

Nationaal Onderzoek Verandervermogen 2022

Een heldere blik op het verandervermogen in Nederland

businessfitscan

Jouw heldere blik op veranderen



Beste lezer,

Business Fitscan is ontstaan uit de verwondering dat de ene verandering als vanzelfsprekend slaagt, terwijl een andere soortgelijke verandering volledig mislukt. Wat maakt dan dat verschil? Het is niet de inhoud van het veranderplan. Noch is het een goed onderbouwde, duidelijk geformuleerde ambitie.

Wat echt het verschil maakt, is het veranderproces. In succesvolle implementaties wordt veel meer aandacht besteed aan de belangrijkste factor in het veranderingsproces: de mensen. Door deze aanpak is verandering geen opdracht maar een overtuiging. Zo wordt verandering omarmd en is er de wil om met extra inzet en met goede ideeën een bijdrage te leveren. Met een goede voorbereiding vergroot je de kans op succes en voorkom je allerlei ellende, frustratie en onnodige kosten.

Vanuit deze overtuiging hebben we de Business Fitscan ontwikkeld. De Business Fitscan stelt je in staat om (vooraf) objectief het verandervermogen van een organisatie te bepalen en biedt je handvatten voor de juiste interventies. Voor je ligt ons onderzoek naar verandervermogen in Nederland anno 2022, waaruit blijkt dat we nog erg met een opdracht veranderen in plaats van op basis van onze overtuigingen. We voeren dit onderzoek elke 2 jaar uit om dit onderwerp breder onder de aandacht te brengen. Want goed kunnen veranderen betekent veel.

Ik hoop van harte — ook namens de Business Fit Network partners — dat dit onderzoek bijdraagt aan de fitheid en wendbaarheid van jullie organisatie.

Met vriendelijke groet.

Tom Koppelman
Directeur Business Fitscan

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Stand van zaken in Nederland	5
Leeswijzer	5
De resultaten	5
Net Change Factor©	5
ChangeDrivers	6
Impact Wheel	10
Leidinggevenden versus niet leidinggevenden	10
Vergelijking in de tijd	12
Conclusies	14
Schijnwerpers op de sector in Nederland	15
Kerncompetentie verandervermogen	34
Toepassingen Business Fitscan	34
Business Fit Netwerk	36
Verantwoording	37
Begrippenlijst	38

Inleiding

Omgaan met onzekere tijden betekent je aanpassen.

Corona, het milieu, afnemend vertrouwen, het klimaat, geopolitieke ontwikkelingen, nieuwe technologie, de platformeconomie en stijgende grondstofprijzen zijn allemaal factoren die organisaties beïnvloeden. Er effectief mee omgaan betekent aanpassen en soms radicaal veranderen van de manier waarop een organisatie werkt - van anders kijken naar dingen tot samenwerken (organiseren), beslissingen nemen en leidinggeven. Als je niet verandert of je niet aan deze uitdagingen aanpast, zal je organisatie aan relevantie inboeten. Maar hoe kun je een organisatie veranderen?

“Intelligence is the ability to adapt to change.”
- Stephen Hawking

Relevantie van Verandervermogen

In deze dynamische situatie is het van essentieel belang dat je als organisatie het vermogen hebt om verandering te omarmen. Als je een goed ontwikkeld organisatie verandervermogen hebt, ben je beter in staat om ermee om te gaan. De kans op succes neemt toe, veranderen gaat sneller, leuker en is goedkoper.

“Where there are changes, there are always business opportunities”
- Minoru Makihara

Meetbaar en Stuurbaar Verandervermogen

Je kunt het verandervermogen van je organisatie meten met de Business Fitscan. De Business Fitscan biedt een duidelijk beeld van het verandervermogen binnen een organisatie en daarmee concrete handvatten voor interventie. Dit maakt het mogelijk om bewust en gericht op verbetering te sturen. Zo draagt de Business Fitscan bij aan de versterking van de verandercultuur en aan succesvolle verandering.

“Praten op basis van beelden leidt tot discussie over beelden; praten over feiten leidt tot een discussie over de betekenis.”
- Tom Koppelman

Het verandervermogen in Nederland

Voor de 4e maal op rij brengen we het verandervermogen van Nederland in beeld. Deze verkennende studie is gebaseerd op een representatieve steekproef van ruim 1.900 mensen werkzame Nederlanders van 18 jaar en ouder die goed gespreid is over leeftijdsgroepen, geslacht, full- en parttimers en al dan niet leidinggeven. Dit rapport bevat de belangrijkste bevindingen.

“In de plannen staan de beweegredenen van de organisatie om te veranderen. Maar niet de onbeweegredenen van degenen die het moeten uitvoeren.”
- Tom Koppelman

Stand van zaken in Nederland

Leeswijzer

Het verandervermogen wordt bepaald aan de hand van een vragenlijst onder een representatieve groep respondenten. We meten we het verandervermogen op drie niveaus.

op het hoogste niveau meten we de **Net Change Factor** (verandervermogen). Dit is de overall score. Deze ligt tussen de +100 (goed ontwikkeld) en -100 (slecht ontwikkeld). De Net Change Factor geeft aan hoe groot het verandervermogen van de organisatie is, op basis van de opvattingen van alle medewerkers samen.

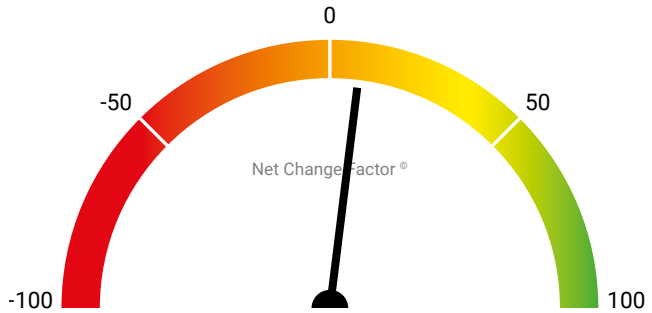
Op het tweede niveau meten we de ChangeDrivers. De vijf relevante en beïnvloedbare drijfveren voor verandering zijn Noodzaak, Koers, Betrokkenheid, Veranderruimte en Belemmeringen. Ze vormen de basis van het verandervermogen van een organisatie. We meten deze ChangeDrivers in grote lijnen en in detail. Voor Noodzaak kijken we bijvoorbeeld ook naar het tijdsbestek, en voor Koers kijken we naar zowel de kennis als ook de mening erover. De resultaten worden gepresenteerd in één overzicht - het Business Fit Canvas. (zie pagina 9)

De derde stap is het bepalen van het relatieve gewicht van de verschillende ChangeDrivers op het totaal. Zo kunnen we bepalen waar het grootste effect kan worden bereikt. Dit wordt vastgelegd in het **Impact Wheel**.

De resultaten

Net Change Factor©

Het verandervermogen van Nederlandse organisaties uitgedrukt in de Net Change Factor© is **+4** op een schaal van +100 tot -100. Uit de resultaten blijkt dat slechts 16 procent van de werknemers (inclusief management) een sterk geloof heeft in het verandervermogen van hun eigen organisatie, terwijl meer dan een derde (36 procent) weinig of geen vertrouwen heeft. De grote overblijvende groep (48 procent) heeft wel enig vertrouwen, maar is niet helemaal overtuigd.



Het geeft aan dat er niet veel vertrouwen is in het feit dat de eigen organisatie tot verandering in staat is. In termen van een rapportcijfer kan dit vertaald worden in iets meer dan een 5. De noodzakelijke overtuiging ontbreekt en dit heeft direct invloed op de kans op succes.
Kortom het risico om veranderingen niet of niet effectief door te voeren is erg groot. Er is dus nog veel te winnen.

Opgemerkt moet worden dat we het hier over Nederland als geheel hebben. Elke situatie en organisatie is anders en heeft zijn eigen Net Change Factor©. We zien dit in de verschillende sectoren. De Bouwnijverheid scoort met +21 het best en de Overheid met -18 het minst. (zie pagina 13).

De score in 2022 is iets verbeterd ten opzichte van de eerste meting in 2016 (-7). De peilingen van 2018 (+4), 2020 (0) en 2022 (+4) laten vergelijkbare scores zien. Op het eerste gezicht lijkt er in die periode geen vooruitgang te zijn geboekt, maar onderhuids komt er beweging in de zaak. (zie pagina 13).

De verklaring voor het verandervermogen vinden we in de vijf onderscheiden drijfveren voor verandering (ChangeDrivers).

ChangeDrivers

De vijf relevante en beïnvloedbare drijfveren worden hierna achtereenvolgend behandeld.

Noodzaak

20 procent geeft aan dat er noodzaak is om te veranderen

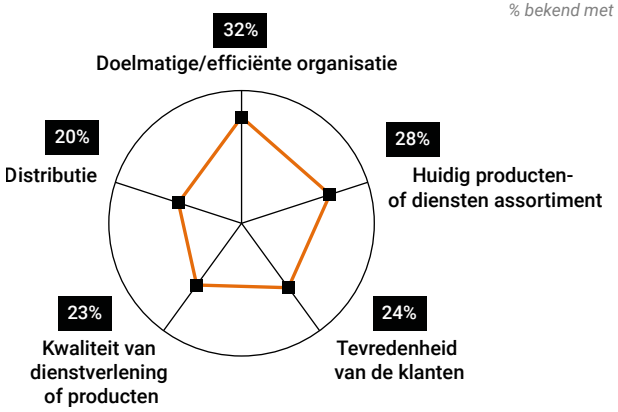
De ervaren noodzaak is de trigger voor een verandering. Een beperkt deel van de respondenten (20 procent) geeft aan dat verandering noodzakelijk is.

"You must welcome change as the rule but not as your ruler."
- Denis Waitley



Als we er dan dieper op ingaan en vragen om welke tijdsspanne het gaat (zie grafiek), komt er een grotere nuance naar voren en een gevoel van noodzaak. Het blijkt dat 30 procent vindt dat er op korte termijn iets moet gebeuren, 50 procent op middellange termijn, en 20 procent ziet dat niet in de nabije toekomst. Kortom, veruit de meeste mensen zien wel degelijk de noodzaak van verandering. Maar alleen als er ook een termijn aan verbonden is.

% bekend met



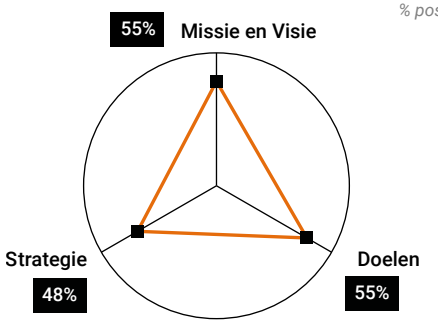
Wanneer we de verschillende aandachtsgebieden nader bekijken, zien we een gelijkmatig beeld zonder echte uitschieters. Wel is er een lichte tendens naar efficiëntie. Dit betreft alle sectoren en daarom is hier geen scherp profiel te zien. We zien wel verschillende keuzes in de verschillende sectoren als het gaat om het aandachtsgebied.

Koers

59 procent van de ondervraagden vindt de Koers sterk

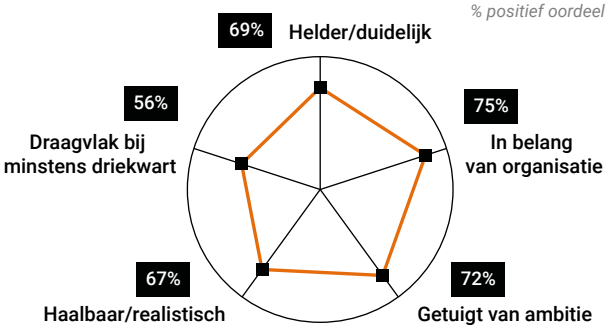
Kennis van de koers en het oordeel hierover is ook belangrijk voor het verandervermogen.

% positief oordeel



In heel Nederland vindt 59 procent van de ondervraagde werknemers dat de koers van hun organisatie sterk is. Dit betekent dat 41 procent dat niet vindt. Kijken we vervolgens nauwkeuriger naar de kennis en de mening erover, dan krijgen we een scherper beeld. Ongeveer de helft zegt dat ze de missie en visie, de doelen en de strategie kennen.

% positief oordeel

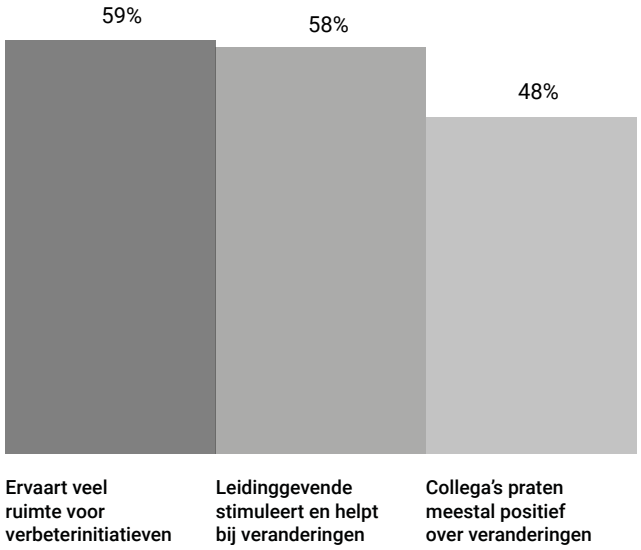


Wat de mening betreft, vinden drie van de vier respondenten dat de koers ambitieus is en in het belang van de organisatie. Twee van de drie denken dat het realistisch is en 56 procent vindt dat er voldoende draagvlak is. Het is opvallend dat alle respondenten wel een mening hebben over de koers, ondanks het feit dat ze aangeven er beperkte kennis over te hebben. En dit heeft invloed op het vermogen tot verandering.

Veranderruimte

55% ervaart ruimte om bij te kunnen dragen aan verandering

"Culture does not change because we desire to change it. Culture changes when the organization is transformed – the culture reflects the realities of people working together every day."
- Frances Hesselbein

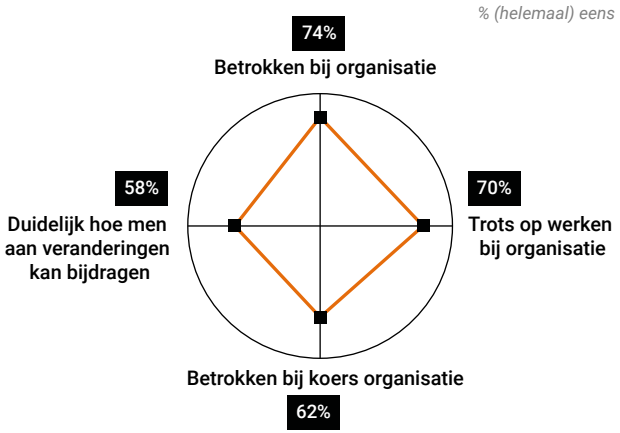


Veranderruimte is de mate waarin de werknemers ruimte ervaren om bij te dragen aan veranderingen. Het gemiddelde voor de drie aspecten is 55 procent. Ongeveer 60 procent van de werknemers vindt dat leidinggevenden hen in dit opzicht stimuleren en daadwerkelijk helpen. Bijna de helft (48 procent) van de werknemers staat (meestal) positief tegenover veranderingen. Er is echter nog ruimte voor verbetering.

Betrokkenheid

66 procent voelt zich betrokken

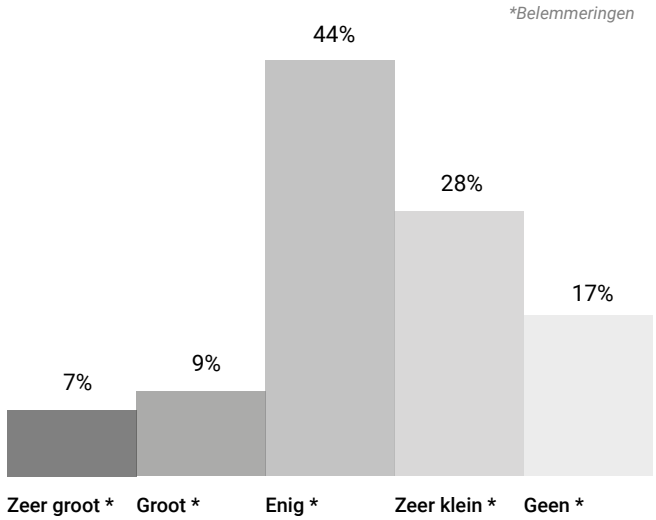
"Our only security is our ability to change."
- John Lilly



De betrokkenheid bij de koers varieert van 72 tot 63 procent in verschillende sectoren. Mensen zijn trots op hun eigen organisatie, maar voor veel werknemers is het niet duidelijk hoe ze kunnen bijdragen aan veranderingen. In het algemeen voelen mensen zich betrokken bij hun organisatie en is deze betrokkenheidsscore hoger dan de betrokkenheid bij de koers.

Belemmeringen

45 % ervaart geen of weinig belemmeringen bij veranderingen



De ChangeDriver 'Belemmeringen' gaat over het ervaren van onnodige belemmeringen voor verandering. We zien dat 45 procent geen of weinig belemmeringen ervaart. En 11 procent ziet grote tot zeer grote belemmeringen. Hier zien we grote verschillen tussen sectoren.

Samenhang tussen de Change Drivers

De ChangeDrivers hebben een grote samenhang en beïnvloeden elkaar. Deze veranderdrijfveren zijn wat de verandering in je organisatie vooruit stuwt: het zijn de belangrijkste factoren die je succes of falen beïnvloeden. Om hier inzicht in te krijgen, vatten we alles samen in het Business Fit Canvas dat is ontworpen om je te helpen deze drijfveren te analyseren.

Zie volgende pagina →

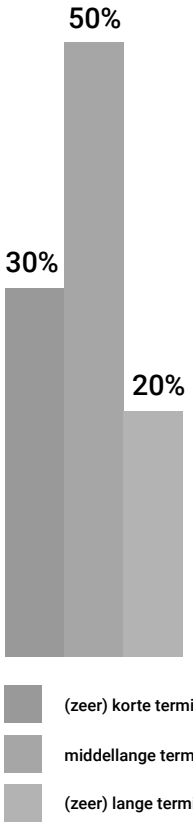

2022

Business Fit Canvas – Verandervermogen in Nederland

Net Change Factor© +4

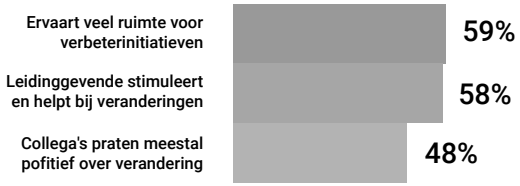
Noodzaak
Triggers

20%



Veranderruimte
Katalysator

55%

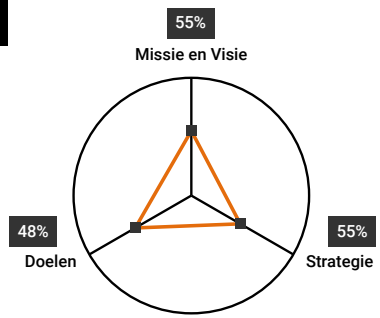


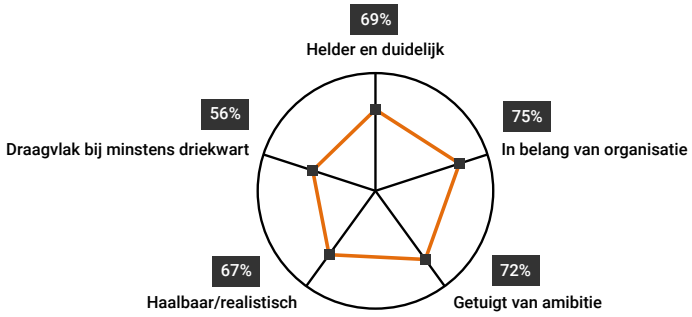
Belemmeringen
Obstakels welke ervaren worden

46% 54% ervaart enige tot zeer grote belemmeringen

Koers
License to act

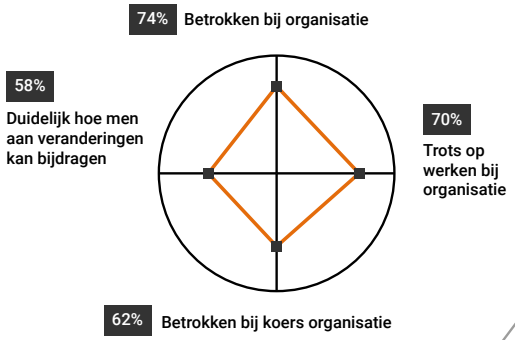
59%

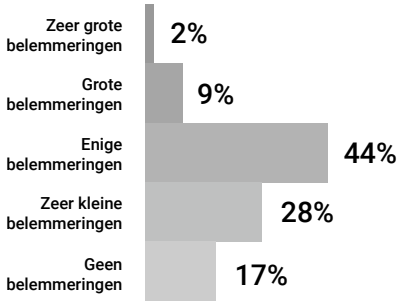




Betrokkenheid
Aanjagers tot energie en creativiteit

66%





IMPACT

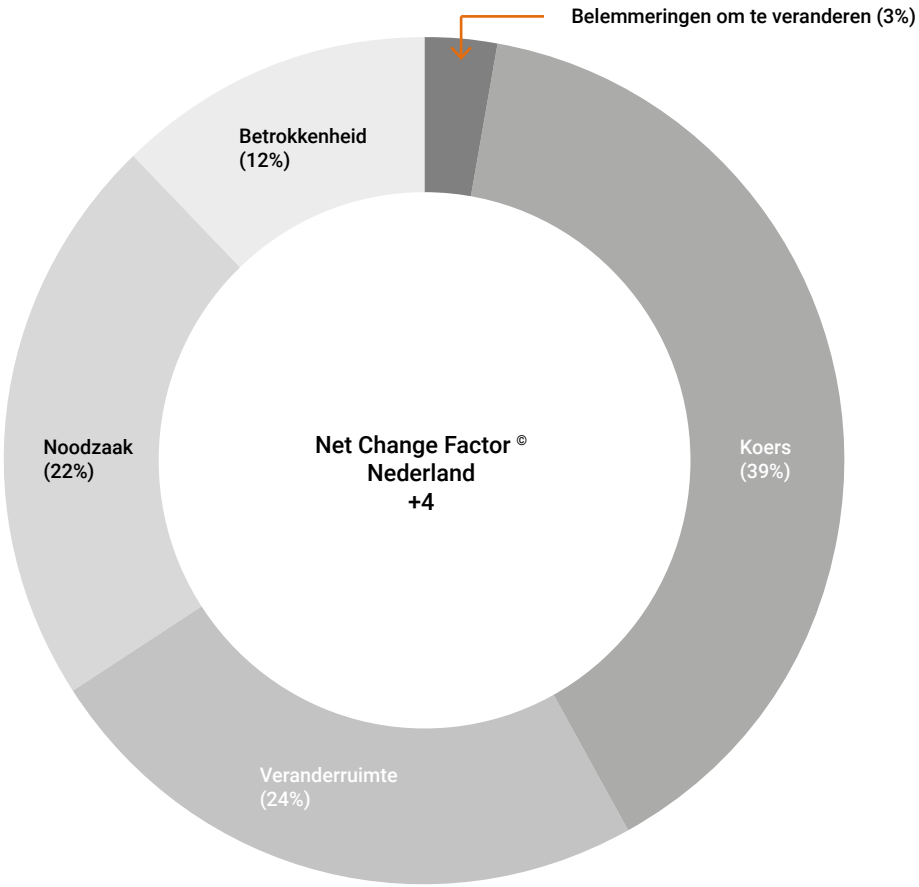
Impact Wheel

Het Impact Wheel is de manier om de verschillende ChangeDrivers te wegen. Het laat zien waar je de meeste impact kunt maken om het verandervermogen te versterken.

We zien hier dat de koers het grootste aandeel heeft in de capaciteit tot verandering, gevolgd door ruimte voor verandering en noodzaak.

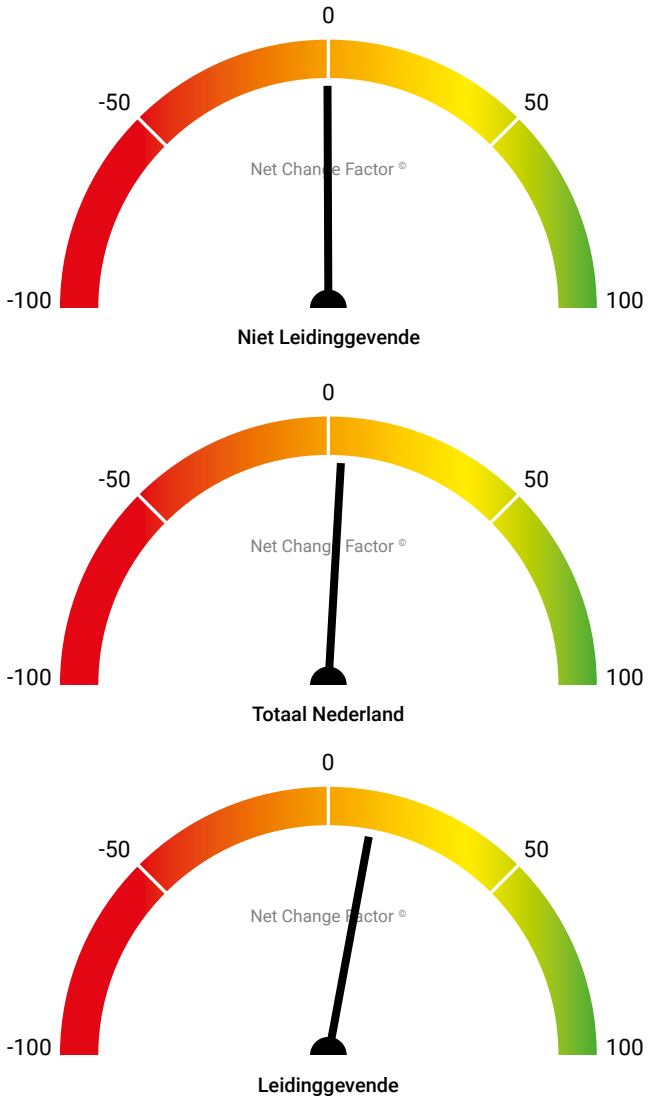
Dit betekent dat je door hierop te sturen de grootste invloed hebt op het verandervermogen van je organisatie. Focussen op betrokkenheid en het wegnemen van hindernissen is minder effectief. Overigens hebben interventies effect op alle ChangeDrivers.

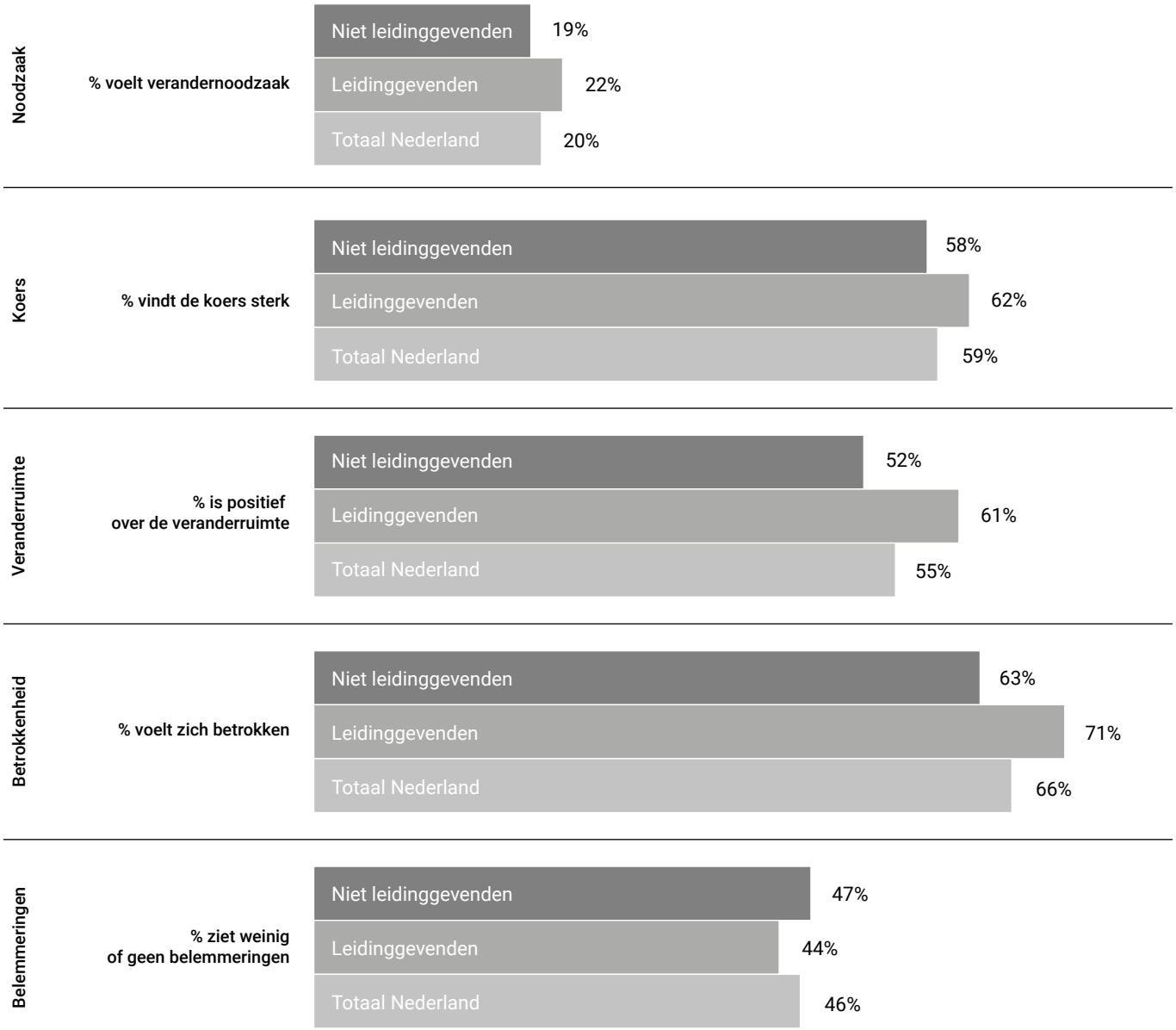
Dit ImpactWheel weerspiegelt het gemiddelde van Nederland. We zien grote verschillen naar sectoren en natuurlijk per organisatie.



Leidinggevenden versus niet leidinggevenden

Ervaring leert dat leidinggevenden (top- en middenmanagement) vinden dat de organisatie er beter voorstaat dan niet leidinggevenden.



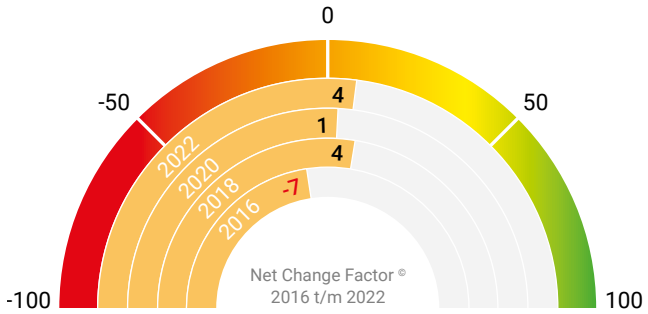


Dat blijkt ook weer uit het Nationaal Onderzoek Verandervermogen 2022. De belangrijkste verschillen zijn:

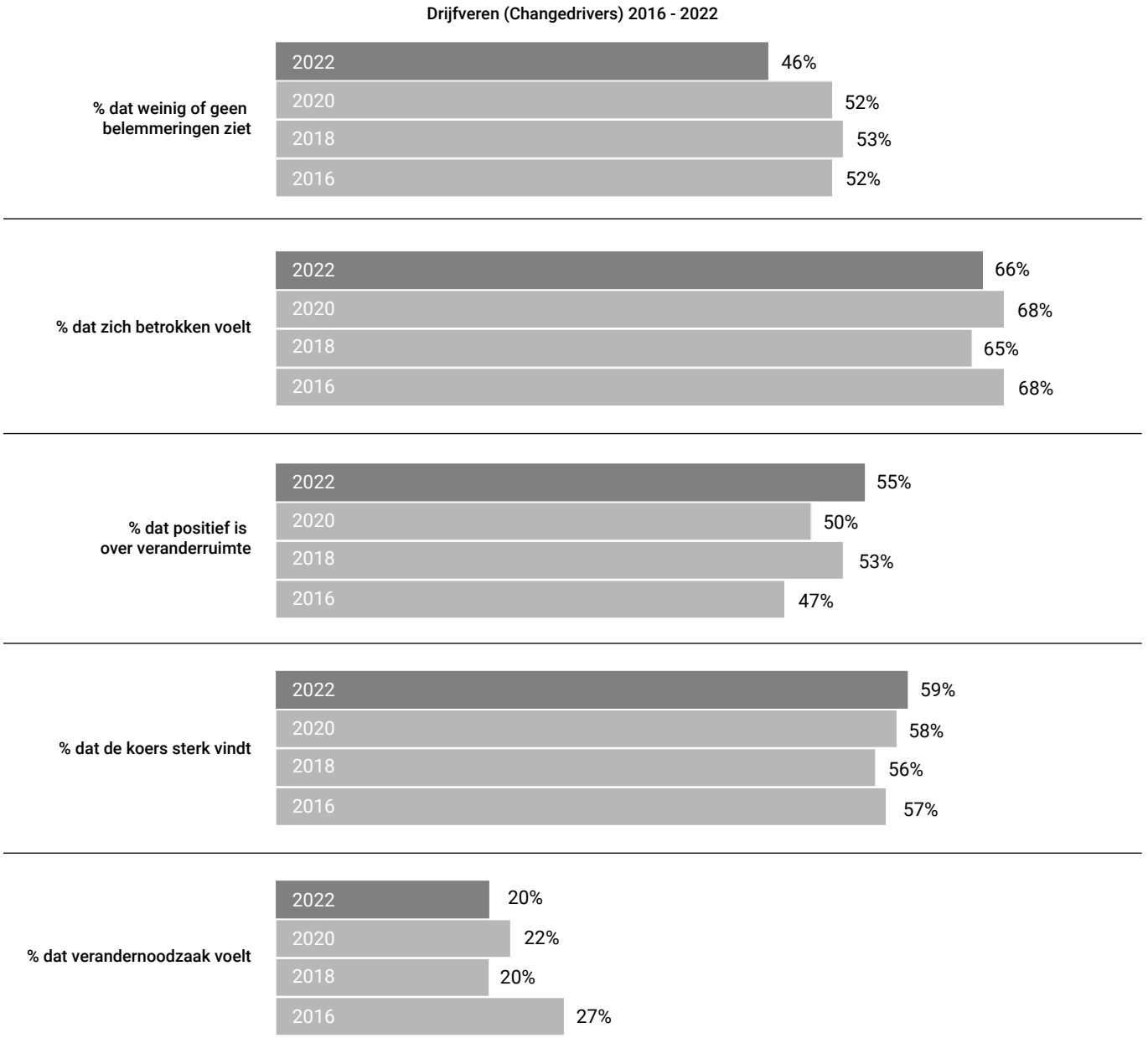
- Het verandervermogen is bij leidinggevenden met **+12** gunstiger dan bij de medewerkers met **0**. Dit verschil is vooral te verklaren uit het feit dat leidinggevenden meer veranderruimte ervaren en grotere betrokkenheid tonen.
- Het beeld van de leidinggevenden wel positiever is maar het verschil is beperkt.
- Zeker ook noemenswaardig is dat er geen significant verschil wordt gemeten met betrekking tot de sterkte van de koers. Opvallend aangezien juist leidinggevenden de medewerkers moeten ‘leiden’.

Vergelijking in de tijd

Totaal Nederland
Het onderzoek laat ook de ontwikkeling in Nederland zien. Leren we van het verleden en zijn we in staat, door extra aandacht, onze organisaties sterker en toekomstbestendig te maken? Uit de cijfers blijkt dat we daar tot nu toe maar beperkt succes in hebben.



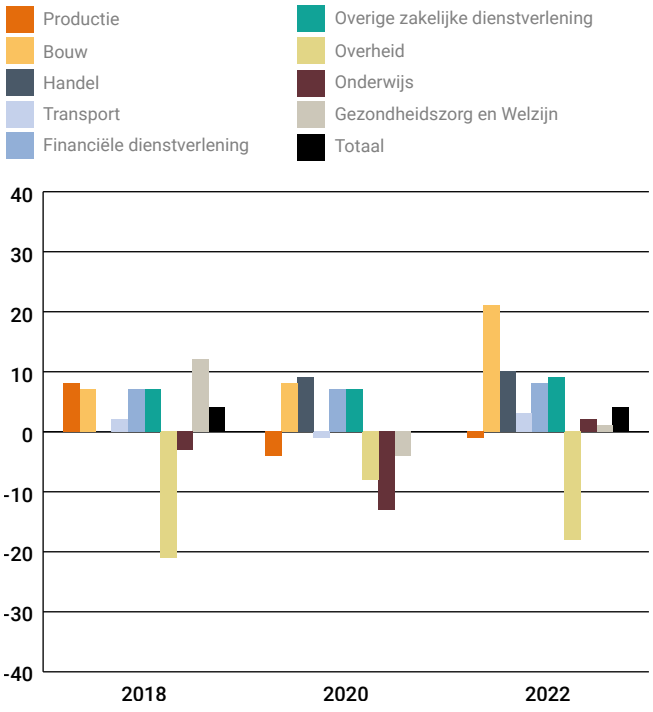
- Ten opzichte van de eerste meting in 2016 is het verandervermogen iets verbeterd. Meer medewerkers met vertrouwen en minder zonder of met weinig vertrouwen.
- Als we kijken naar de drijfveren ChangeDrivers dan zien we in 2022 t.o.v. de voorgaande jaren een verschuiving.
- Positief is dat er meer veranderruimte wordt ervaren. Mogelijk heeft dit te maken met meer ‘thuiswerken’.
- Negatief is dat men meer onnodige belemmeringen ervaart.
- Ten aanzien van de ervaren noodzaak, de sterkte van de koers en de mate van betrokkenheid is weinig verschuiving te zien.



Nederland verdeeld naar sectoren

Als we sectoren met de meeste beweging in de afgelopen jaren bekijken dan zien we het volgende.

NCF Veranderscore sectoren 2018 - 2020 - 2022

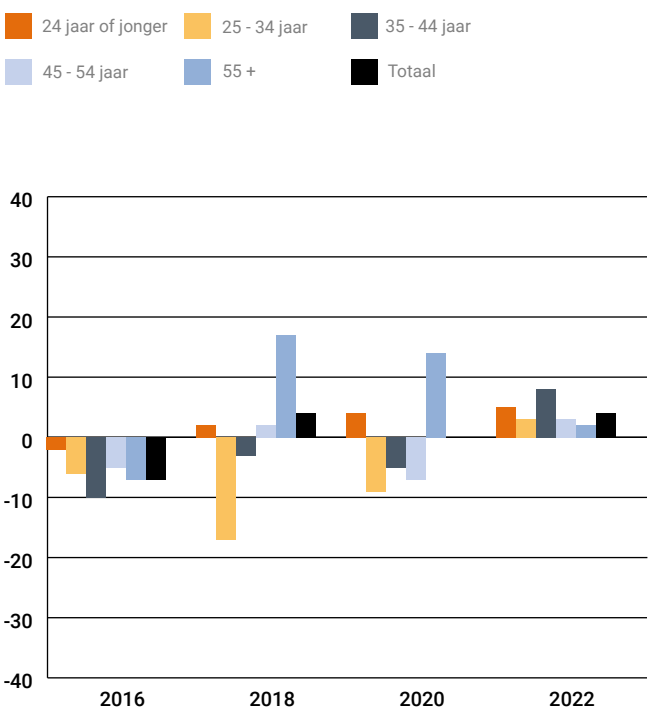


We zien een aanzienlijke stijging in de bouw vergeleken met 2020: de vooruitzichten lijken daar te verbeteren. Daarnaast laten de Overheid en het Onderwijs twee tegengestelde bewegingen zien. De Overheid lijkt in 2020 een relatief veilige haven in Coronatijd te zijn geweest: de Net Change Factor was toen relatief veel hoger dan in 2018 en 2022. Bij het Onderwijs is een tegenovergestelde beweging te zien: daar was juist in 2020 het dieptepunt in de Veranderscore te zien en dat is in 2022 weer herstellende tot vlak boven het niveau van 2018. In de Gezondheidszorg en Welzijn is men het Corona-effect vermoedelijk nog niet te boven, het herstel in 2022 is nog niet terug op het hogere niveau van voor Corona.

Nederland verdeeld naar leeftijdsgroepen

Kijken we een niveau dieper naar leeftijdsgroepen dan zien we een bijzondere beweging.

NCF Leefdtijd 2016 - 2018 - 2020 - 2022

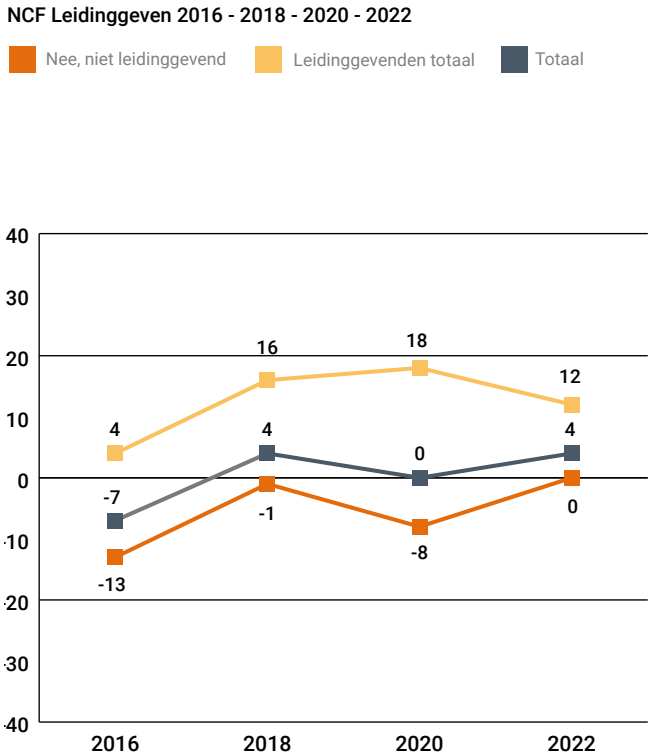


De Net Change Factor in de leeftijdsgroepen convergeert geleidelijk. Dat is op zich goed nieuws, want het betekent dat er minder afstand is tussen hoe jongeren en ouderen hierover denken. De jongere groepen die in 2018 en 2020 sceptischer waren en de relatief positieve oudere zijn nu meer verenigd in hun opvattingen. Een voorbode voor een beter en vlotter veranderingsproces? De totaalscore gaat slechts licht omhoog, maar dit lijken bemoedigende onderliggende bewegingen te zijn.

Leidinggevenden en niet-leidinggevenden

Ook hier zien we beweging

NCF Leidinggeven 2016 - 2018 - 2020 - 2022



De afstand tussen de relatief positieve leidinggevenden en niet-leidinggevenden is in 2022 kleiner dan in 2020. De kloof is kleiner geworden, wat goed is omdat er minder te overbruggen valt tussen de twee groepen. Opgemerkt moet worden dat deze kleinere kloof veroorzaakt wordt door een afname bij de leidinggevenden; een verdere daling bij deze groep kan ook weer ongewenste effecten hebben. In het geval van niet-leidinggevenden is een stijging waar te nemen.

Conclusies

- Het verandervermogen van Nederlandse organisaties is matig ontwikkeld.
- Voor veel werknemers is het onduidelijk wat de organisatie werkelijk wil bereiken en welke koers ze daarvoor heeft uitgezet. Dit geldt ook voor een groot deel van het management.
- Velen voelen nauwelijks de noodzaak om te veranderen, terwijl een groot deel van de werknemers niet het gevoel heeft dat ze hun kennis en vaardigheden kunnen gebruiken en nog steeds veel belemmeringen ondervindt.
- De veranderingscapaciteit van Nederlandse organisaties is de laatste jaren maar heel langzaam gestegen.
- Het goede nieuws is dat de discrepanties tussen leeftijdsgroepen en tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden kleiner worden. Dit betekent dat er een grotere gemene deler is als uitgangspunt voor soepeler veranderingsprocessen. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat leidinggevenden minder positief zijn geworden.

Matig ontwikkeld verandervermogen is een risico voor organisaties die voor grote uitdagingen staan en daarop moeten inspelen om relevant te blijven. Organisaties met een sterk ontwikkeld verandervermogen zijn beter in staat de noodzakelijke veranderingen door te voeren, en zijn ook aantrekkelijker voor potentiële medewerkers.

Met een Net Change Factor© van +4 scoort Nederland - als we het in een rapportcijfer uitdrukken -net iets meer dan een 5. Niet goed dus. Dat is opvallend voor een land dat het wereldwijd zo goed doet. Misschien komt het omdat we het zo goed doen. Is er misschien minder behoefte aan verandering?

De wereld om ons heen zegt echter iets heel anders. Als we iets zeker weten, dan is dat dat niets zeker is. Investeren in verandervermogen is dan ook zeker geen overbodige luxe.

“The price of doing the same old thing is far higher than the price of change.”
- Bill Clinton

Schijnwerpers op de sector in Nederland

Leeswijzer

We hebben het verandervermogen ook per sector gemeten op twee niveaus. Het hoogste niveau is de **Net Change Factor©**. Dit is de overall score.

De score wordt verklaard door de vijf relevante en beïnvloedbare drijfveren voor verandering; de **ChangeDrivers**. Dit zijn Noodzaak, Koers, Betrokkenheid, Veranderruimte en Belemmeringen.

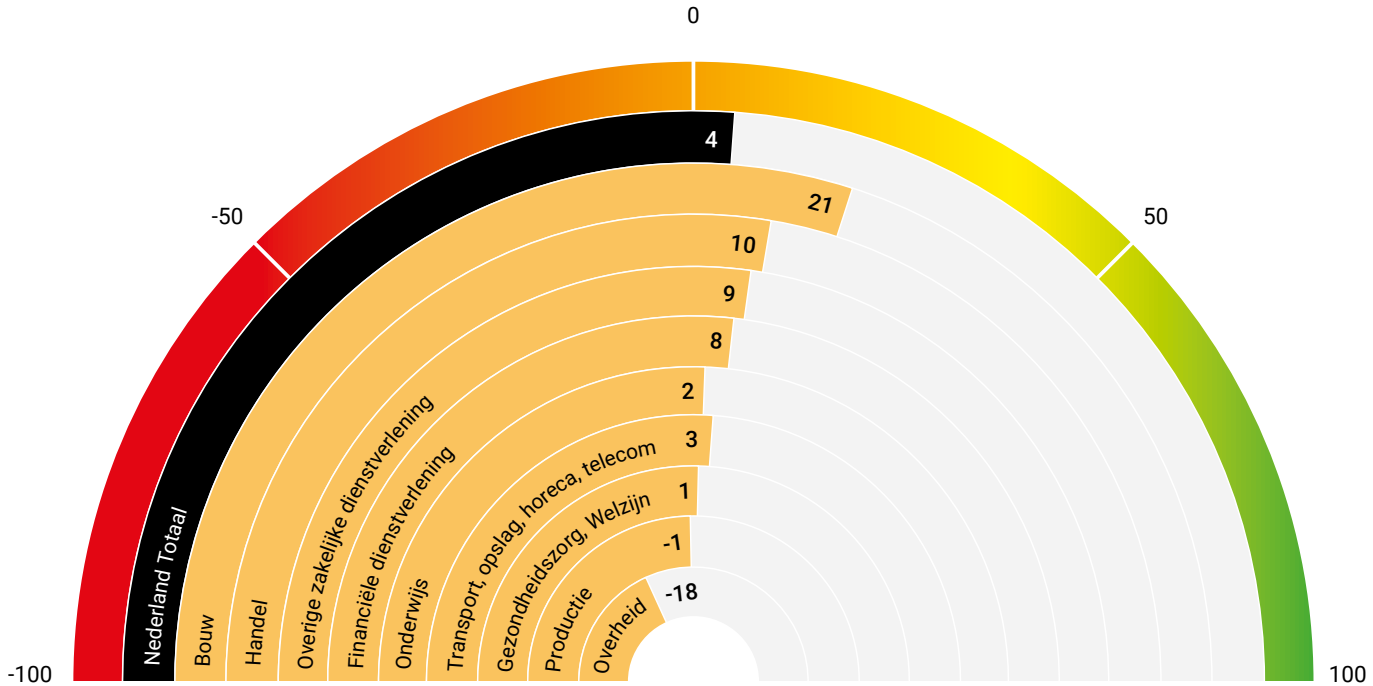
De resultaten zijn in een factsheet per sector*) weergegeven en voorzien van een toelichting en beschouwing.

**) Voor de sectoren Gezondheidzorg en Welzijn en Financiële Dienstverlening zijn nadere analyses gemaakt. Deze kunnen worden opgevraagd via de website.*

Overzicht
Hierna volgt een overzicht van de Sectoren.

De beste presterende sector is de Bouw met een Net Change Factor van +21. Het is aanzienlijk hoger dan Nederland. Vertaald in een rapportcijfer is het een 6. Dat is een voldoende maar niet overtuigend.
De rest scoort lager. Een aantal sectoren is vergelijkbaar met Nederland. De Overheid scoort het laagst met -18.
Deze scores zie je goed terug in de onderliggende ChangeDrivers.

Hierna volgt een kort overzicht van het verandervermogen per sector met een toelichting.





Productie

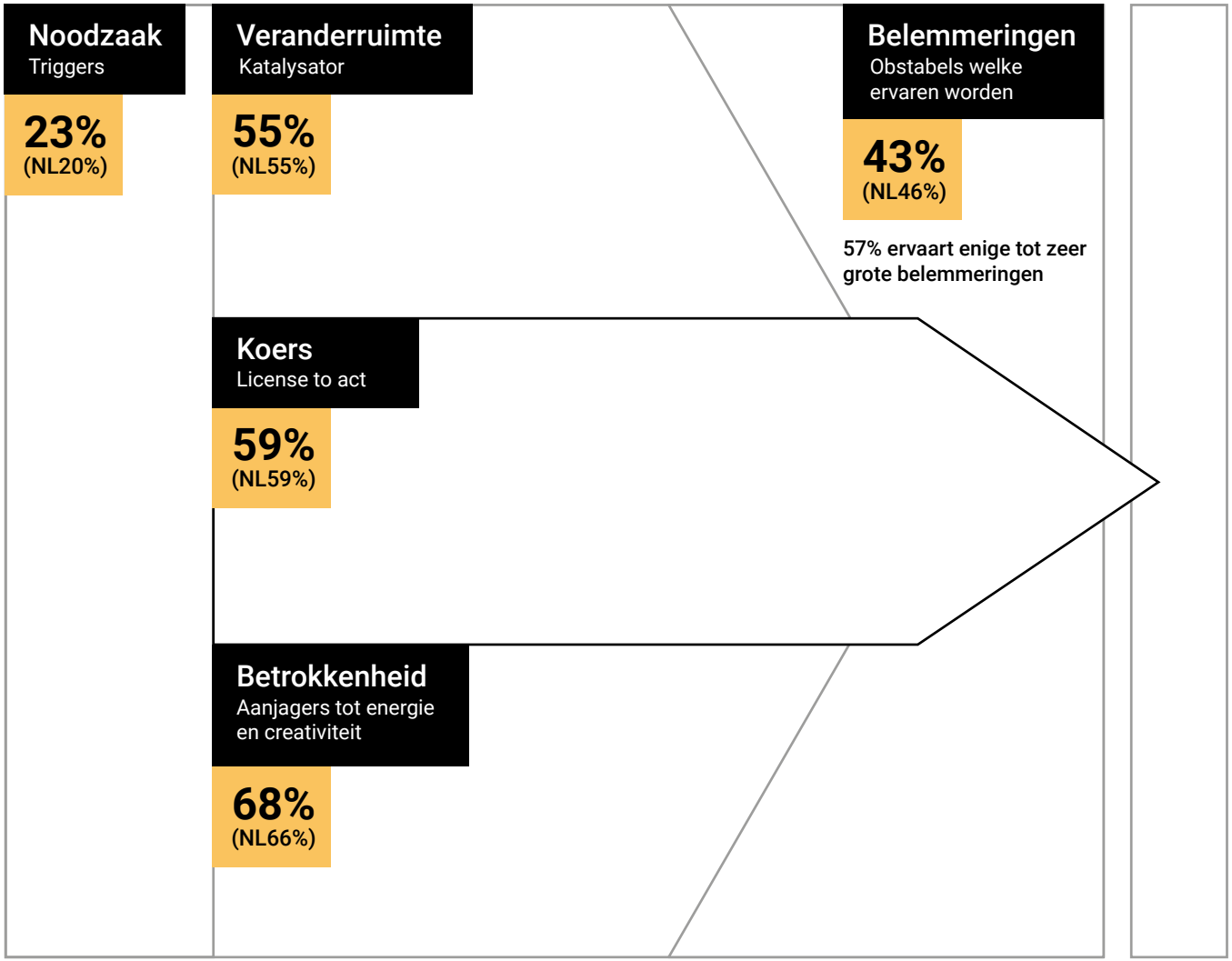
Net Change Factor©: -1

Met een Net Change Factor van **-1** is het verandervermogen in deze sector iets geringer dan in Nederland als geheel. Slechts 13 procent van de werknemers heeft een sterk vertrouwen in het verandervermogen van hun organisatie en 38 procent heeft er weinig of geen vertrouwen in. Dit is niet wezenlijk veranderd ten opzichte van twee jaar geleden. De onderliggende scores van de ChangeDrivers zijn vergelijkbaar met die in Nederland. Uit de scores blijkt dat extra aandacht voor verandervermogen niet overbodig is. Gebrekkig verandervermogen vormt een risico, zeker in het licht van de grote uitdagingen.

De productiesector zit vol uitdagingen, waaronder het stikstofprobleem en een uitdaging voor de arbeidsmarkt. We zoeken naar een manier om deze problemen af te wenden en tegelijk de kansen te grijpen die de digitalisering biedt.

Verandervermogen is nu cruciaal. Enerzijds om effectief te veranderen en anderzijds om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt. Uit de data blijkt dat er heel wat is te winnen. Door met name het versterken van de koers en het bieden van meer veranderruimte aan medewerkers. Ook is er de nodige winst te halen door het wegnemen van onnodige belemmeringen.

- Leiderschap speelt daar een doorslaggevende rol in.
- Bewust sturen op verandervermogen helpt daar enorm bij.





Bouw

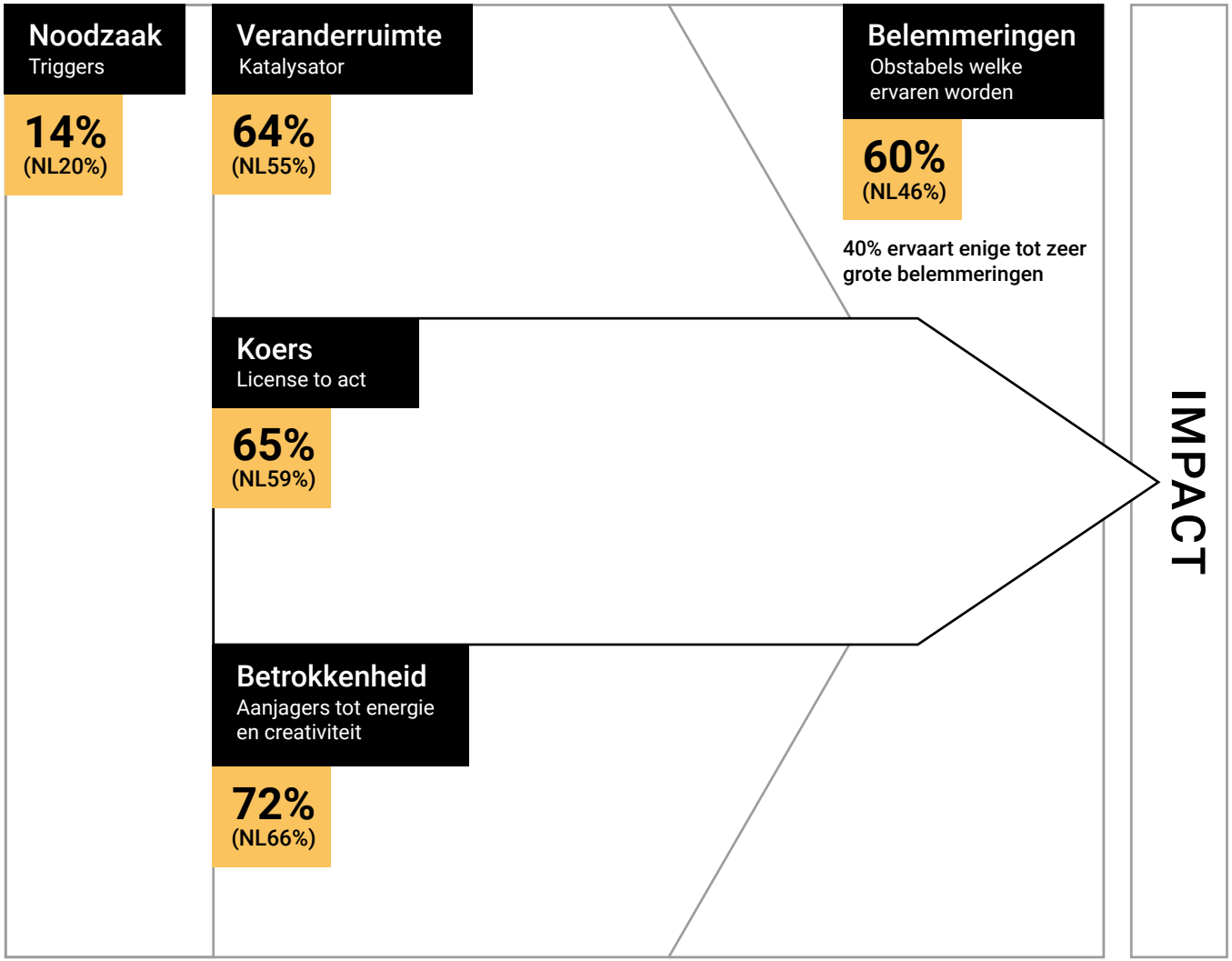
Net Change Factor© +21

De bouwsector bevindt zich in de beste positie om met veranderingen om te gaan. Dit is belangrijk met de grote uitdagingen waarvoor de sector staat. De Net Change Factor© voor deze sector is de laatste twee jaar aanzienlijk verbeterd en is met een score van **+21** ook beduidend beter dan voor alle andere sectoren van Nederland (**+4**). Ook de onderliggende scores van ChangeDrivers zijn gunstiger. In het bijzonder scoort de sector goed op veranderruimte.

Niettemin is de score per saldo nog steeds niet erg hoog. In termen van een rapportcijfer is het net iets meer dan een 6. Er is dus nog veel ruimte voor verbetering. Zo vindt 65 procent van de medewerkers de koers sterk. Dit betekent dat een derde dat niet vindt. Gemeten over heel Nederland blijken er ook veel leidinggevenden te zijn die de koers niet sterk vinden. Er is geen reden om aan te nemen dat dit hier anders zou zijn.

De bouwnijverheid wordt geconfronteerd met grote onzekerheden en veranderende omstandigheden. Aan de ene kant zien we verschuivingen in de demografie en de daarmee samenhangende vraag, en aan de andere kant nieuwe mogelijkheden door de digitalisering. Dat heeft grote gevolgen voor productie, processen en werknemers. Kortom, het is zeer dynamisch. Met bedreigingen - zeker op het gebied van de arbeidsmarkt - maar ook veel kansen door innovaties. Ondernemingen die hier het best mee omgaan zullen er het meest van profiteren.

Organisatie fitheid en het verandervermogen zijn dan van cruciaal belang. Enerzijds om effectief te veranderen en anderzijds om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt. De bouw doet het relatief goed, maar er blijkt nog veel te winnen. Het gaat er niet zozeer om één van de ChangeDrivers te versterken, maar vooral om alle ChangeDrivers op een hoger niveau te brengen. Dat kan door er bewust op te sturen. Het vraagt met name ontwikkeling van het leiderschap en de verandercultuur.





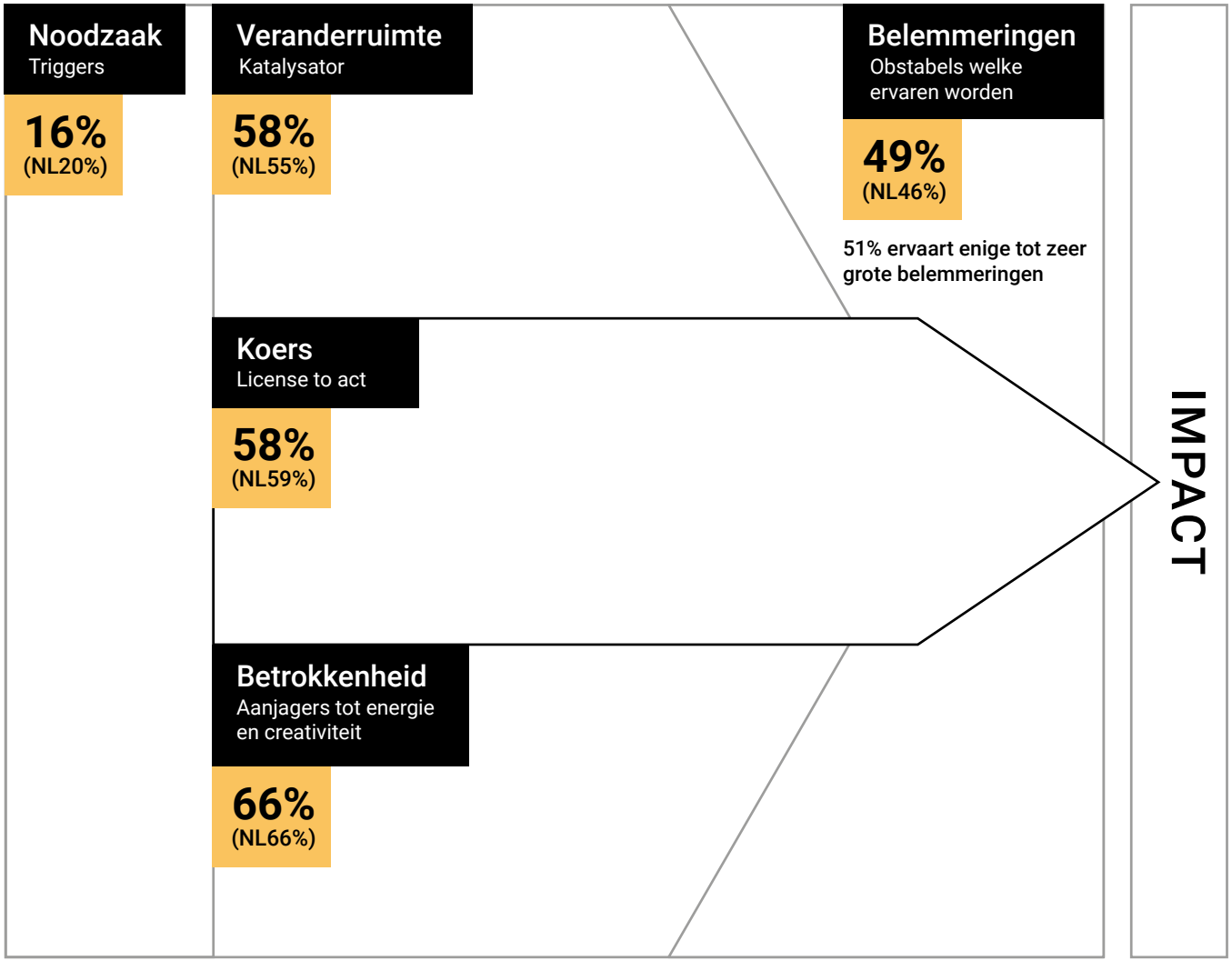
Handel

Net Change Factor©: +10

Hoewel de Net Change Factor© iets hoger scoort dan het Nederlands gemiddelde, vertoont de sector Handel op de ChangeDrivers grote gelijkenissen met geheel Nederland. Dit wil niet zeggen dat het goed gaat. Het is bijvoorbeeld opvallend dat één op de zes ondervraagden de behoefte voelt om te veranderen. Slechts 58 procent van de werknemers ervaart ruimte voor verandering; 42 procent ervaart dat niet. Ongeveer de helft van de ondervraagden ervaart onnodige belemmeringen. Uit de resultaten blijkt ook dat 42 procent van de werknemers de koers van hun organisatie niet sterk vindt (58 procent wel). Er valt nog veel te winnen door de risico's op mislukking te verkleinen.

De handel staat voor grote veranderingen die zich ook in grote stappen voltrekken. Denk aan smartification, co-botisering, bewust consumeren, circulaire economie, de participatie- en deeleconomie, ontschotting en nieuwe vormen van samenwerking. Met enorme gevolgen voor de bedrijfsvoering en investeringen, maar ook voor de werknemers. Een dynamiek met bedreigingen en veel kansen als je het goed aanpakt. Ondernemingen die een goed ontwikkeld veranderingsvermogen hebben, zullen er het meest van profiteren.

Of de organisatie daartoe in staat is hangt af van haar fitheid. Het onderzoek toont aan dat er nog veel te winnen valt in alle aspecten van verandervermogen, en dat kan alleen als de leiding er bewust op stuurt en de organisatie geschikt maakt voor verandering. Het wordt dan een kwestie van samen logische en haalbare verbeteringen realiseren, in plaats van alles tegelijk te moeten veranderen.




JUMBO
JUMBO
BMT koeriers
NATIONAAL & INTERNATIONAAL TRANSPORT
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
JUMBO
HESS
JUMBO

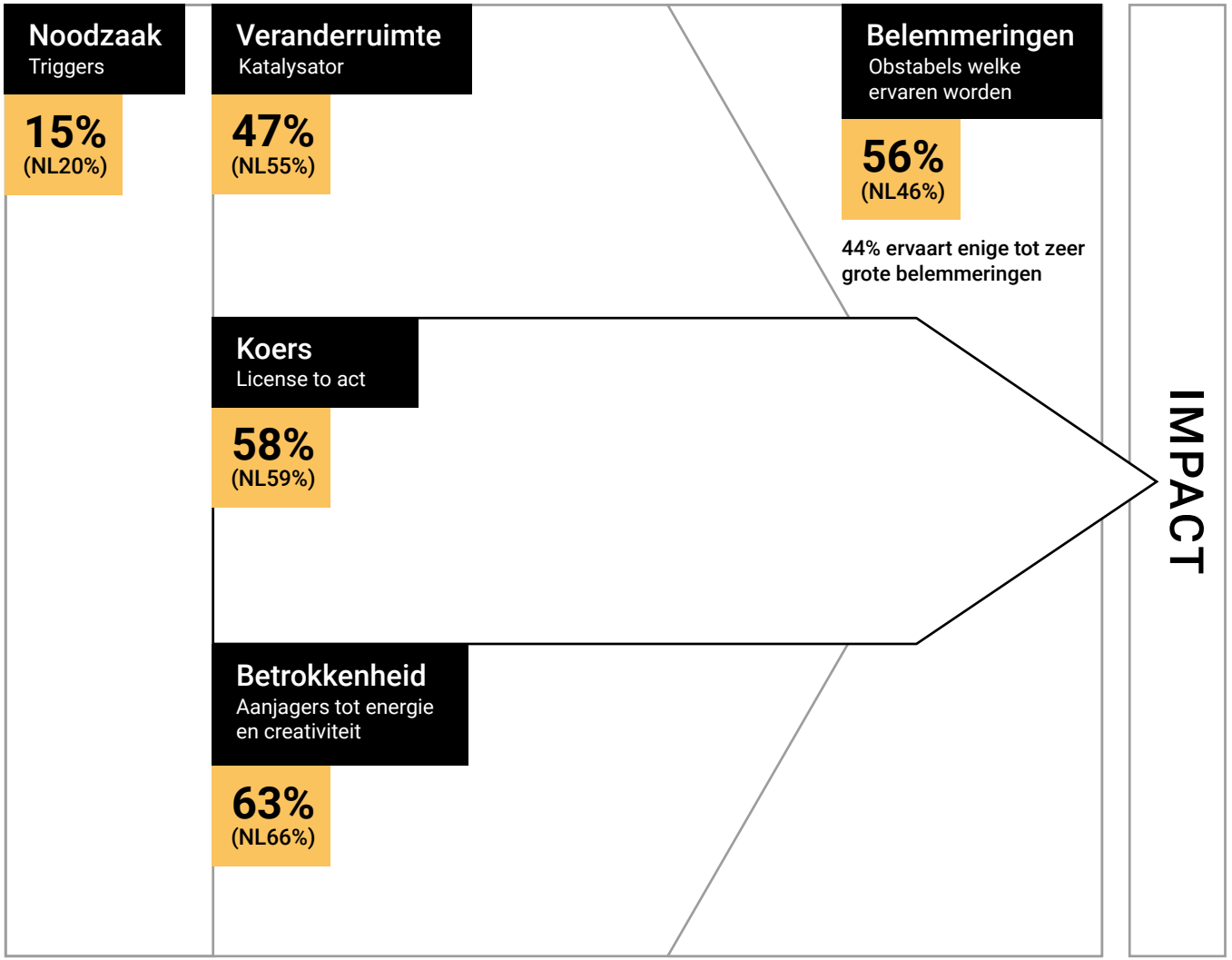
Transport Opslag Horeca Telecom

Net Change Factor©: +3

Deze samengestelde sector scoort bijna gelijk aan het gemiddelde in Nederland. Maar er is een klein verschil in drijfveren. Medewerkers ervaren minder belemmeringen dan gemiddeld, maar aan de andere kant ervaren ze ook minder ruimte voor verandering. Er is geen belangrijke verbetering ten opzichte van het vorige onderzoek. De ruimte voor verandering blijft opmerkelijk laag - en dat geldt, net als voor heel Nederland, ook voor de koers.

Ook deze sectoren staan voor grote uitdagingen. Denk daarbij aan: de effectieve inzet data, het “Internet of Things”, nieuwe samenwerkingsvormen, nieuwe business modellen, verdere verfijning van de supply chain, duurzaamheid issues en zeker ook vergrijzing en de krappe arbeidsmarkt
Om in deze omstandigheden succesvol te zijn moet je bedreigingen omzetten in kansen. En degene die dat het beste kan, zal er het meest van profiteren.

Dit vraagt veel van een organisatie. Niet alleen moeten de dagelijkse zaken goed gedaan worden, maar tegelijk moet er gereageerd worden op veranderende omstandigheden en dus op kansen en bedreigingen. Er valt nog veel te winnen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts beperkt gebruik gemaakt wordt van de talenten en ervaring van de werknemers, en dat de betrokkenheid betrekkelijk gering is. Nog meer dan inhoudelijke kennis is leiderschap van essentieel belang. De leider heeft een grote invloed op de fitheid van de organisatie. Inzicht in het verandervermogen helpt. Het biedt concrete handvatten voor sturing.




geldmaat
geldmaat

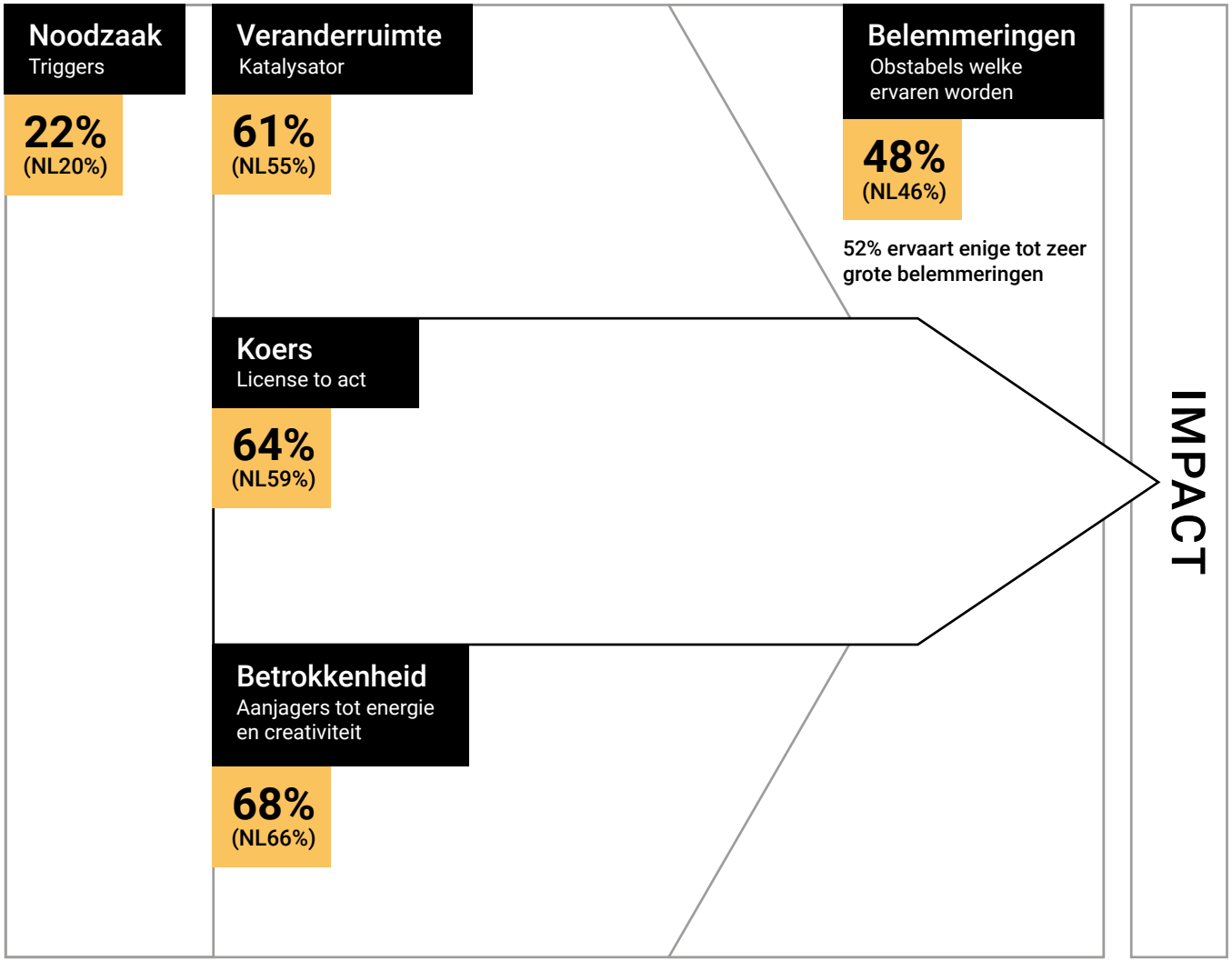
Financiële Dienstverlening

Net Change Factor©: +8

De sector Financiële Dienstverlening scoort iets beter dan gemiddeld Nederland. Opvallend is de relatief goede score bij veranderruimte. En er lijkt een positieve tendens te zijn in de loop van de tijd. Met een Net Change Factor van **+8** liggen er duidelijk nog veel kansen. En met de grote uitdagingen waar de sector voor staat, is een fitte organisatie een voorwaarde om relevant te blijven. We zien grote verschillen tussen Banken, Verzekeraars/ Pensioenfondsen en overige Financiële Instellingen. Als je deze inzichten wilt ontvangen dan kun je deze aanvragen via www.businessfitscan.com

De sector heeft een groot aantal uitdagingen. Digitalisering is daarin dominant. Maar daarnaast spelen ook zaken rond duurzaamheid, groeiende complexiteit van de bedrijfsvoering door verscherpte regelgeving om witwassen tegen te gaan, het nieuwe pensioenstelsel, nieuwe businessmodellen en de krappe arbeidsmarkt. Het is duidelijk dat organisaties in de sector afhankelijk zijn van het verandervermogen om mee te transformeren. Naar verwachting zal de sector de komende tijd verder onder druk komen. Maar er is ook een enorm potentieel met digitale technologieën, die allemaal al beschikbaar zijn. Alhoewel de financiële sector het niet slechter doet dan gemiddeld Nederland blijft de vraag - die al in 2015 door de DNB en AFM is gesteld en nog steeds actueel is - of de huidige financiële organisaties in staat zijn om die kansen tijdig te pakken.

Omdat het in deze sector financieel nog steeds voor de wind gaat, is veranderen niet zo vanzelfsprekend en vraagt transformatie extra veel van het leiderschap. Inzicht in het verandervermogen en de fitheid van de organisatie zijn dan nuttig dan wel noodzakelijk. Het helpt scherp te zien waar de valkuilen zijn en welke risico's er je loopt. Met deze en andere objectieve inzichten kan concreet worden gestuurd en bijgestuurd bij implementaties van nieuwe werkwijzen, systemen en transities. Het verkleint het risico op teleurstellingen en vergroot de kans op succes.





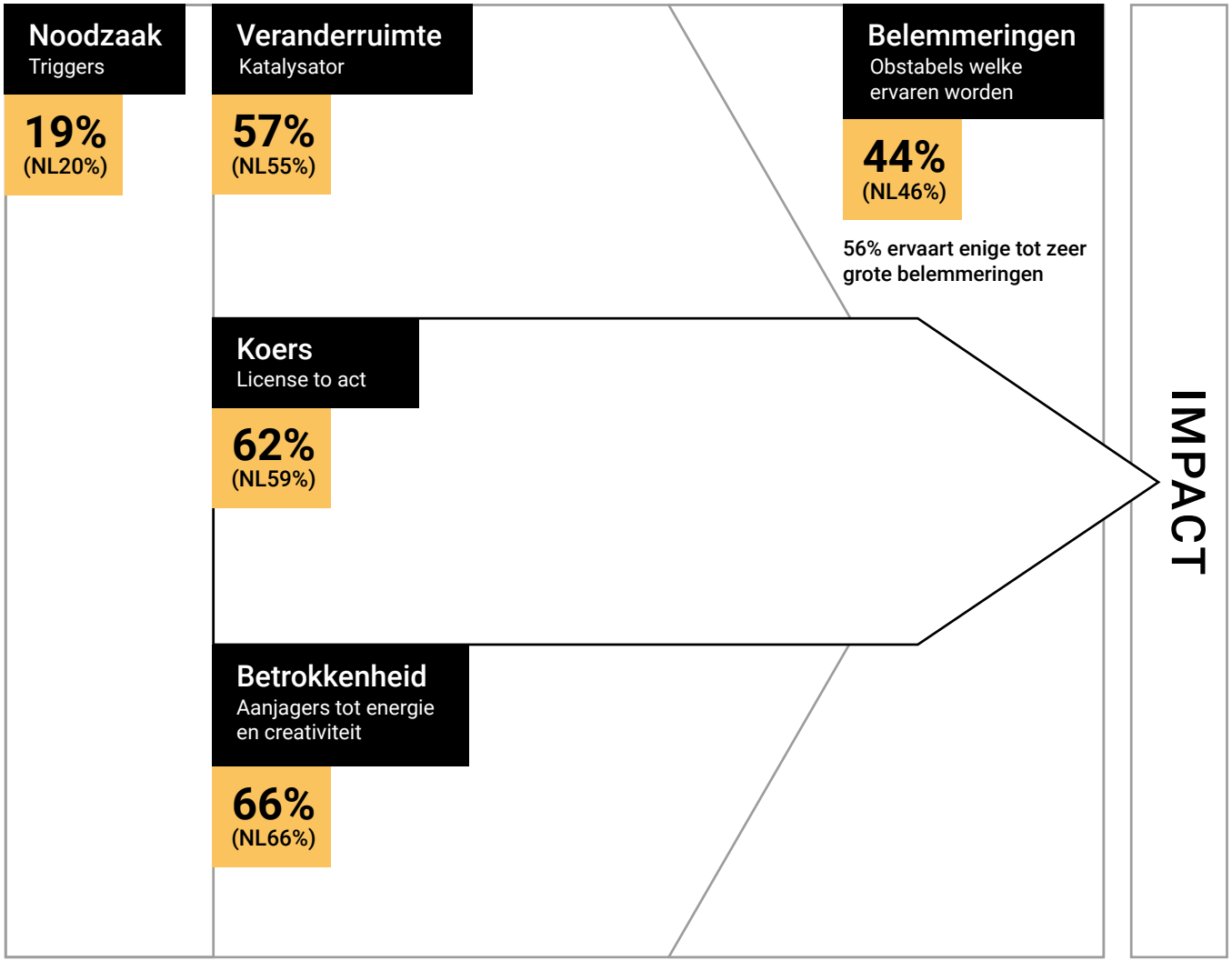
Overige zakelijke dienstverlening

Net Change Factor©: +9

De Overige Zakelijke Dienstverlening is zeer divers: Accountancy en Administratiekantoren, Advocatuur, Schoonmaak, Reclame/ Communicatie, Organisatie Advies, Uitzendbureaus en Kinderopvang.
Het verandervermogen van deze samengestelde sector is niet sterk ontwikkeld. Er is nog veel winst te halen bij alle vijf de verschillende ChangeDrivers. Per saldo loopt de sector grote risico's bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen; doelen die niet worden gehaald of tegen onnodige hoge kosten, lange doorlooptijd en met frustratie.

Een greep uit de uitdagingen waar de sector mee te maken heeft: digitalisering, hybride werken, de krappe arbeidsmarkt, groeiende complexiteit van de bedrijfsvoering, duurzaamheid, wet- en regelgeving nieuwe business en verdienmodellen, veranderende klantvraag.
Kortom er speelt veel. Ben je in staat tijdig je aan te passen zodat je relevant blijft en niet failliet gaat?

De sector laat zich niet makkelijk kenmerken door de grote diversiteit aan sub-sectoren. Er zijn naar verwachting grote verschillen, die we niet meten. Denk aan het verschil tussen uitzendbureaus, die uit de aard van het bedrijf gewend zijn zich snel aan te passen, en de advocatuur, waar verandering niet zo vanzelfsprekend lijkt te zijn maar waar wel veel gaat gebeuren. In het algemeen kan je wel constateren, dat het ontwikkelen van het verandervermogen kansen biedt. Dan dient er wel meer aandacht voor te worden vrijgemaakt en dient er gericht te worden gestuurd door de leiding.




STEMLOKAAL

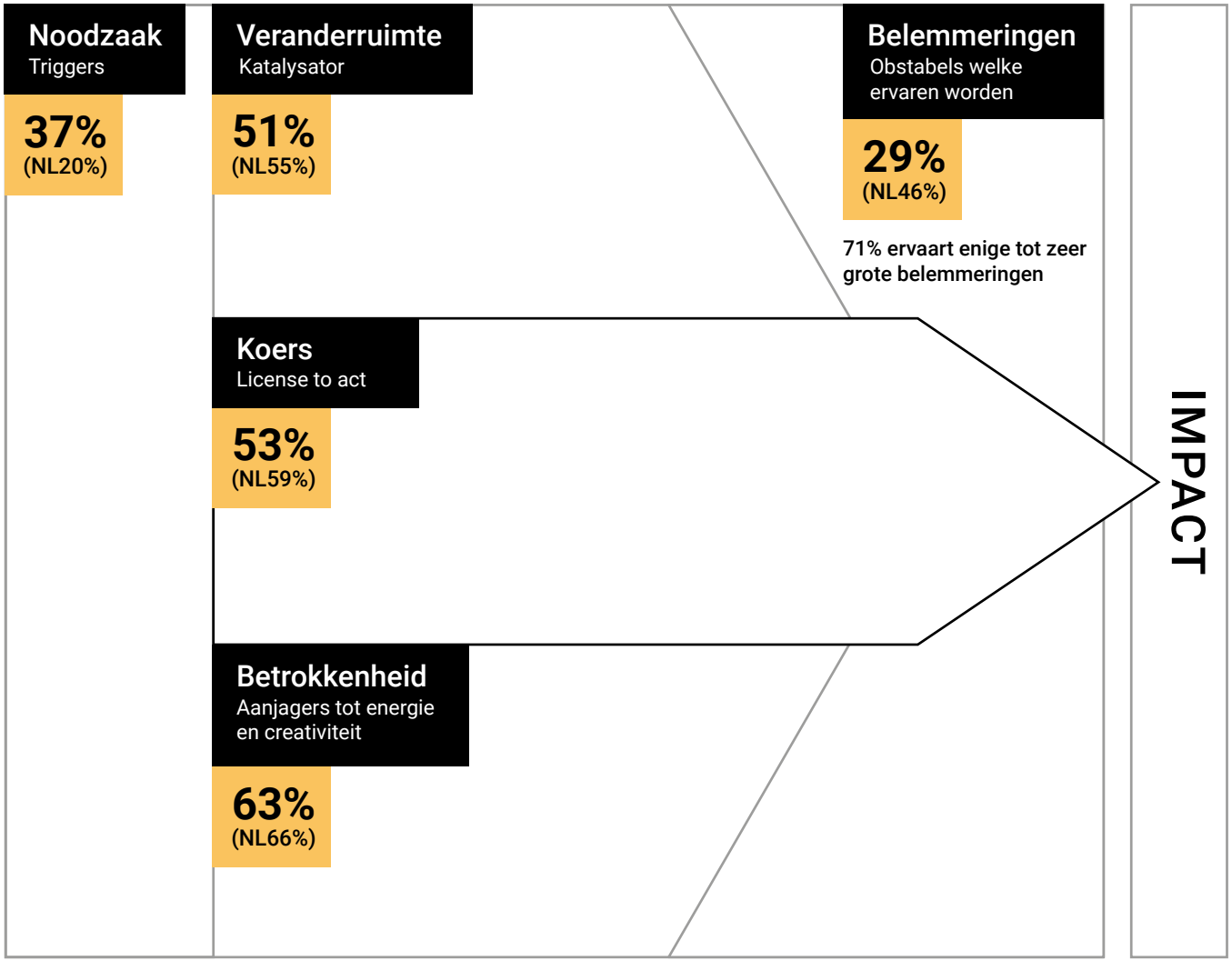
Overheid

Net Change Factor©: -18

De sector Overheid scoort zeer matig. De noodzaak is hoger dan het gemiddelde in Nederland en de andere ChangeDrivers scoren juist lager. Ten opzichte van 2020 (**-9**) is het in 2022 (**-18**) significant slechter geworden. Met name de beperkte veranderruimte en de ervaren belemmeringen springen eruit. Ook betrokkenheid scoort niet erg hoog.
Het behoeft geen toelichting dat met de enorm grote vraagstukken en de sterke maatschappelijke veranderingen, het gebrek aan verandervermogen een groot risico is in deze sector. De overheid dreigt het vertrouwen, dat al onder druk staat, verder te verliezen.

De sector heeft te maken met grote vraagstukken als het gaat om de woningmarkt, de energietransitie, duurzaamheid, armoedebestrijding, onderwijs(-kansen), gezondheidzorg, veiligheid, inclusiviteit.Er komen veel zaken samen en dat maakt alles extra complex. Naast dat er vanzelfsprekend heel veel goed gaat krijgen misstappen - meer dan bij een bedrijf aandacht, waardoor ook nog extra moet worden gewerkt aan vertrouwen. Kortom er is veel werk aan de winkel en daar hoort een sterk verandervermogen bij.

En dit vraagt in deze situatie extra veel van de leiding van de organisatie. Uiteindelijk bepaalt de leiding voor een groot deel de fitheid en het verandervermogen en dus de kans dat de organisatie er in slaagt veranderingen succesvol door te voeren en





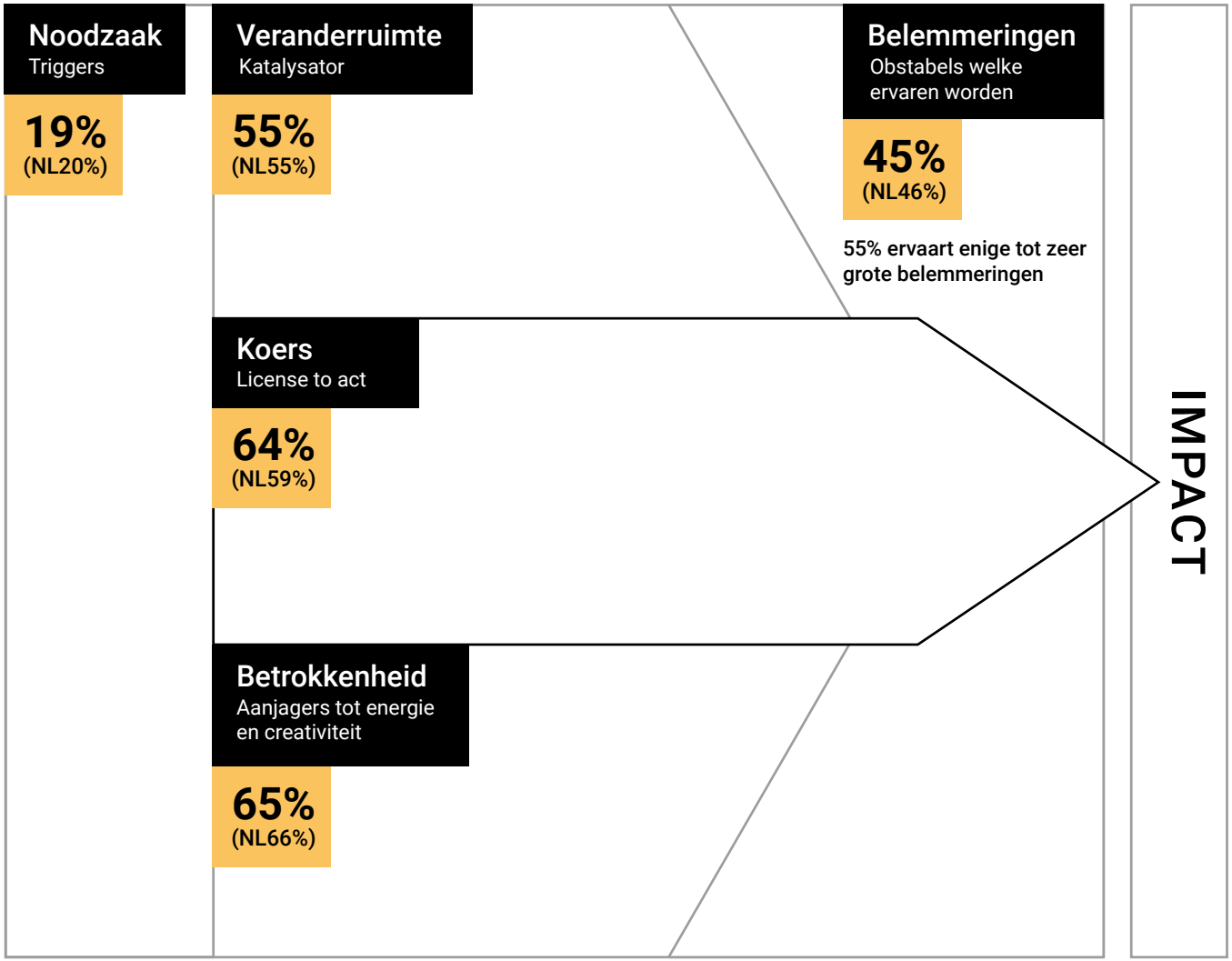
Onderwijs

Net Change Factor©: +2

Onderwijs scoort vergelijkbaar met Nederland. Dat was een aantal jaren geleden zeker niet het geval. In 2016 was het nog **-17** en in 2018 (**-3**) en 2020 (**-13**). Het gaat dus een stuk beter maar er is nog een lange weg te gaan. Nog steeds is er veel te winnen op de verschillende ChangeDrivers.

Het onderwijs staat voor een reeks fikse uitdagingen. Tekort geschikt onderwijspersoneel, tweedeling in de maatschappij, kansenongelijkheid in het onderwijs, big data en analytics, kunstmatige intelligentie, gamificatie, digital reality-technologieën, flipped learning, makerspaces, onderwijs gericht op duurzame ontwikkeling. Het is niet alleen zeer divers maar ook ingrijpend. Het is zaak deze uitdagingen om te buigen in kansen.

Hoewel het verandervermogen van het onderwijs iets verbeterd is, vragen de uitdagingen om meer dan iets beter. Om succesvol te zijn, helpt het om te sturen op de verschillende drijfveren van verandering. Door die te kennen is het mogelijk daar gerichte interventies op te plegen. Er is veel te winnen op de ChangeDriver koers. Als er meer helderheid over is - met name vanuit het hogere management - en als er meer veranderruimte wordt geboden heeft dat impact hebben op het vermogen om succesvol veranderingen door te voeren.
Het is evident dat onderwijs uit verschillende sub sectoren bestaat en onderwijsinstellingen onderling sterk kunnen verschillen.





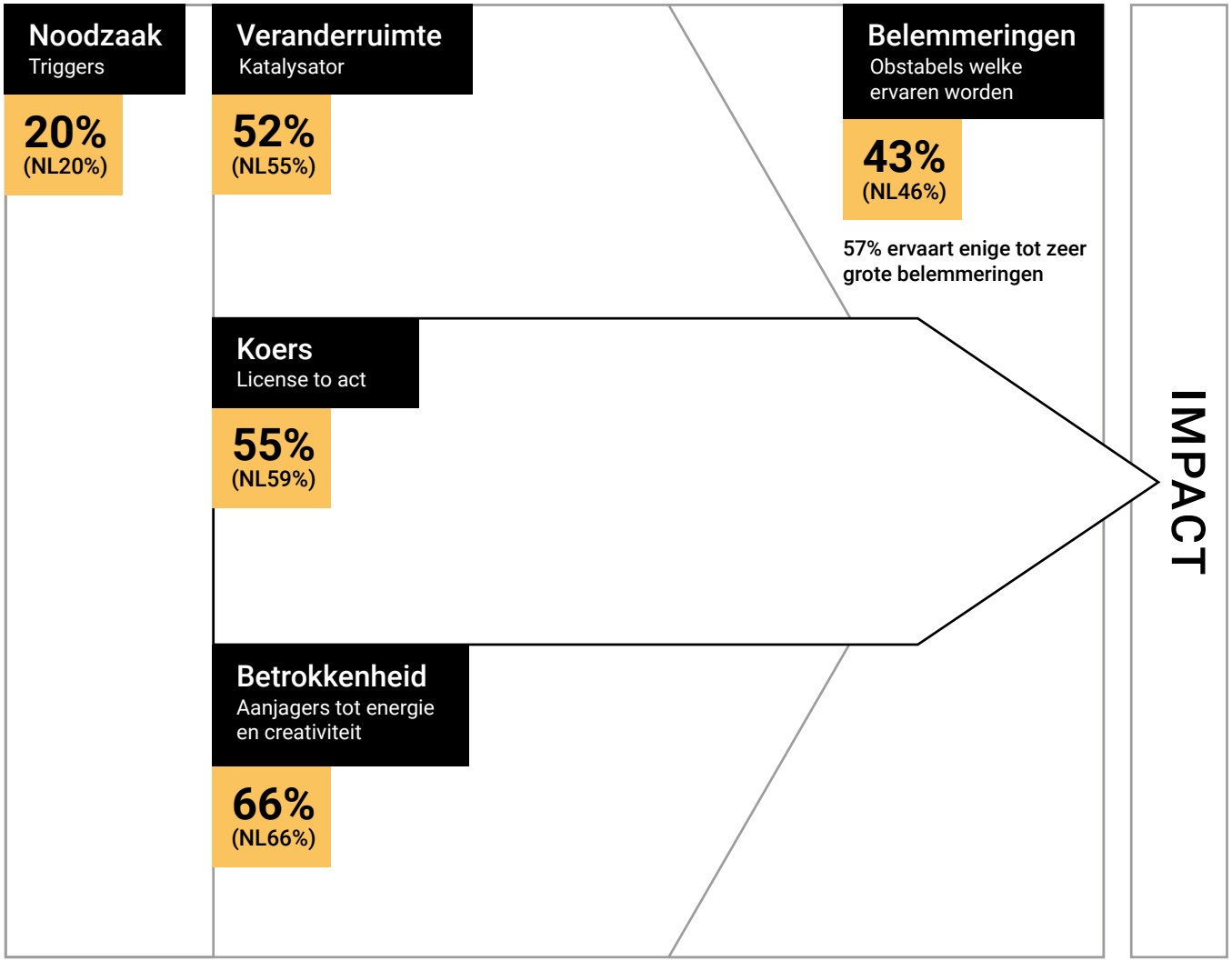
Gezondheidzorg en welzijn

Net Change Factor: +1

Zorg- en Welzijn scoort vergelijkbaar met Nederland. Er zijn geen wezenlijke verschillen te meten ook niet op de onderliggende drijfveren (ChangeDrivers).
Dus ook hier speelt de noodzaak om het verandervermogen te versterken om de grote uitdagingen in de sector aan te kunnen.
We zien in een separate studie wel dat binnen de sector grote verschillen zijn te meten. Als je deze inzichten wilt ontvangen dan kun je deze aanvragen via www.businessfitscan.com

De wachtlijsten bij de GGZ, de betaalbaarheid van de zorg, de krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende zorgvraag: het is duidelijk dat de sector voor veel veranderingen staat. En dan te bedenken dat instellingen nog altijd worstelen met de implementatie van eHealth, andere samenwerkingsvormen, minder marktwerking en zorgconcentratie.
Om hier succesvol mee te zijn is het nodig dat organisaties de veranderingen omarmen. Want anders wordt veranderen een gevecht.

Zorg voor de cliënten binnen de mogelijkheden vraagt veel van de creativiteit en de betrokkenheid van de medewerkers. Verandervermogen en organisatie fitheid vormen zeker in de sector Gezondheidzorg en Welzijn - waar verbinding tussen mensen extra belangrijk is - het fundament.
Dat fundament kan worden versterkt door een gerichte aanpak waarbij de leiding een cruciale rol speelt. Met name om veranderruimte te bieden en een heldere koers te volgen.



Kerncompetentie verandervermogen

De ontwikkelingen om ons heen nopen ons tot ingrijpende aanpassingen en grote veranderingen. Invoeren van nieuwe technieken, andere werkwijzen, andere manieren van denken meer en anders samenwerken.

Daarmee is evident dat goed ontwikkeld verandervermogen een kerncompetentie is van elke toekomstgerichte organisatie.

En dat vraagt veel van het leiderschap. Inzicht in het verandervermogen is dan erg behulpzaam. Het helpt je scherp te zien waar de valkuilen zijn en welke risico's je loopt. Hoe goed weet iedereen wat de bedoeling is? Is voor iedereen het belang helder? Maken we voldoende gebruik van de aanwezige kennis en ervaring? Stimuleren we als leiding de medewerkers voldoende en nemen we de onnodige belemmeringen weg?

Met deze en andere objectieve inzichten wordt het mogelijk om de invoering van nieuwe methoden of systemen en andere transities te sturen en bij te sturen. Het vergroot de kans op succes, kost minder tijd, is goedkoper en leuker.

Toepassingen Business Fitscan

Vergroten van de slagingskans
Business Fitscan is relevant bij noodzakelijke veranderingen met impact. Het vergroot de slagingskans, bespaart je geld en tijd en veranderen wordt leuker.

Elke situatie is uniek
De situatie waarin veranderingen plaatsvinden zijn altijd uniek. Met onze aanpak spelen we daarop in. De resultaten zijn dus zeer gericht.

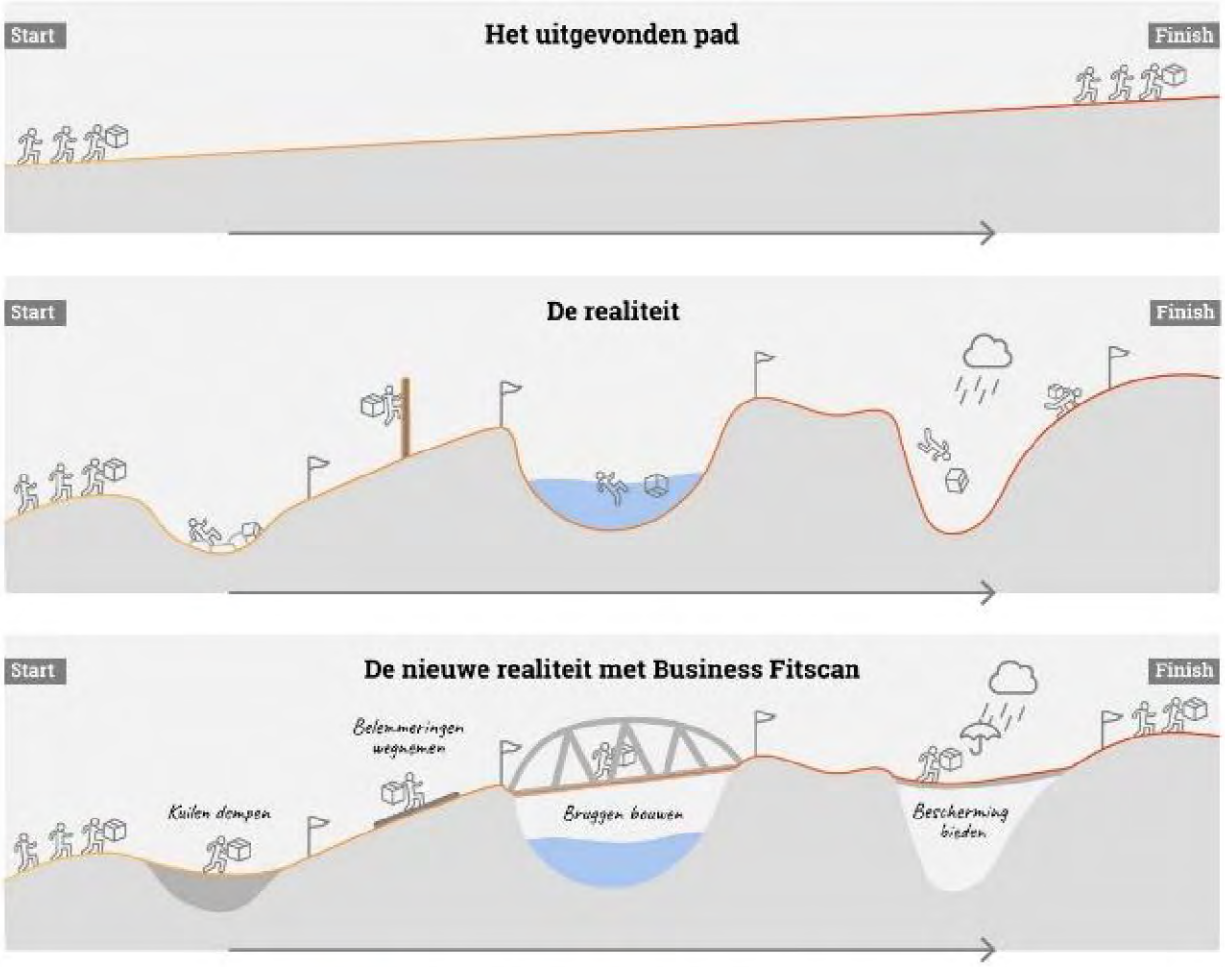
Toepassingen
Business Fitscan is in veel situaties inzetbaar. Als Business Fit Netwerk zetten we Business Fitscan voornamelijk in bij

- Implementaties van nieuwe systemen en werkwijzen,
- Organisatie Ontwikkeling,
- Optimalisatie van bedrijfsprocessen,
- Monitoring,
- Leiderschapsprogramma's.

Voor een nadere toelichting kan je ons altijd benaderen.

"The secret of change is to focus all of your energy not on fighting the old, but on building the new."
- Socrates

Wat als je vooraf [inzicht] had



businessfitscan

Jouw heldere blik op veranderen

© Copyright 2020 www.businessfitscan.com

Business Fit Netwerk

Business Fit Netwerk is een zorgvuldig geselecteerd netwerk van mensen - uit aangesloten organisaties - met verschillende (elkaar aanvullende en overlappende) kwaliteiten op het gebied van veranderingsmanagement. In de overtuiging dat verandervermogen dominant is in het veranderingsproces en daarom een kerncompetentie voor toekomstgerichte organisaties, omarmt Business Fit Network Business Fitscan voor een effectieve aanpak van organisatieverandering.

Interesse in het verandervermogen en wendbaarheid.
Heb je interesse neem dan contact op met één van de leden in het Business Fit Netwerk. Zij bepreken graag de mogelijkheden en de waarde voor je organisatie.

business **fit netwerk**

Verantwoording

Nieuwe Inzichten verwerkt

We leren natuurlijk ook. Dat heeft geleid tot een paar veranderingen t.o.v. voorgaande onderzoeken

Naam van het onderzoek.
Het onderzoek naar het verandervermogen in Nederland is nu voor de 4e maal uitgevoerd. De voorgaande edities zijn uitgebracht onder de naam Nationale Benchmark Verandervermogen. We hebben de naam gewijzigd in Nationaal Onderzoek Verandervermogen. Daarmee willen we de nadruk minder leggen op de vergelijking en meer op de uitdagingen waar we voor staan.

Berekening Net Change Factor©.
In de vorige onderzoeken is de Net Change Factor© uitsluitend gebaseerd op de mening van medewerkers, die sterk vertrouwen hebben en die geen of weinig vertrouwen hebben in het verandervermogen van de eigen organisatie. Degenen met enig vertrouwen hebben werden buiten beschouwing gelaten.
We vonden dat bij nader inzien niet terecht. Want iedere stem doet ertoe. We hebben daarom de berekening heroverwogen en besloten om alle stemmen mee te nemen zodat elke mening waarde heeft. Dit leidt tot een evenwichtiger score van de Net Change Factor©. Deze aanpassing heeft geen enkel effect op de scores van de ChangeDrivers en de getrokken conclusies die daaraan zijn verbonden.

2 nieuwe vragen
Business Fitscan wordt ook ingezet bij leiderschapsprogramma's. In dat kader hebben we voor de eerste maal 2 stellingen toegevoegd te weten: de leidinggevende stimuleert en helpt bij veranderingen en het is duidelijk hoe men aan veranderingen kan bijdragen. Dit heeft effect op de scores bij de ChangeDrivers Veranderruimte en Betrokkenheid. In de vergelijking met 2020 is hier rekening mee gehouden

Onderzoek verantwoording

Opdrachtgever onderzoek:	Business Fit Netwerk
Onderzoekspopulatie:	Werkzame beroepsbevolking in Nederland
Uitvoerend onderzoekbureau:	RenM|Matrix
Methodiek:	Uitnodigingsmail met online onderzoek, respondenten afkomstig uit ISO-26263 gecertificeerd onderzoekpanel.
Veldwerkperiode:	18 februari t/m 17 maart 2022
Representativiteit:	Respons is gewogen naar aantal werkzame personen per sector en subsector en is goed gespreid naar full- en parttimers, gemiddelde arbeidsduur, leeftijd en geslacht.
Steekproef en marges:	Netto n = 1910, statistische marges rond een gevonden uitkomst variëren van 1,3 procent (uitkomst 10 of 90 procent) tot 2,2 procent (uitkomst van 50w) uitgaande van 95 procent zekerheid.

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door:

Begrippenlijst

Net Change Factor©
Het verandervermogen van een organisatie wordt uitgedrukt in de Net Change Factor©. Dit is het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen heeft in het vermogen van de organisatie om te veranderen (score +1), het aandeel dat enig vertrouwen heeft (score +0,5) is en het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft (score -1).

ChangeDrivers
Het fundament onder het Verandervermogen wordt bepaald door de 5 relevante en beïnvloedbare drijfveren. Dat zijn de zogenaamde ChangeDrivers.

– 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 lager het vertrouwen in het Verandervermogen.

– Koers
Dit is de mate waarin medewerkers de Koers van de organisatie sterk vinden, kennen en ondersteunen. In de Koers onderscheiden we missie en visie, doelen en strategie.
Hoe duidelijker de Koers en hoe meer die wordt gedragen door de organisatie, hoe groter het Verandervermogen.

– Betrokkenheid
Dit is de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en de koers ervan, trots zijn op de organisatie en de mate waarin het voor hen duidelijk is hoe men zelf aan veranderingen kan bijdragen. 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
Veranderruimte is de ruimte die de medewerkers zelf ervaren voor verbeterinitiatieven, een leidinggevende die hen stimuleert en helpt bij veranderingen en een omgeving waarin collega’s positief praten over veranderingen. Hoe groter de Veranderruimte, hoe groter het Verandervermogen.

– Belemmeringen
Dit is de mate waarin medewerkers onnodige Belemmeringen ervaren om te kunnen veranderen. Deze liggen – zo ervaren zij dat - buiten hun invloed. Hoe minder onnodige belemmeringen hoe beter.

Impact Wheel
Het Impact Wheel is de manier om de verschillende ChangeDrivers te wegen. Het laat zien waar je de meeste impact kunt maken om het verandervermogen te versterken.

Colofon
Dit rapport opgesteld en uitgegeven door Business Fitscan.
Het onderzoek uitgevoerd door RenM|Matrix.
info@businessfitscan.com

© 2022 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

businessfitscan
Jouw heldere blik op veranderen