

Kan de overheid eigenlijk wel veranderen?

Onno Bloemers (12 maart 2020)

Als aanvulling op het IT-Deltaplan wil ik het verandervermogen van de overheid onder de aandacht brengen. De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Voor organisaties in iedere sector brengt dit kansen en bedreigingen met zich mee. Om ook praktisch de randvoorwaarden voor een succesvolle transformatie naar een digitale overheid in te richten, dienen we niet alleen het inhoudelijke IT-dienstverleningsperspectief te schetsen, maar juist ook scherp te kijken naar de prestaties als het gaat om het succesvol realiseren van grootschalige transformaties.

Het belang van een goed ontwikkeld organisatie-verandervermogen kan daarbij niet voldoende worden benadrukt. Zeker als het gaat om het aanjagen van een fundamentele transformatie van een veelkoppig en complex orgaan als de overheid. Bij veel organisaties krijgt dit aspect echter nog steeds onvoldoende aandacht. Mogelijk is dat omdat verandervermogen nog steeds gezien wordt als iets dat diffuus is en moeilijk te objectiveren. Dat is echter niet langer meer het geval.

Benchmark 'Verandervermogen Nederland 2020'

Interessant hierbij is dat het verandervermogen in Nederland recentelijk voor de derde keer in kaart is gebracht. Verandervermogen is daarbij de competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers (van hoog tot laag) en uitgedrukt in de **Net Change Factor**®. Deze Net Change Factor® is het resultaat van het aandeel medewerkers dat een sterk vertrouwen in dat verandervermogen heeft minus het aandeel dat geen of hooguit deels vertrouwen daarin heeft.

Bij een positieve score is een organisatie bezig met veranderingen 'dankzij' de positieve houding, bij een negatieve score 'ondanks' de negatieve houding. Het Verandervermogen kent een aantal relevante en beïnvloedbare aspecten, de zogenaamde 'veranderdrivers'. Deze veranderdrivers vormen gezamenlijk de onderbouwing van de Net Change Factor. Deze bouwstenen van verandervermogen zijn 'noodzaak', 'koers', 'veranderruimte', 'betrokkenheid' en 'belemmeringen'.

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

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

Enkele conclusies: De overheid scoort erg laag op verandervermogen

1. De Net Change Factor© in Nederland als geheel is met -23 negatief. Na in totaal drie onderzoeken blijkt daarbij dat de trend eerder omlaag dan omhoog is gericht.
2. In 2020 is de sector overheid een van de slechtst scorende sectoren met een Net Change Factor van -31. Er is wel een significante verbetering te zien. Vooral de scores op **Betrokkenheid** en **Belemmeringen** zijn verbeterd ten opzichte van 2016 en 2018 (niet afgebeeld).
3. Binnen de sector overheid is het vertrouwen in de eigen organisatie licht gestegen maar dit blijft nog steeds erg laag.
4. Bij de overheid blijkt de **Noodzaak** om te veranderen het hoogst, maar de sector scoort daartegenover het slechtst op het vlak van **Belemmeringen** die verandering hinderen.
5. Medewerkers in de sector overheid vinden de gekozen **Koers** minder sterk en zijn niet te spreken over de **Veranderruimte**. Nog niet de helft van de medewerkers ervaart dat zij een bijdrage mogen leveren aan de verandering, en vinden daarmee dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en ervaring.
6. Specifiek voor de overheid zal het versterken van de **Koers**, het vergroten van de **Veranderruimte** van medewerkers en het wegnemen van de gevoelde **Belemmeringen** het verandervermogen vergroten.

Aanbeveling voor vervolg

Een gebrek aan verandervermogen leidt tot mislukte projecten en transformaties, verspilling van geld en energie en een toename van frustratie en burn-outs. Het bewust aandacht besteden aan het meten en ontwikkelen van verandervermogen als competentie is daarmee een cruciale randvoorwaarde voor iedere transformatie, ook (of misschien zelfs juist) binnen overheidsorganisaties. Een meting voor, tijdens en na een project of programma levert belangrijke stuurinformatie die het rendement van huidige en toekomstige inspanningen verhoogt.

Zolang dit geen aandacht krijgt blijft iedere transformatie gepaard gaan met tegenwind en houdt deze tot op zekere hoogte het karakter van blind varen en hopen dat het goed komt.

Papier is geduldig. Het probleem zit 'm juist in de executie. We dienen met elkaar onder ogen te zien dat het niet meer acceptabel is dat een groot deel van projecten en implementaties geheel of gedeeltelijk faalt. En we kunnen het ons simpelweg niet veroorloven om in de executie van een traject naar een effectieve, digitale overheid steken te laten vallen. Laten we daarom verandervermogen tot een expliciet aandachtspunt benoemen en onderdeel maken van deze transformatie.

Het volledige benchmarkrapport Verandervermogen is te downloaden op <https://fdag.nl/>