



NETCHANGEFACTORY

# Nationale Benchmark Verandervermogen 2018

# Inhoudsopgave

	Pagina
Inleiding Nationale Benchmark Organisatie Verandervermogen 2018	3
1. Management Samenvatting	4
2. Het VeranderVermogen in Nederland	6
3. Impact Wheel	8
4. VeranderDrivers nader bekeken	10
5. Schijnwerper op de Sector	14
6. 2016 versus 2018	16
7. Persoonskenmerken	20
8. Verantwoording van het onderzoek	22
Bijlage begrippenlijst	23
Experts aan het woord	
- John Heller, CEO Louwman Groep	9
- Maurice Franssen, Partner bij ORGfit	12
- Raymond van Es, Chief Analytics Officer	13
- Nico de Vrede, voorzitter College van Bestuur	16
- Stephan Valk, voorzitter Raad van Bestuur Parnassia Groep	17

## Colofon

Dit rapport opgesteld en uitgegeven door Net Change Factory BV.  
Het onderzoek uitgevoerd door RenM|Matrix.  
+31 (0)85 – 30 30 230

© 2018 Net Change Factory BV. 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.netchangefactory.com](http://www.netchangefactory.com)

# Inleiding Nationale Benchmark Organisatie Verandervermogen 2018

Veranderen is moeilijk: 70% mislukt, kost ook nog geld en tijd, frustreert en oogst verandermoeheid

“Het is mijn overtuiging, dat als een organisatie niet of slecht in staat is om te veranderen en te innoveren, het einde inzicht is”

- John Heller, CEO Louwman Groep

Als je vandaag doet wat je gisteren hebt gedaan, dan tel je morgen niet meer mee. Dus organisaties die ook op langere termijn relevant en concurrerend willen blijven, moeten daadwerkelijk kunnen veranderen. Zeker in deze tijd van grote technologische, sociale en ecologische veranderingen speelt het zogenaamde Verandervermogen van de organisatie een steeds grotere rol.

Aan plannen voor nieuwe concepten of nog betere producten en diensten is bij de meeste bedrijven en instellingen in Nederland geen gebrek. Maar veel plannen eindigen onder in de la. En als ze dan worden opgepakt mislukt 70%. Hoe dat komt? Met name door gebrek aan organisatie breed draagvlak, omdat lang niet alle neuzen - van leidinggevendenden tot uitvoerenden - in dezelfde richting wijzen en omdat medewerkers onvoldoende serieus worden genomen. Dit leidt tot misverstanden en onbegrepen en verkeerd uitgelegde keuzes. Dergelijke trajecten halen niet het beoogde resultaat, kosten onnodig veel tijd, geld en energie en leiden tot frustratie en zelfs verandermoeheid.

Veranderen is moeilijk. Maar met inzicht in je eigen Organisatie Verandervermogen, kan je beter te sturen en dan wordt het makkelijker. De kans om je veranderdoelen te bereiken groeit en je bespaart tijd en geld en krijgt meer betrokkenheid.

Organisaties kloppen daarom aan bij Net Change Factory. Met extra ondersteuning is het mogelijk om (toekomstige) belemmeringen te identificeren en weg te nemen.

Om te zien hoe het in Nederland is gesteld met het Verandervermogen en om vergelijkingsmateriaal te hebben, is voor de tweede keer een Nationale Benchmark Verandervermogen uitgevoerd. Het onderzoek maakt inzichtelijk waar de belemmeringen en de verbeterpunten in Nederland en per sector liggen.

Meer dan 1500 respondenten hebben meegewerkt aan het online-onderzoek dat is uitgevoerd door RenM|Matrix, een gerenommeerd onderzoeksbureau dat al langer dan dertig jaar organisatieonderzoeken doet. Ons streven is om met de Benchmark bij te dragen aan een beter Verandervermogen in Nederland. De cijfers geven aan dat we nog een lange weg te gaan hebben.

## **Tom Koppelman**

Directeur Net Change Factory



# 1. Management Samenvatting

Verandervermogen in Nederland is laag.

## De vraag is niet of je moet veranderen, maar hoe goed je in staat bent daadwerkelijk te veranderen

Door de storm van sociale, ecologische en technische vernieuwingen is niet de vraag of je moet veranderen, maar hoe goed je in staat bent om daadwerkelijk te veranderen. De praktijk wijst uit hoe moeilijk dat is.

## Hoe goed zijn we in veranderen?

Door gebrek aan Verandervermogen sneuvelt 70% van alle initiatieven. En het kost uiteindelijk ook nog veel tijd, geld en energie en nog rampzaliger; het leidt tot frustratie en verandermoedigheid op de werkvloer. Op termijn kan het zelfs de relevantie en bestaansrecht van een organisatie bedreigen. Beter worden in veranderen brengt dus veel op.

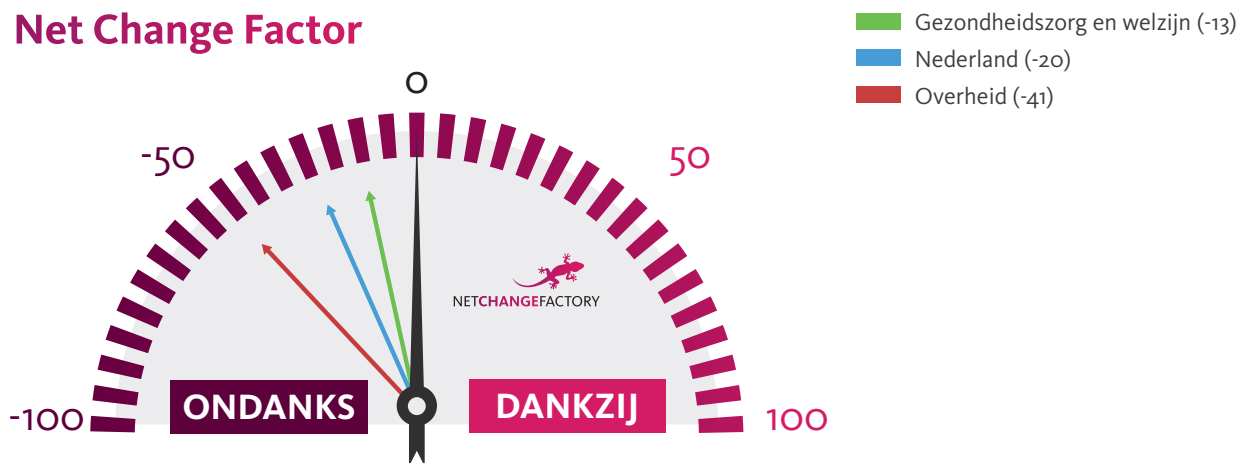
## 2e Nationale Benchmark Verandervermogen 2018

Beter worden begint met het zichtbaar maken. Daarom hebben we voor werkend Nederland voor de 2e keer het Verandervermogen in kaart gebracht. Aan het onderzoek hebben 1500 leidinggevend en werknemers uit alle sectoren meegewerkt.

## Frustratie en verandermoedigheid liggen op de loer

Het Verandervermogen is in 2018 t.o.v. 2016 licht verbeterd maar het blijft (te) laag. Op een schaal van +100 tot -100 is deze -20. (Net Change Factor©). Dit houdt in dat de houding t.a.v. veranderen negatief is. Er is geen enkele sector, die positief scoort. Het beste scoort Gezondheidszorg en Welzijn met -13 en de Overheid - met bijna 30 punten minder – het slechtste (-42). Frustratie en verandermoedigheid liggen daarmee nog steeds op de loer.

## Net Change Factor



De grafiek geeft de Net Change Factor© van Nederland en de beste en slechtst presterende sector weer. Een score boven 0, betekent, dat er meer positieve, dan negatieve krachten spelen rondom veranderingen. Bij een score onder 0 juist andersom. Bij een positieve score verandert de organisatie dus "DANKZIJ" de positieve houding. En bij een negatieve score "ONDANKS" de negatieve houding. Het is vanzelfsprekend dat veranderen "DANKZIJ" betere resultaten oplevert.

## Kloof met leidinggevende

Overall vindt ruim een derde van alle medewerkers (36%), dat de eigen organisatie niet of slechts beperkt in staat is om te veranderen. Vooral ambtenaren spannen de kroon; de helft twijfelt aan het Verandervermogen. Kijken we naar functieniveau, dan twijfelt slechts een klein deel van de top aan het eigen Verandervermogen. Daar staat tegenover dat slechts een klein deel van de medewerkers (17%) juist veel vertrouwen heeft in de eigen organisatie. De top van de organisatie overschat dus het Verandervermogen van de eigen organisatie en verwacht dat het wel goed komt, terwijl de medewerkers daar een heel ander beeld bij hebben. Het verschil is groot en in 2 jaar tijd zelfs licht toegenomen. En daarmee is de kans op mislukkingen gegroeid.

## Millennials en 55 plussers

Als we naar leeftijden kijken, zien we ook een groot verschil tussen jongeren en ouderen. Maar in tegenstelling tot wat de meeste mensen verwachten, scoren 55 plussers met -9 aanzienlijk beter dan jongeren tussen 25-34 jaar (-38). Dit lijkt te maken te hebben met de baanonzekerheid en de mate waarin organisaties jongeren aan zich weten te binden. Als dit iets zegt over de toekomst, dan is hier nog veel werk aan de winkel.

## De veranderDrivers

De lage scores zijn te verklaren met behulp van de 5 onderliggende veranderDrivers; Noodzaak, Koers, Veranderruimte, Betrokkenheid en Belemmeringen. (toelichting bijlage) Bijna één op de twee werkenden vindt de Koers, die hun organisatie vaart, niet sterk en laat zich er daarom niet door leiden. Dit heeft een groot drukkend effect op het Verandervermogen. Daarnaast voelt slechts één op de vijf medewerkers een sterke Noodzaak om te veranderen. Dit is lager dan 2 jaar geleden, terwijl de dynamiek in de maatschappij verder lijkt te zijn toegenomen. Dat kan betekenen dat ze enigszins tevreden zijn met de huidige situatie, maar meer voor de hand liggend is dat er een groot onzekerheidsgevoel heerst. De Noodzaak wordt overigens het sterkst gevoeld in de Financiële Sector en bij Overheid. Dat er zo weinig vertrouwen in de eigen organisaties is, heeft ook te maken met de manier waarop plannen tot stand komen en worden gepresenteerd. De helft van de ondervraagde medewerkers is van mening dat er veel te weinig beroep wordt gedaan op de kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers. Ze ervaren dus een groot gebrek aan Veranderruimte. In combinatie met een redelijke Betrokkenheid van ca. 70% - hier wordt al jaren actief opgestuurd - en het feit dat ongeveer 50% van de medewerkers serieuze Belemmeringen ervaart bij veranderingen, levert dat de negatieve overall score op.

## Conclusie

Het Verandervermogen in Nederland is wel iets gestegen, maar er is nog lang niet positief. Toch is dit wel hard nodig in deze tijd waarin vernieuwingen elkaar in een razendsnel tempo opvolgen. Uiteindelijk tel je morgen als organisatie niet meer mee, als je vandaag doet wat je gisteren hebt gedaan. Kortom: het is tijd om bewust te sturen op Verandervermogen.

## Waar te beginnen?

Dat hangt af van de eigen specifieke situatie. Elke organisatie is nu eenmaal anders. Net Change Factory helpt daar graag bij.

# Interesse?

Neem dan contact op met Net Change Factory

“Data maken beslissingen dus beter en de Net Change Factory levert een data-gedreven aanpak om beter te kunnen veranderen!”

- Raymond van Es, Chief Analytics Officer Data Analytics

## 2. Het Verandervermogen

Het Verandervermogen is de competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers. Dit wordt uitgedrukt in de Net Change Factor©. Dit is het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen heeft minus het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft.

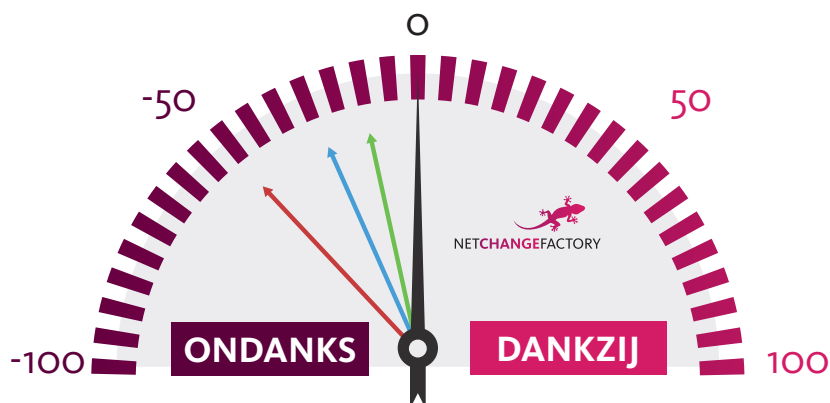
Onderstaande tabel laat de scores zien van Nederland als geheel en verdeeld naar Sectoren.

### Verandervermogen in Nederland is negatief

Nationale Benchmark Verandervermogen 2018	Net Change Factor©		
	Score	Sterk vertrouwen	Weinig/geen vertrouwen
Totaal NL	-20	17	36
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	-19	13	33
Bouw	-15	20	35
Handel	-20	21	40
Transport, opslag, horeca, telecom	-22	15	37
Financiële dienstverlening	-20	13	33
Overige zakelijke dienstverlening	-16	19	35
Overheid	-42	7	50
Onderwijs	-28	11	39
Gezondheidszorg en welzijn	-13	18	32

De Net Change Factor© in Nederland is met -20 negatief. Meer dan een op de drie medewerkers (36%) heeft weinig tot geen vertrouwen in het verandervermogen van de eigen organisatie en maar één op de zes (17%) heeft sterk vertrouwen. Dat komt met name door het positieve beeld van de leidinggevenden. (zie hoofdstuk 6). Met name de sectoren Overheid en Onderwijs blijven achter. Zij scoren niet alleen hoog bij “weinig/geen vertrouwen” maar ook laag bij “sterk vertrouwen”

### Net Change Factor



- Gezondheidszorg en welzijn (-13)
- Nederland (-20)
- Overheid (-42)

De veranderDrivers zijn de relevante en beïnvloedbare aspecten van het veranderVermogen. Zij vormen gezamenlijk de onderbouwing van de Net Change Factor©. De resultaten in 2018 per sector staan in de volgende tabel.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2018	Score veranderDrivers				
	Verander- noodzaak	Koers sterk	Positief Veranderruimte	Positief Betrokkenheid	Geen/zeer kleine Belemmeringen
Totaal NL	20%	56%	51%	68%	53%
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	19%	58%	53%	74%	56%
Bouw	10%	55%	59%	74%	65%
Handel	21%	53%	51%	65%	58%
Transport, opslag, horeca, telecom	17%	55%	44%	61%	55%
Financiële dienstverlening	33%	61%	56%	71%	48%
Overige zakelijke dienstverlening	18%	58%	49%	65%	55%
Overheid	36%	46%	37%	63%	25%
Onderwijs	18%	63%	52%	70%	46%
Gezondheidszorg en welzijn	20%	55%	53%	69%	51%

### Toelichting

Veranderen betekent voor veel mensen onzekerheid en dat levert een natuurlijke barrière op. Om te veranderen moet er dus een behoorlijk sterke verander-noodzaak worden gevoeld. Opvallend is dat slechts 1 op de 5 medewerkers Noodzaak ervaart om te veranderen. Dit getuigt enerzijds van tevredenheid met de bestaande situatie maar meer waarschijnlijk is, dat er sprake is van een groot onzekerheidsgevoel over een nieuwe situatie. Juist het verlagen van de onzekerheid helpt om de veranderingsbereidheid te vergroten.

De bekendheid en het draagvlak voor de koers is matig. Bijna de helft van de medewerkers (44%) vindt de koers niet sterk. Veel medewerkers laten zich daardoor dus niet leiden. Andere instructies of eigen belang krijgen daardoor meer ruimte. En dat is nagenoeg nooit in het belang van de organisatie. Dit heeft ook – zoals blijkt uit het Impact Wheel (hoofdstuk 3) - een sterke invloed op het Verandervermogen. Helder en eenduidig formuleren en uitdragen van de Koers zorgt ervoor, dat medewerkers weten waar hun inspanningen toe moeten leiden en dit draagt bij aan een effectievere en efficiëntere organisatie.

De helft (49%) van alle medewerkers is van mening, dat de organisatie beperkt gebruikmaakt van de aanwezige kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers. (veranderruimte). Het meer betrekken van de medewerkers bij het vinden van oplossingen is belangrijk. Hier is de laatste tijd gelukkig wel meer aandacht voor. Het aantal medewerkers dat positief is over de Veranderruimte is ten opzichte van twee jaar geleden toegenomen.

Bijna de helft van de medewerkers (47%) ervaart storende belemmeringen bij veranderingen. De belemmeringen lopen sterk uiteen. Soms gaat het om capaciteitsvraagstukken, vooral geld en tijd, maar het kan ook gaan over de aansturing of de mate waarin men zich serieus genomen voelt. Goed luisteren en het actief wegnemen van belemmeringen helpt het Verandervermogen te laten groeien.

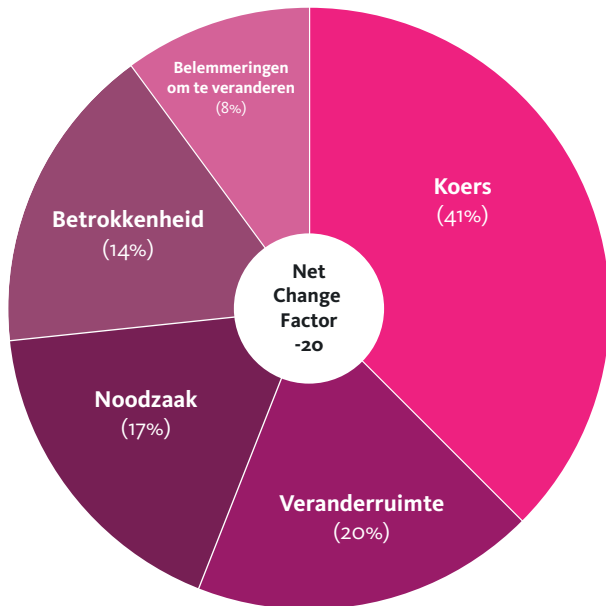
De betrokkenheid van de medewerkers is redelijk. 2 op de 3 voelt zich betrokken (68%). Toch voelt 1 op de 3 medewerkers zich niet betrokken en blijft aandacht hiervoor noodzakelijk.

“Bij een duidelijk helder beeld komen de creatieve oplossingen van collega’s als vanzelf”

- Stephan Valk, Voorzitter Raad van Bestuur Parnassia Groep

# 3. Impact Wheel Nederland

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 geheel.



## Toelichting

### Noodzaak

Het gevoel van Noodzaak is niet de belangrijkste maar met 17% zeker relevant. Dat komt met name omdat slechts 1 op de 5 medewerkers verander-Noodzaak ervaart. Meer aandacht hiervoor - vooral door leiders - kan het Verandervermogen beslist positief beïnvloeden.

### Koers

De Koers heeft met ruim 40% veruit de grootste Impact. Dat komt doordat bijna de helft van alle medewerkers (44%) zich niet laat leiden door de koers van de organisatie maar door de koers van anderen of door andere belangen, die niet per sé in het verlengde liggen van de organisatie en vaak juist belemmerend zijn. Daardoor worden onnodig veranderingsprocessen verzwaard.

### Veranderruimte

Veranderruimte of eigenlijk het gebrek aan Veranderruimte weegt ook zwaar; namelijk 20%. Medewerkers willen er graag "toe doen" en betrokken zijn bij de veranderingen en er invloed op hebben. De helft ervaart dat niet en dat drukt een behoorlijke stempel op het Verandervermogen.

### Betrokkenheid

Betrokkenheid is redelijk goed ontwikkeld. Toch blijkt dat het versterken van de betrokkenheid een behoorlijk effect heeft op het Verandervermogen: 14%. Het heeft dus zin om hier nog meer aandacht aan te besteden.

### Belemmeringen

Opvallend is dat de invloed de veranderDriver Belemmeringen laag is: 8%. Vooral omdat meer dan de helft van de medewerkers geen of kleine belemmeringen ervaart. Dit maakt ook duidelijk wat het relatieve gewicht is van de andere veranderDrivers. De genoemde belemmeringen liggen veelal elders in de organisatie en worden in nogal brede en algemene termen benoemd (personeel, geld, tijd). Waarschijnlijk heeft men daar geen goed zicht op.



Experts aan het woord:

### **Moeten innoveren en veranderen is niet de vraag maar kan je het?**

Het is mijn overtuiging, dat als een organisatie niet of slecht in staat is om te veranderen en te innoveren, het einde inzicht is. Ze maken nu eenmaal deel uit van een maatschappelijk systeem waarin de wensen en eisen altijd aan verandering onderhevig zijn. En als je daar geen rekening mee houdt verlies je de aansluiting en de verbinding. Het valt mij daarom op in het onderzoek, dat veruit de meeste mensen dit niet zo vanzelfsprekend vinden.

Een voorbeeld van een geslaagde innovatie, is de in hoogte verstelbare zitting op de scooter. Zo een innovatie waar je van zegt: "Waarom is daar nooit iemand eerder op gekomen?" Nu kan de bestuurder op ooghoogte te communiceren en verbonden te zijn met degene, die naast je staat, fietst of loopt ongeacht of het een kind is of een volwassene. Er wordt niet meer op je neer gekeken. Fantastisch.

Het mooie van dit voorbeeld is dat "legoblokjes" al bestonden. En er zijn natuurlijk al vaker mensen op het idee gekomen. Maar die werkten in een omgeving, waar toen niets of te weinig mee is gedaan. Maar in dit geval was er wel ruimte voor de medewerkers om ideeën te hebben en uit te voeren. Het zelfde idee leidt bij de ene tot niets bij de andere tot een innovatie. Dit heeft alles te maken met het verandervermogen.

In een organisatie met goed verandervermogen heerst een sfeer, waarin iedereen weet voor wie zij of hij het doet, wat we samen willen bereiken en waar medewerkers de ruimte voelen om voorstellen te doen en waar de beste ideeën ook daadwerkelijk worden aangepakt en uitgevoerd.

Mijn ervaring leert dat, om dit te bereiken, er in de organisatie gedacht wordt in "waarden". Daarmee bedoel ik natuurlijk ook, dat we "waarde" moeten toevoegen voor onze klanten. En die is voor de koper van de scooter anders dan voor de koper van de Lexus. Maar daar naast hebben we ook de "waarden" van de Louwman Groep. Hoe gaan we met elkaar om en wat mag je van elkaar verwachten. Dat biedt een gevoel, dat je met elkaar voor een klus staat. Dat helpt.

Het is goed om de schijnwerper op verandervermogen te plaatsen. Door er aandacht aan te besteden weet je dat het op termijn steeds beter wordt, zeker als je gericht kunt sturen op de aspecten, waar wat extra ontwikkeling de meeste impact heeft. Het mooie is dat je dat inzicht krijgt door het te meten.

#### **John Heller**

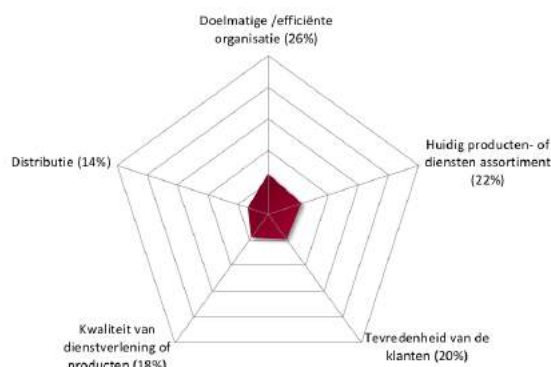
CEO Louwman Groep



# 4. VeranderDrivers nader bekeken

## A. Noodzaak

Een op de vijf werkenden in Nederland denkt dat de noodzaak om (verder) te veranderen voor de organisatie (zeer of tamelijk) groot is. De meeste werknemers denken dus, dat hun organisatie niet (meer) hoeft te veranderen. Het maakt niet zoveel uit welk aspect van de organisatie wordt voorgelegd, meestal vindt de meerderheid dat er geen verander-Noodzaak is. De volgende figuur toont per aspect het percentage medewerkers dat vindt dat er (dringend) aanpassingen nodig zijn.



Het meest vindt men dat er aanpassingen nodig zijn in de doelmatigheid/efficiëntie van de eigen organisatie, die kan vaak beter. Opvallend is de lage score bij Kwaliteit van de dienstverlening of Producten en Distributie.

### Noodzaak en Leiderschap

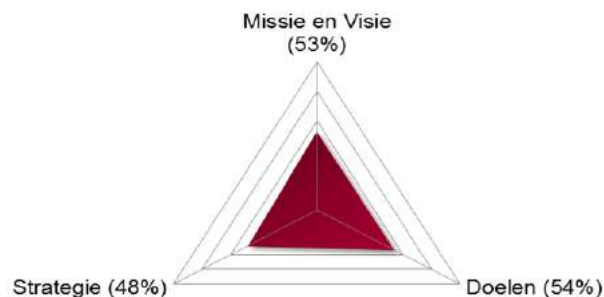
Als er geen Noodzaak wordt gevoeld om te veranderen, is de kans erg groot dat er niets gebeurt. Want veranderen maakt ons onzeker en onzekerheid zorgt voor risicomijdend gedrag. Om te overleven moeten organisaties wel veranderen. De Noodzaak is dus groot. Het is aan de leiders binnen de organisatie om aan te geven, dat en welke veranderingen nodig zijn. Maar dat is niet voldoende. De leider moet niet alleen duidelijk maken wat er veranderen moet en waarom; hij moet zijn medewerkers vooral inspireren en meenemen. Dit vergroot de kans op succesvolle veranderingen aanzienlijk.

## B. Koers

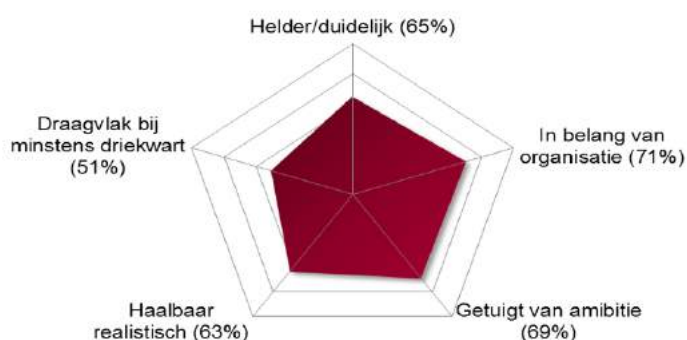
Van de medewerkers is slechts de helft bekend met de missie, de visie, de doelen en de strategie van de eigen organisatie. De andere helft dus niet. Maar als de medewerkers vervolgens een oordeel mogen uitspreken over de verschillende aspecten van de koers, dan is de score hoger en krijgt de organisatie het voordeel van de twijfel. Zo vindt 65 % de Koers helder en duidelijk. Bovendien is een groot deel van mening dat de Koers in het belang van de organisatie is en van ambitie getuigt. Minder enthousiast oordeelt men over het veronderstelde draagvlak (53%).

Alle onderdelen van de koers op een rijtje gezet, vindt slechts 56% van de mensen binnen de organisatie de koers (tamelijk of zeer) sterk. Nog altijd 44% vindt de koers dus niet sterk.

### Bekendheid met de Koers



### Draagvlak Koers



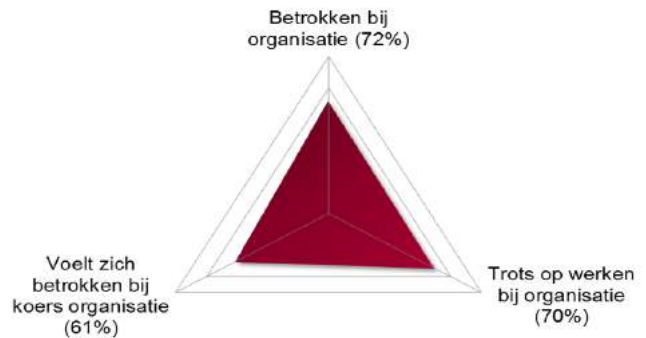
## License to act

Het doel van de organisatie is de legitimatie van de medewerkers om in actie te komen. We noemen dit “the license-to-act”. Het doel bindt de belangen en geeft richting aan het gedrag en de discussies. Het zorgt daarmee voor effectiviteit en efficiency. In de praktijk blijkt dat binnen de organisatie en vaak ook binnen een Management Team niet altijd duidelijk is wat het doel is. Het gevolg is dat er naar wordt gegist of er wordt een doel verondersteld. Zo creëert iedereen zijn eigen “license-to-act”. De vraag is of dit het belang van de organisatie dient. In ieder geval zal het een moeizaam proces worden om de energie, kennis en vaardigheden van de medewerkers effectief in te zetten.

## C. Betrokkenheid

Betrokkenheid is erg belangrijk bij veranderingen.,  
Veranderingen kosten nu eenmaal veel energie en vragen om een optimale inzet van alle betrokkenen.

Gemiddeld is 68% van de medewerkers betrokken bij de eigen organisatie. Ongeveer 1 op de 3 dus niet. Medewerkers voelen zich vaker betrokken bij de organisatie (72%) dan bij de koers van de organisatie (61%). Een ruime meerderheid (70%) is trots om te mogen werken bij de organisatie.



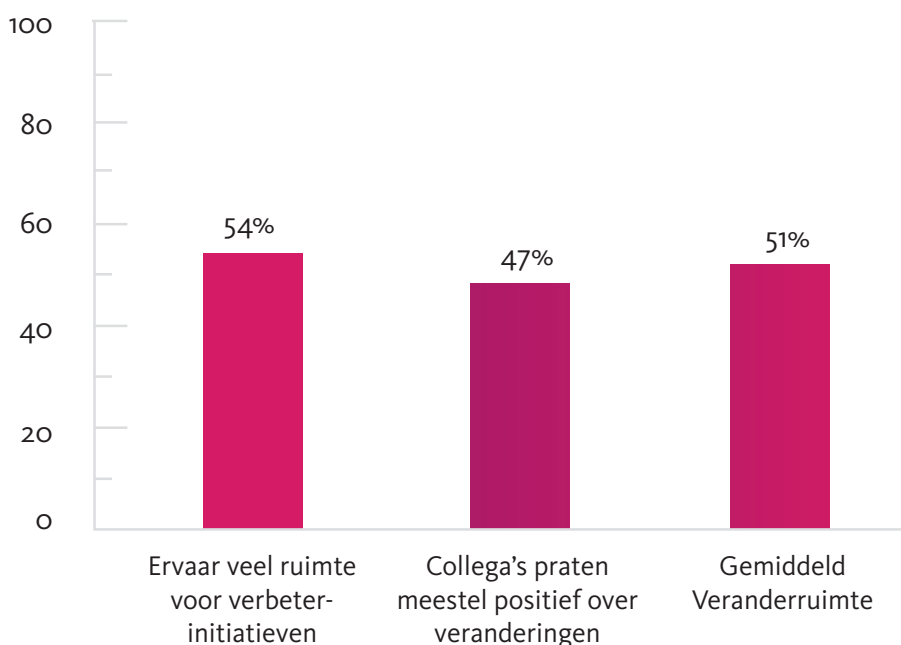
## Betrokkene en toch niet Betrokken

Het blijkt dat niet iedereen die betrokken is bij een verandering, zich betrokken voelt. Er is soms sprake van een hoge mate van onverschilligheid jegens de eigen organisatie op de werkvloer. Dit houdt in dat de medewerkers niet alle energie en kwaliteiten inzetten om veranderingen voor elkaar te krijgen.

## D. Veranderruimte

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

Ruim de helft van de medewerkers ervaart nog wel enige ruimte voor verbeter-initiatieven (54%) maar positief over veranderingen praten is voor de meesten een station te ver, althans dat ervaart 47%.

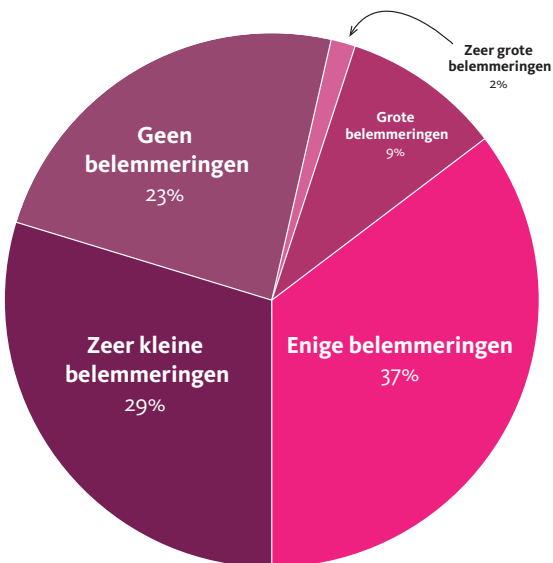


## Hersenen aan de kapstok

Een directie voorzitter vertelde me ooit, dat zijn medewerkers bij het “inklokken” hun hersenen aan de kapstok hingen en bij het “uitklokken” weer opzetten. Dat baseerde hij op het feit, dat zijn personeel alleen deed wat nodig was en geen rol wilde spelen bij verbeteringen en veranderingen. Maar zodra ze het pand hadden verlaten, waren ze volgens hem wel in staat om een eigen bedrijf te runnen, familie te helpen met slimme oplossingen en op te treden als voorzitter van de sportvereniging. De directeur realiseerde zich dat er veel talent was op de werkvloer, maar dat de organisatie niet in staat was om daar gebruik van te maken.

## E. Belemmeringen

Van alle medewerkers ervaart 47% enige, grote of zeer grote belemmeringen om te kunnen veranderen. Deze Driver speelt – door de relatief lage scores op de andere Drivers - in het totaal van het Verandervermogen een beperkte rol; 8%.



### Belemmeringen: actief wegnemen

Belemmeringen zijn er in allerlei vormen. Meestal wordt tijd of geld genoemd. Maar het gaat ook om andere zaken minder zichtbare zaken. Medewerkers met goede ideeën durven deze niet te uiten, uit angst om niet serieus te worden genomen of ze zijn bang om iets fout te doen. Onheldere prioriteiten, pesterijen, te dominant gedrag zijn ook veel voorkomende blokkades. Dit zijn allemaal zaken waar medewerkers last van kunnen hebben en die de effectiviteit belemmeren. Deze “onzichtbare” belemmeringen moeten actief worden opgespoord, anders blijven ze bestaan en houdt de organisatie er last van. Dit kan veranderingsprocessen frustreren.

Experts aan het woord:

### De Adviseur

De Benchmark geeft een helder inzicht in dit complexe vraagstuk. En het bevestigt ons beeld, dat we in de dagelijkse praktijk tegenkomen. Het probleem is niet zo zeer de onwil om te veranderen maar de effectiviteit van de aanpak.

Het is daarom goed dat de Benchmark zaken laat zien, zoals het grote gat tussen het management en de medewerkers en dat jongeren zich steeds minder betrokken voelen bij de organisatie en ook vaker teleurgesteld zijn over het verandervermogen.

Overall waar we komen is veel aandacht voor veranderingen en innovatie. En er wordt ook (veel) geld voor gereserveerd. Maar dat alleen is niet voldoende. Het moet wel bijdragen aan de Koers van de organisatie. Als een duidelijke missie, visie en strategie ontbreekt, wordt het moeilijk sturing te geven aan veranderingen. Het management vindt het vaak moeilijk om gerichte keuzes te maken en doet dat liever niet. Het verbaast mij dan ook niet, dat onhelderheid en gebrek aan draagvlak van de Koers de zwaarwegende factor is bij Verandervermogen. Daarom starten wij altijd daarmee als Adviesbureau. Hoe sluit de strategie aan op de wensen van de klanten? En hoe onderscheidend is het? Want uiteindelijk is dat wat de klanten en medewerkers met de organisatie en met elkaar verbindt.

We zien ook - met name bij wat grotere organisaties – dat de veranderruimte voor medewerkers vaak beperkt is. Dat is vaak het gevolg van de manier waarop een organisatie is ingericht, hoe verantwoordelijkheden liggen en hoe financiële afspraken worden gemaakt. Organisatie inrichting kan een belemmering zijn maar een passende inrichting ondersteunt juist veranderingen. Een mooi voorbeeld.

Een zorginstelling had op een bepaalde manier zorg voor een groep patiënten ingericht. Een aantal medewerkers, die dagelijks te maken hadden met deze situatie, waren overtuigd, dat een andere aanpak veel efficiënter zou zijn. Zij kregen de ruimte om hun idee uit te werken, dienden een voorstel in en vroegen toen het bedrag, dat beschikbaar was in de bestaande situatie en de vrijheid om het in te voeren. Ondanks dat er veel bezwaren waren, stemde de Raad van Bestuur toch in, omdat zij enthousiast waren gemaakt en zagen dat zonder enig risico er geen stappen konden worden gezet. Het werd een succes met veel winnaars. Beter voor de patiënt, de medewerkers voelde zich gewaardeerd en de Raad van Bestuur was blij met kostenreductie. Een mooi voorbeeld van goed Verandervermogen. Heldere keuzes, grote betrokkenheid, bieden van ruimte om ideeën te ontwikkelen, inzet van ervaring en kennis van medewerkers en het wegnemen van organisatorische belemmeringen door de Raad van Bestuur. Dit was echt een verandering DANKZIJ de organisatie.

De verschillen per organisatie zijn groot. De ene heeft meer moeite met de Koers en de andere om de medewerkers te betrekken. Dat betekent, dat elke situatie om een andere benadering vraagt. Daarom is het belangrijk om eerst inzicht te krijgen in je eigen situatie.

**Maurice Franssen**  
Partner bij ORGfit



### **De Datascientist**

Onderzoek laat zien dat “data-gedreven bedrijven” aanzienlijk beter presteren dan concurrenten die weinig gebruik maken van data in besluitvormingsprocessen. Slim gebruik maken van data is daarmee een concurrentievoordeel geworden. En dat is dubbel zo belangrijk bij meer “zachte” begrippen zoals het verandervermogen, waarbij het extra moeilijk is een gezamenlijk beeld te vormen of de vooruitgang te kwantificeren.

Daar zit een grote toegevoegde waarde van de Net Change Factory en de Nationale Benchmark Verandervermogen. Op deze manier krijgt een bedrijf een op data gebaseerd beeld op de verander-kwaliteit en worden de grootste obstakels zichtbaar gemaakt. Door de objectivering ontstaan ook nieuwe en onverwachte inzichten.

Dit onderzoek laat kwantitatief zien, dat het ontbreken van een duidelijke en gedragen Koers van de organisatie de meeste impact heeft. En dat betrokkenheid belangrijk is, maar dat dat over het algemeen redelijk is ontwikkeld. Maar ook constatering, zoals het gebrek aan vertrouwen van jongeren in het verandervermogen van de eigen organisatie en de grote afstand tussen de medewerkers en de top, zijn belangrijke zaken om te weten en te meten (!) zodat je daar beleid op kunt baseren.

Data maken beslissingen dus beter en de Net Change Factory levert een data-gedreven aanpak om beter te kunnen veranderen!

**Raymond van Es**  
Chief Analytics Officer Data Analytics, an Ortec Finance company



# 5. Schijnwerper op de Sector

## Productie (industrie, landbouw, visserij, delfstoffen en energie)

De sector Productie scoort gemiddeld negatief op het gebied van verandervermogen. Ten opzichte van 2016 is er amper verbetering (-19 was -20). De score op de helderheid en het draagvlak van de Koers drukt het Verandervermogen van de sector. T.o.v. 2016 is het ook nog licht afgenomen. Organisaties in de sector hebben het meest baat bij het versterken van de veranderDrivers Koers en aan het bieden van meer ruimte om te veranderen aan de medewerkers. De relatief hoge betrokkenheid biedt de sector goede perspectieven voor toekomstige verbeteringen.



## Bouw

In de Bouwsector is wel een sterke verbetering te zien. Van -35 in 2016 tot -15 in 2018. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het huidige positieve sentiment. Het gaat zelfs aanzienlijk beter dan een paar jaar geleden. Vooral het aantal medewerkers dat geen of weinig vertrouwen had in het Verandervermogen van de eigen organisatie is sterk toegenomen. Zo ook is het aantal werknemers dat betrokken is bij de organisatie is gegroeid, vermoedelijk omdat als gevolgen van de groei van de economie ook de baanzekerheid is toegenomen.



Toch is er met een negatieve score er nog veel ruimte voor verbeteringen. Het zal wel de nodige energie kosten om iedereen hiervan te overtuigen want meer dan de helft (54%) van de medewerkers ervaart weinig tot geen veranderruimte. Ook kan het geen kwaad om de koers helder neer te zetten, maar liefst 45 % kent de koers niet of is het er niet mee eens.

## Handel

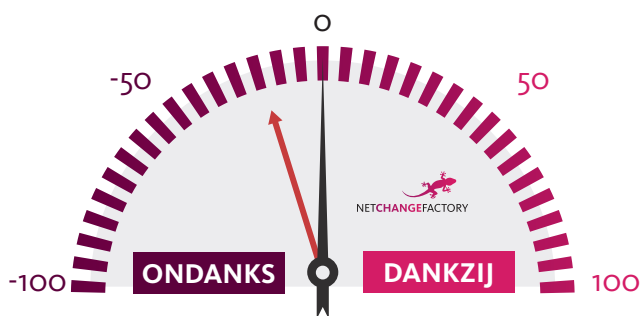
Het Verandervermogen in de sector Handel is licht verbeterd van -27 naar -20. Hier is vooral het aandeel van de medewerkers met een sterk vertrouwen in de organisatie gegroeid. Dit ondanks dat men weinig Veranderruimte ervaart en de Koers niet helder is. Hier lijkt een positief sentiment een belangrijke rol te spelen in de verbetering. Met -20 heeft de sector nog steeds te maken met een overwegend negatieve houding ten aanzien van veranderingen. Het lijkt erop dat er vooral nog veel winst te behalen valt door het creëren van bekendheid en draagvlak van de Koers, want slechts de helft vindt die sterk.





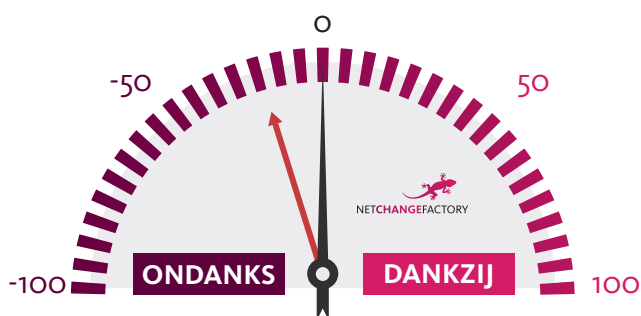
## Transport, Opslag, Horeca en Telecom

Het Verandervermogen in deze samengestelde sector is eveneens licht verbeterd. Het aantal medewerkers dat vol vertrouwen heeft in het Verandervermogen is fractioneel gestegen en het aantal dat weinig of geen vertrouwen heeft is zelfs iets gedaald. Per saldo is de Net Change Factor© wel beter, maar nog steeds negatief. Dit is de sector met de laagste betrokkenheid op de werkvloer.. Maar liefst 4 op de 10 medewerkers voelt zich niet betrokken bij de organisatie. Daarnaast vindt ruim 55% dat de organisatie ze onvoldoende ruimte biedt om bij te dragen aan veranderingen.



## Financiële Dienstverlening

In 2018 is voor de eerste keer een aparte benchmark voor de sector Financiële Dienstverlening opgeteld. Deze sector lijkt redelijk gelijke tred te houden met het landelijk gemiddelde. Echter binnen de sector blijkt dat Banken (-21) en met name Verzekeraars (-38) beduidend lager sturen. Kortom: er is nog veel werk aan de winkel. Voor meer inzicht verwijzen we naar Delta Capita ([www.deltacapita.com](http://www.deltacapita.com)).



## Overige Zakelijke Dienstverlening

De Zakelijke Dienstverlening scoort licht boven het landelijk gemiddelde. De vergelijking met 2 jaar terug gaat mank omdat dit jaar Financiële Dienstverlening apart is. Toch kan worden geconstateerd dat er een behoorlijke verbetering is en de score boven het gemiddelde uitkomt. Dat komt door de relatief grote groep één vijfde deel een sterk vertrouwen heeft in de organisatie. Verbetering in deze sector zal vooral worden bereikt door het neerzetten van een heldere Koers en meer Veranderruimte en verhogen van de Betrokkenheid.



## Overheid

Net als in 2016 is de Overheid wederom de slechtst scorende sector. Er is dan wel een lichte verbetering van -50 naar -42, het blijft een zwaar negatieve score ten opzichte van andere sectoren. Veranderen met een dergelijke negatieve houding wordt erg moeilijk. De helft van de ambtenaren heeft weinig of geen vertrouwen in het verandervermogen van de organisatie, en maar 7 procent - vermoedelijk de leidinggevenden - is vol vertrouwen. Het bevestigt een beeld dat al jaren bestaat. Toch mag dit geen reden zijn om dan maar niet te investeren in verbetering. Er is nog veel winst te behalen, bijvoorbeeld door de koers van de organisatie helder neer te zetten en daarmee een groter draagvlak op de werkvloer te creëren.



De helft van de mensen vindt de koers van de organisatie niet sterk en laat zich daar niet door leiden. Bijna 65% van de medewerkers ervaart onvoldoende ruimte om bij te dragen aan veranderingen en 3 op de 4 geeft aan last te hebben van belemmeringen. Ook hier is dus nog veel ruimte voor verbeteringen.

## Onderwijs

Met -28 scoort Onderwijs ook in 2018 onder het gemiddelde. Er is wel een verbetering ten opzichte van 2016. Meer mensen hebben vertrouwen in het verandervermogen en de groep met weinig tot geen vertrouwen is kleiner geworden. Op alle punten is nog wel 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.



Experts aan het woord:

### Verandervermogen Onderwijs.

Het doet me goed dat het verandervermogen in de Sector Onderwijs in de laatste 2 jaar beter is geworden. Maar ik zie ook wel in, dat het nog steeds matig is. Dat komt voor een belangrijk deel door dat Besturen en Raden van Toezicht - als gevolg van de financieringsdruk en externe regelgeving- het accent leggen bij "in control" zijn en het onderwijzend personeel juist bij de inhoud en de leerlingen/studenten. Daardoor benaderen ze het onderwijs op een hele andere manier. Dat leidt tot misverstanden en verlies aan vertrouwen. Daarom zijn er m.i. zoveel medewerkers die geen vertrouwen hebben in het vermogen om te verbeteren en zoveel die belemmeringen voelen.

Opvallend is ook dat zo weinig medewerkers veranderingen noodzakelijk vinden. Dat kan duiden op een vorm van verandermoeheid. En dat zou helemaal slecht zijn; verbeteringen zijn ook veranderingen.

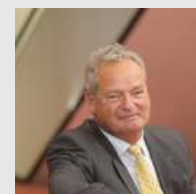
Om het verandervermogen in de Sector te vergroten, is het naar mijn idee belangrijk dat er een centrale visie wordt ontwikkeld, die de verschillende rollen binnen een onderwijsinstelling bindt en zo zorgt dat vanuit alle partijen in gezamenlijkheid gewerkt wordt en het onderlinge vertrouwen weer kan groeien.

En op basis van mijn ervaring als Voorzitter van College van Bestuur in verschillende schoolvormen weet ik zeker dat we veel van elkaar kunnen leren. Dus laten we daar ook op inzetten.

Dit geldt voor de Sector. Maar elke specifieke situatie vraagt om een specifieke oplossing. Om te weten wat het beste bij jou past, moet je je situatie wel kennen.

### Nico de Vrede

Voorzitter College van Bestuur Onderwijs Primair





## Gezondheidszorg en Welzijn

De sector Gezondheidszorg en Welzijn scoort boven gemiddeld. Het is met -13 nog wel negatief, maar relatief gezien het beste. De verbetering ten opzichte van 2016 is in deze sector met 12 punten sterk. Dat komt voornamelijk, omdat het aandeel medewerkers dat negatief is over de organisatie sterk is gedaald, van 40% naar 32%. Dit betekent overigens, dat nog steeds 1 op de 3 medewerkers geen of weinig vertrouwen heeft. En dit blijft een hoog percentage. Op het gebied van de betrokkenheid scoort deze sector tegen alle verwachtingen in niet boven gemiddeld. De meest voor de hand liggende verklaring hiervoor is dat de betrokkenheid bij de cliënten wel hoog is, maar de betrokkenheid bij de organisatie laag. Opvallend is ook dat ondanks de grote hoeveelheid innovatie binnen de zorg de Noodzaak tot veranderen beperkt blijft tot 20%. Om het Verandervermogen te vergroten is de Koers dominant. Hier is nog veel ruimte voor verbetering, want minder dan de helft van de medewerkers (45%) van de medewerkers is niet bekend met de Koers of ondersteunt die niet. Ook de Veranderruimte kan beter, want ongeveer de helft van de medewerkers vindt dat ze niets of te weinig mogen en kunnen inbrengen.



Experts aan het woord:

### Verandervermogen Zorg.

Ik ben blij dat het Verandervermogen in de Zorg zo sterk is verbeterd. En dat ondanks dat we van ons werk worden afgehouden door een steeds toenemende administratieve druk.

Steeds meer medewerkers dragen bij aan praktische verbeteringen. Ik denk dat ook het zorg brede project “invoorzorg” hier een impuls aan heeft gegeven.

Minder mooi is dat de Betrokkenheid van de medewerkers iets is afgenomen. Het zal daarbij zeker niet gaan om de betrokkenheid bij de patiënten en cliënten maar over de betrokkenheid bij de Zorginstellingen. Dat heeft naar mijn mening een directe relatie met het feit, dat er veel te veel externe verantwoordings-eisen worden gesteld die moeten worden uitgevoerd. En die we als bestuurders onvoldoende kunnen voorkomen

Het Verandervermogen is nog steeds te laag en moet – zeker gezien de hoge druk om de kosten in de zorg binnen de perken te houden – verder omhoog. Op basis van de Benchmark zou ik zeggen, dat de sector als geheel voorlopig de aandacht nog moeten blijven leggen op het betrekken van de medewerkers en zorgen voor stapsgewijze praktische verbeteringen. Ook zullen we steeds duidelijk moeten maken wat onze visie is én welke problemen we moeten oplossen. Bij een duidelijk helder beeld komen de creatieve oplossingen van collega's als vanzelf.

Natuurlijk is elke organisatie anders. En dus kunnen ook de verbeterstappen verschillen. Dat weet je pas als je eigen specifieke situatie in kaart hebt gebracht.

### Stephan Valk

Voorzitter Raad van Bestuur Parnassia Groep



# 6. 2016-2018

## Verbetering in alle sectoren

Het volgende overzicht laat zien wat de veranderingen zijn in 2018 ten opzichte van 2016. Gemiddeld is het Verandervermogen in Nederland met 9 punten toegenomen. De verbetering is zichtbaar in alle sectoren. De verbetering is het sterkst in de sectoren Bouw, Gezondheidszorg, Welzijn en Onderwijs. Deze sterke afname is vooral te danken aan het gestegen aantal medewerkers, dat minder negatief is ("weinig of geen vertrouwen"). Het aantal medewerkers dat daarentegen meer vertrouwen heeft gekregen is beperkt. Dit geldt overigens niet voor de sectoren Bouw en Handel.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2018	Net Change Factor©		Noodzaak	Koers	Veranderruimte	Betrokkenheid	Belemmeringen
	Score	Vol vertrouwen Weinig/geen					
Vershil 2018 t.o.v. 2016	Score	Vol vertrouwen Weinig/geen	% verزندer- noodzaak	% sterk	% positief	% positief	% geen/zeer klein
Totaal NL	9	4 -6	-7	-1	4	-1	-1
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	0	0 0	-2	-6	2	8	-3
Bouw	19	8 -12	-14	-5	13	8	9
Handel	7	6 -2	-1	-2	2	-7	-4
Transport, opslag, horeca, telecom	8	4 -5	-6	-5	1	-3	-4
Overheid	8	0 -8	-4	2	1	0	-4
Onderwijs	15	3 -11	-11	13	12	3	4
Gezondheidszorg en welzijn	12	3 -8	-11	-5	5	-5	10

## Twee belangrijke bewegingen

Er vallen twee bewegingen op.

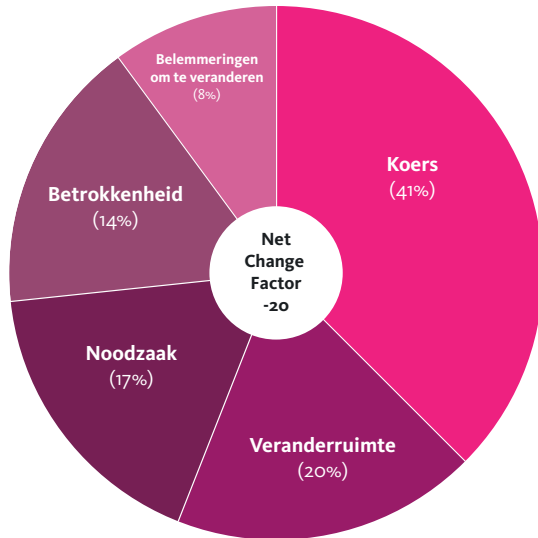
1. de verander-Noodzaak is afgenomen en
2. er is meer Veranderruimte.

De eerste beweging kan een gevolg zijn van de economische opleving waardoor het acute gevoel om te moeten veranderen af is genomen. De tweede lijkt te komen door de toenemende aandacht voor innovatie en de betrokkenheid van werknemers.

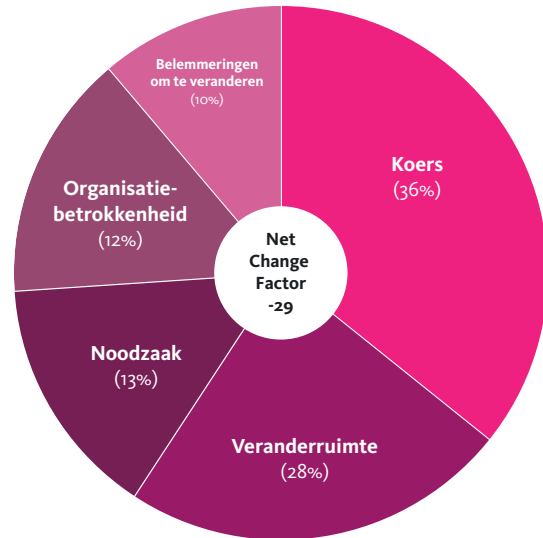
## Koers nog belangrijker

Dit heeft als gevolg dat het gewicht van Noodzaak in het totale Verandervermogen iets is toegenomen van 13% in 2016 naar 17% in 2018. En het gewicht van Veranderruimte is afgenomen van 28% naar 20%. Maar die van de Koers is juist gestegen van 36% naar 41%.

2018



2016



Dat komt omdat de helderheid en het draagvlak voor koers niet is verbeterd. Er zit aan deze ontwikkeling een risico. Veranderruimte zonder heldere en gedragen Koers leidt meestal tot teleurstellingen. Veranderingen worden vaak ingezet in de vorm van een project. Echter, als de koers niet helder is, dan vindt de toetsing pas achteraf plaats. Zo lopen organisaties het risico dat plannen moeten worden stilgelegd omdat er nieuwe argumenten worden ingebracht of ze onvoldoende bijdragen aan de doelstellingen. Dat heeft op termijn weer effect op het Verandervermogen. Met als gevolg dat teleurgestelde jonge talentvolle medewerkers hun heil ergens anders zoeken

Dit maakt meteen duidelijk dat de koers het belangrijkste aandachtspunt is waarmee het verandervermogen in Nederland kan worden vergroot.



# 7. Persoonskenmerken

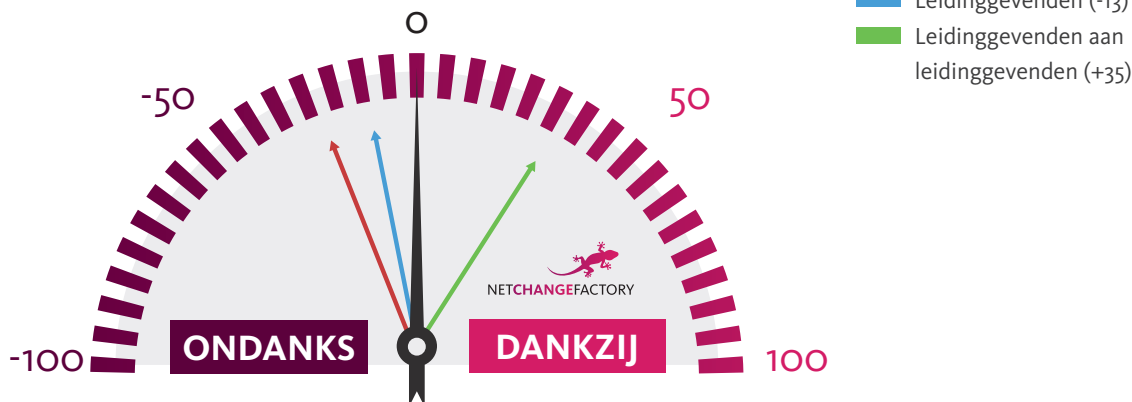
Het is interessant om te weten of persoonskenmerken bepalend zijn voor het Verandervermogen. In de volgende tabel zijn de resultaten onderverdeeld in persoonskenmerken zoals functieniveau, parttime/fulltime betrekkingen, sexe en leeftijd.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2018	Net Change Factor©			Noodzaak	Koers	Veranderruimte	Betrokkenheid	Belemmeringen
	Score	Sterk vertrouwen	Weinig/geen vertrouwen					
Vershil 2018 t.o.v. 2016				% verزند- noodzaak	% sterk	% positief	% positief	% geen/zeer klein
Totaal NL	-20	17	36	20	56	51	68	53
Niet leidinggevend	-25	14	38	19	54	46	64	53
Leidinggevend aan mdw	-13	21	34	25	57	60	75	47
Leidinggevend aan leidinggevend	35	43	9	9	84	79	90	72
Leidinggevend	-6	24	30	23	60	63	77	50
Fulltime	-17	18	35	23	58	52	69	50
Parttime	-22	15	37	18	54	49	66	55
Man	-15	19	34	21	58	52	69	53
Vrouw	-24	14	39	20	53	50	66	52
24 jaar of jonger	-23	13	36	8	65	52	58	45
25-34 jaar	-38	10	48	26	46	45	58	44
35-44 jaar	-25	16	41	21	55	52	67	50
45-54 jaar	-21	16	38	24	54	50	68	54
55+	-9	20	29	18	60	52	72	57

### Functieniveau

In het onderzoek geven de werkenden hun eigen beeld. Het blijkt dat er een groot verschil is in de beeldvorming tussen de medewerkers (-25), de direct leidinggevenden (-13) en leidinggevenden aan leidinggevenden (+35). Het is aannemelijk dat door de functie en er een verschil in beeld is. Maar een (te) groot 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. Een te groot verschil leidt ook tot (onnodige) misverstanden, waardoor niet de juiste beslissingen worden genomen. Hoe groter het verschil, des te groter het risico. Het verschil is ten opzichte van twee jaar geleden licht toegenomen van 52 naar 60.

### Net Change Factor



### Fulltime versus Parttime

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

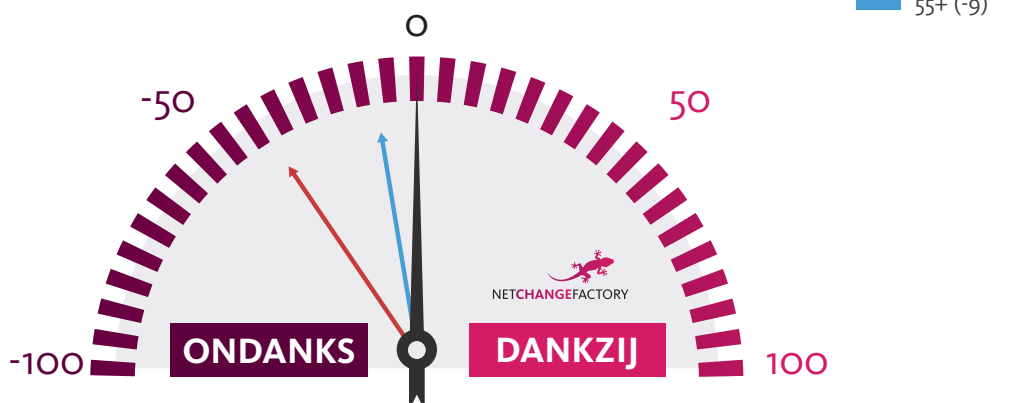
### Mannen versus Vrouwen

Mannen lijken nu wat hoger te scoren dan vrouwen, maar deze verschillen zijn statistisch niet significant. Twee jaar geleden toen de economie er beduidend slechter voor stond, scoorden de mannen nog iets lager dan de vrouwen.

### Leeftijd

Hier tekent zich een duidelijk patroon af. Opvallend is dat met name de groep medewerkers tussen 25 en 34 jaar matig scoort. Ten opzichte van twee jaar geleden is de score verder gedaald van -30 naar -38. Deze groep scoort wel relatief hoog bij Noodzaak en laag bij Betrokkenheid en Koers, maar ervaart meer Belemmeringen dan gemiddeld. Dit sluit weer aan op ander recent onderzoek onder millennials. Ten opzichte van twee jaar geleden is er een verslechtering met betrekking tot helderheid en draagvlak voor de Koers en een sterke daling van de Betrokkenheid. Mogelijk komt dit omdat dit de groep is met het hoogste onzekerheidsgevoel en de laagste baan zekerheid. Opvallend is het sterke contrast met de 55-plussers. In de vorige meting scoorde deze groep het beste, maar toen waren de verschillen niet zo groot. Werknemers ervaren wel meer Veranderruimte, minder Belemmeringen en meer Betrokkenheid.

### Net Change Factor



# 8. Verantwoording van het onderzoek

Dit onafhankelijk onderzoek is voor Net Change Factory uitgevoerd door RenM|Matrix een gerenommeerd onderzoeksbureau, dat al meer dan 40 jaar organisatie onderzoeken doet. Zij werken volgens de “Gedragscode voor Onderzoek en Statistiek” van de MOA.

De benchmark is in november 2017 uitgevoerd door middel van een online onderzoek onder ruim 1500 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 Equational Modelling) om de invloedsrelaties zuiver te bepalen. Het gepresenteerde Impact Wheel heeft –net als in 2016- een hoge betrouwbaarheid (modelfit AGFI/TLI=.92/.94).



# Bijlage Begrippenlijst

## **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**

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

### **A. Verander-Noodzaak:**

Dit is 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.

### **B. Koers**

Dit is de mate waarin medewerkers de koers van de organisatie kennen en ondersteunen. In de koers onderscheiden we Missie en Visie, Doelen en Strategie. Hoe duidelijker de koers en hoe meer die wordt gedragen, hoe groter het Verandervermogen.

### **C. Betrokkenheid**

Dit is 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.

### **D. 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 de collega's ten aanzien van veranderingen. Hoe groter de Veranderruimte, hoe groter het Verandervermogen.

### **E. Belemmeringen**

Dit is 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.

