, stappenplannen, visies en technieken.

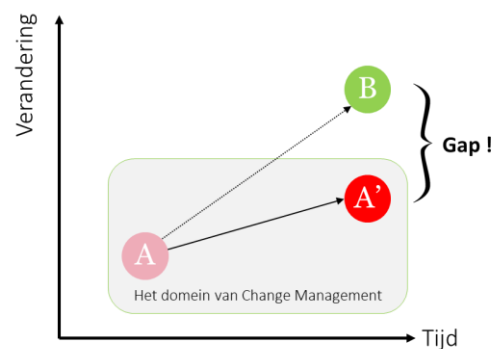


Dit hoge percentage mislukte trajecten is overigens in de afgelopen 45 jaar feitelijk onveranderd gebleven. Het is dus niet zo dat de enige constante factor verandering is, maar eerder dat dit een slecht uitgevoerde verandering is. En in plaats van uit te komen in punt B, blijft de organisatie ongelukkigerwijs steken in punt A'.

De gevolgen kunnen rampzalig zijn. Er is een niet-renderende investering gedaan met een direct negatief effect op de financiële positie en de slagkracht van een organisatie. Maar daar blijft het niet bij: een niet-geslaagd verandertraject heeft een negatief effect op motivatie & zelfvertrouwen van medewerkers.

## 5 succesfactoren voor verandering

De exacte redenen dat verandertrajecten niet realiseren wat vooraf beoogd was verschillen, maar zijn allemaal terug te brengen naar 5 kritieke aspecten die voorafgaand, maar ook gedurende het traject de succeskans aanzienlijk vergroten. Deze 5 succesfactoren hebben betrekking op Visie, Leiderschap, Verandervermogen, Implementatiekracht en Grip & inzicht.



*Organisaties investeren fors om hun transformatie naar punt B te verwezenlijken, maar stranden vaak in situatie A'. De verandering is mislukt, medewerkers zijn gedemotiveerd en de bereidheid om het opnieuw te proberen is minimaal.*

# Vanaf de eerste dag anders!

*Let op: In de meeste gevallen is startpunt A het onbedoelde eindpunt A' van een eerdere, niet gelukke transformatie*



## Wilt u ook de 'gap' aanpakken?

First Day Advisory Group is een krachtenbundeling van professionals die elk op hun eigen terrein hun sporen hebben verdiend en de 'gap' tussen ambitie en realisatie kunnen aanpakken. Gezamenlijk vormen we een team dat voor u het verschil kan maken op het gebied van innovatie & transformatie.

We zijn succesvol als agents of change op verschillende deelgebieden: op het vlak van innovatie, procesinrichting, digitalisering of succesvolle executie: als team zijn we als geen ander in staat om een traject zo te ontwerpen dat de kans op succes maximaal is.

We doen dat door altijd bewust aandacht te geven aan de 5 kritieke succesfactoren die bepalend zijn voor een succesvolle transformatie.

Bij ieder aspect bieden we onderscheidende, bewezen oplossingen en partners toegesneden op de hedendaagse uitdagingen.

We gebruiken daarbij geavanceerde methoden en technieken om grip te krijgen op gefragmenteerde bedrijfsfuncties, processen & applicaties.

Wilt u meer weten over onze aanpak en hoe ons team u kan ondersteunen bij uw verandering? Neem dan gerust contact met ons op!

### First Day Advisory Group - [info@fdag.nl](mailto:info@fdag.nl)

Onno Bloemers	06 – 20 80 01 90
Leon Veenhuijzen	06 – 12 74 67 34
Robert Witteveen	06 – 19 85 90 98
Gjalt Anker	06 – 15 13 09 05



Wilt u meer weten over onze aanpak en hoe ons team u kan ondersteunen bij uw verandering? Neem dan gerust contact met ons op!

**First Day Advisory Group**

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

Onno Bloemers	06 – 20 80 01 90
Leon Veenhuijzen	06 – 12 74 67 34
Robert Witteveen	06 – 19 85 90 98
Gjalt Anker	06 – 15 13 09 05

**FIRST DAY**

ADVISORY  
GROUP

 **businessfitscan**