

Praktijkboek organisatieverandering en organisatieritmiek

Praktijkboek organisatieverandering en organisatieritmiek

Negen cases in beeld gebracht

Truus Poels

John Klein Hesselink

Joop Kielema



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: 070 – 378 98 80
fax: 070 – 378 97 83
e-mail: sdu@sdu.nl
web: www.sdu.nl/klantenservice

Vormgeving en zetwerk binnenwerk: Fritschy opmaak & redactie, Leiden
Omslagontwerp: MMX, Bergambacht

ISBN: 978 90 12 58282 7
NUR: 801, 807

© 2011 Stichting Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering
(www.organisatieritmiek.nl; www.organizationalrhythmics.com)

Alle rechten voorbehouden. Behalve de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens kopiëren dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel. (023) 799 78 10.

Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting PRO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel. (023) 799 78 09. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Producten van de Proeftuin kleinschalige veranderingen	8
1.2	Opzet praktijkboek	10
DEEL I	ORGANISATIEVERANDERING EN ORGANISATIERITMIEK	13
2	Ritmiek van organisatieverandering	14
2.1	Wat is ritmiek van organisatieverandering?	14
2.2	Ritmiekenmerken	15
3	Opzet proeftuin	18
3.1	Deelnemende organisaties	18
3.2	Methode van onderzoek	20
3.3	Soorten organisatieverandering	23
DEEL II	ORGANISATIERITMIEK IN NEGEN ORGANISATIES	27
4	Verandering AerCap: implementeren SOX Compliance Rules	29
4.1	De verandering is niet te snel of te langzaam ingevoerd	30
4.2	Ritmiekinterventie 1: managers/medewerkers meer betrekken bij evaluaties	32
5	Verandering Janssen Biologics: Verandering Q, aanpassing organisatie-structuur	35
5.1	Er zijn veel tempowisselingen	37
5.2	Ritmiekinterventie 2: meer rekening houden met rust- en onrustmomenten	39
6	Verandering KLM Cargo: integratie afdelingen Shipment Control en Tracing	43
6.1	Communicatiemomenten worden op geplande momenten uitgevoerd	45
6.2	Ritmiekinterventie 3: voorkomen van vertragingen ten behoeve van regelmatig tempo	46

7	Verandering Ordina: implementatie Service Excellence Programma	49
7.1	Rekening houden met werkdruk in bepaalde perioden	50
7.2	Ritmiekinterventie 4: tempo van verandering verhogen	51
8	Verandering RIVM: Tijdelijke Werkorganisatie I-functie	55
8.1	Onzekerheid over de start van de verandering	57
8.2	Ritmiekinterventie 5: momenten verandering opnemen in organisatiekalender	58
9	Verandering Shell: invoeren PDAS, een nieuwe organisatiestructuur	61
9.1	Weinig gedaan met resultaten eerdere evaluaties	62
9.2	Ritmiekinterventie 6: voorkomen van vertragingen	63
10	Verandering TNO: opzet en werking nieuw mobiliteitscentrum	67
10.1	Onzekerheid over de start van de verandering	68
10.2	Ritmiekinterventie 7: toename aantal veranderingen, maar tempo mag omhoog	70
11	Verandering UWV: kwaliteitszorg, invoering reviews	73
11.1	Tijdige betrokkenheid bij de verandering	74
11.2	Ritmiekinterventie 8: veranderen in perioden van relatieve rust	77
12	Verandering Vughterstede: implementatie kwaliteitsbeleid	81
12.1	Vertraging bij de start en gedurende de verandering	82
12.2	Ritmiekinterventie 9: voorkomen van vertragingen gedurende een verandering	84
DEEL III	VASTLEGGEN EN BEOORDELEN VAN ORGANISATIERITMIEK	87
13	Ritmiek in de praktijk	88
13.1	Vastleggen en beoordelen van ritmiekenmerken	88
13.2	Ritmiekinterventies	94
14	Medezeggenschap en organisatieritmiek	97
14.1	Meningen van medezeggenschapsleden	97
14.2	Medezeggenschapsleden en organisatieritmiek	99
15	Organisatieritmiek en -interventies	101
15.1	Conclusies proeftuin	101
15.2	Aanbevelingen proeftuin	103
	Medewerkers vanuit de organisaties	105
	Over de auteurs	106

1 Inleiding

Een succesvolle organisatieverandering is afhankelijk van veel factoren. Een factor waarmee nog weinig rekening wordt gehouden is de ritmiek van de organisatieverandering, ook wel organisatieritmiek genoemd. Deze ritmiekfactor kan een positieve bijdrage leveren aan een goed resultaat van de verandering door in de beweging van het veranderen aan te sluiten bij het organisatieritme.

Het model van organisatieritmiek zoals dat is ontwikkeld in het promotieonderzoek *Ritmiek van organisatieverandering*¹, kan de ritmiek in een situatie van veranderen typeren en de uitkomsten van deze onderliggende verandermechanismen (zoals de samenstelling van planning, vertragingen, communicatie) kunnen meer sturing geven aan organisatieverandering.

In 2008 is het Innovatieplatform Ritmiek van Organizeverandering (I-RO) opgericht. Dit platform doet onderzoek naar de ritmiek van organisatieveranderingen met als doel praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten te ontwikkelen, waarmee organisatieveranderingen effectiever kunnen worden geïmplementeerd. In dit platform participeren veertien organisaties, een Raad van Advies bestaande uit een aantal hoogleraren van de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit en de Radboud Universiteit Nijmegen en een senior onderzoeker van TNO, alsmede een klankbordgroep met adviseurs annex onderzoekers. Een belangrijk doel van de activiteiten van het platform is erop gericht om meer inzicht te verwerven in wat de optimale ritmiekaanpak bij een organisatieverandering is.

Hiervoor is het onderzoek Organizeverandering en organisatieritmiek gestart in de vorm van een proeftuin voor kleinschalige veranderingen (hierna aangeduid met proeftuin). De doelstelling van deze proeftuin is het ontwikkelen en toepassen van instrumenten voor het zo goed mogelijk inpassen van de ritmiekkenmerken in een veranderproces. Centraal in

¹ Poels, T., 2006, *Ritmiek van organisatieverandering*, Eburon.

deze proeftuin staat een onderdeel van een organisatieverandering binnen de organisatie, dan wel gaat het om een veranderingsproces op kleine schaal. Gedurende de looptijd van de proeftuin zijn de ritmiekinstrumenten verder ontwikkeld en zijn verbeter suggesties (ritmiekinterventies) gegeven voor het optimaliseren van het veranderritme aan de deelnemende organisaties.

Omdat de verdere exploratie van het verbeteren van organisatieveranderingen door organisatieritmiek een innovatieve ontwikkeling betreft, is het van belang ook in dit stadium de medezeggenschap bij deze ontwikkeling te betrekken.

De resultaten van het onderzoek zijn opgenomen in het voorliggende praktijkboek. Dit praktijkboek is bestemd voor managers, projectleiders en alle betrokkenen bij verandertrajecten. Het is een praktisch boek over organisatieverandering, waarin de ritmiek van organisatieverandering centraal staat.

Het onderzoek is uitgevoerd bij negen organisaties uit het bedrijfsleven, de overheid en non-profitsector. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een financiële bijdrage verleend voor de ontwikkeling van ritmiekinstrumenten.

1.1 Producten van de Proeftuin kleinschalige veranderingen

Het doel van de proeftuin is het ontwikkelen en toepassen van instrumenten voor het optimaal inpassen van de ritmiekkenmerken in de organisatieverandering. Daarbij gaat het uitdrukkelijk om de ritmiekaspecten in een veranderproces. Hiervoor is een experimentele setting (proeftuin) gebruikt waarin organisatieverandertrajecten plaatsvinden en de ritmiekkenmerken gemeten kunnen worden. In de proeftuin is een meetinstrument ontwikkeld voor het in kaart brengen en beoordelen van de ritmiekkenmerken in organisaties.

Bij de veranderingen in de proeftuin moet uitdrukkelijk rekening worden gehouden met de ritmiekkenmerken van het te veranderen organisatieproces. Er is bij ieder veranderingsproces namelijk sprake van twee ritmes: de ritmiek van de organisatie en de ritmiek van het veranderproces. Voorbeelden van ritmiek in organisaties zijn de seizoensinvloeden op de

verkoop en terugkerende vakantieperioden, zoals een kerstceces. Bij het te veranderen proces gaat het om ritmiekenmerken als de aandacht bij de start van een implementatietraject (intonatie) en het in de communicatie blijven herhalen van de doelstelling van de verandering (frequentie).

In de proeftuin zijn per organisatie twee metingen gedaan. Bij de start van de proeftuin is dat een nulmeting van het veranderingstraject en een inventarisering van de beleving door de deelnemers van de ritmiekenmerken. Op basis van deze nulmeting zijn ritmiekinterventies opgesteld en besproken met de deelnemende organisaties. In een eindmeting is het effect van de verandering nagegaan. In deze meting zijn het proces, het resultaat en de ritmiekenmerken gemeten. Daarna zijn de meetresultaten vergeleken met de oorspronkelijke baseline (nulmeting).

Twee aspecten zijn vanuit ritmiekoogpunt van belang. In de eerste plaats zijn de ritmiekenmerken gemeten en beoordeeld zoals deze normaliter in de organisatie voorkomen, zodat de invloed van bijvoorbeeld versnelingen of vertragingen zijn vast te stellen. In de tweede plaats gaat het om de afstemming tussen de ritmiek van de organisatie en de ritmiek van het specifieke veranderproces (ten behoeve van de proeftuin).

De producten die in het kader van de Proeftuin kleinschalige veranderingen zijn ontwikkeld zijn de volgende:

1. *Quick Scan Organisatieritmiek*

Voor het meten van verandertrajecten is de Quick Scan Organisatieritmiek ontwikkeld. Dit eerder binnen het platform ontwikkelde instrument is voor de proeftuin verder verfijnd. Met de Quick Scan Organisatieritmiek zijn de kenmerken van ritmiek van organisatieverandering en de aanpak ervan bij veranderingstrajecten bij de deelnemende organisaties gemeten en beschreven.

2. *Quick Scan Organisatieritmiek voor Medezeggenschap*

Voor het meten van verandertrajecten met meningen vanuit de medezeggenschap op de ritmiekfactor bij veranderingen is de Quick Scan Organisatieritmiek voor Medezeggenschap ontwikkeld.

3. *Praktijkboek organisatieverandering en organisatieritmiek*

In het voorliggend praktijkboek zijn de resultaten van het proeftuin-project 'Kleinschalige veranderingen' beschreven. Getoond wordt hoe ritmiekenmerken van een organisatieveranderproces kunnen worden gemeten en beoordeeld. Daarvoor zijn in negen organisaties veranderprocessen gevolgd en is vastgelegd wat de invulling is van de ritmiekenmerken in de verschillende organisaties en organisatieveranderprocessen.

Naast deze drie producten kan er op basis van het praktijkboek een training ontwikkeld worden over het meten, beoordelen en toepassen (het afstemmen van het veranderritme op het organisatieritme) van ritmiekenmerken voor begeleiders van organisatieverandertrajecten.

Ook kan er op basis van de uitkomsten van de proeftuin kleinschalige veranderingen meer specifiek onderzoek worden gedaan naar de ritmiekenmerken voor bepaalde sectoren. Tevens kan een grootschalig enquêteonderzoek naar de ritmiek van organisatieverandering worden uitgevoerd. Het gaat hierbij om een enquête waarmee de ritmiekenmerken in organisaties worden vastgelegd.

1.2 Opzet praktijkboek

Dit praktijkboek bestaat uit drie delen.

In het eerste deel wordt nader ingegaan op het onderzoek 'Organisatieverandering en organisatieritmiek'. Hoofdstuk 2 geeft antwoord op de vraag wat ritmiek van organisatieverandering is en hoofdstuk 3 beschrijft welke organisaties hebben deelgenomen aan de proeftuin.

Deel II behandelt de ritmiek van organisatieverandering voor een negental organisaties. De hoofdstukken 4 tot en met 12 beschrijven de organisatieritmiek van de negen deelnemende organisaties en hun organisatieverandertrajecten. Per hoofdstuk wordt ingegaan op één organisatie, het verandertraject dat daar centraal stond in het onderzoek, de uitkomsten van het onderzoek naar organisatieritmiek en een korte reactie van de organisatie op de resultaten van het onderzoek.

Bij het beschrijven van de organisatieritmiek voor de specifieke verandering (organisatieverandertraject) in de eerste paragraaf van ieder hoofdstuk start deze paragraaf met als titel een van de beschreven uitkomsten

bij een ritmiekenmerk. De tweede paragraaf van elk hoofdstuk omschrijft een van de beschreven interventies voor de organisatie. Dit kan zowel een verbeteruggestie betreffen als een suggestie om positieve ritmiekuitkomsten te continueren.

Deel III gaat in op het vastleggen en beoordelen van organisatieritmiek en sluit af met conclusies en aanbevelingen.

In hoofdstuk 13 worden de uitkomsten van de eindmeting vergeleken met de oorspronkelijke baseline (nulmeting) en worden aanbevelingen gegeven om organisatieritmiek te verbeteren door ritmiekinterventies.

In hoofdstuk 14 staan meningen van medezeggenschapsleden over organisatieverandering en organisatieritmiek.

In hoofdstuk 15 worden de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van organisatieritmiek gegeven. Hierbij komen aan de orde:

- het belang van organisatieritmiek voor organisatieveranderingsprocessen;
- het vastleggen en beoordelen van ritmiekenmerken;
- verbeteruggesties (interventies) ten aanzien van ritmiekenmerken;
- de meting van ritmiekenmerken voor en na het veranderproces (nulmeting en eindmeting);
- de afstemming van de ritmiekenmerken in het organisatieproces en het organisatieveranderproces.

DEEL I

ORGANISATIEVERANDERING
EN ORGANISATIERITMIEK

2 Ritmiek van organisatieverandering

2.1 Wat is ritmiek van organisatieverandering?

Met het model Ritmiek van organisatieverandering kan de cadans, de beweging van het veranderen in een organisatie, in beeld worden gebracht door beschrijvingen in thema's van ritmiek van organisatieverandering te geven. Het model Ritmiek van organisatieverandering is in 2006 in een etnografisch exploratief handelingsonderzoek beschreven.

Met het model kunnen met het diagnose-instrument de ritmiekthema's in een situatie van veranderen worden beoordeeld. Daarnaast is het mogelijk om met aandacht voor de ritmiekfactor (de ritmiekkenmerken) meer sturing te geven aan een organisatieverandering. Hiermee wordt niet alleen invulling gegeven aan het verloop van de ritmiekthema's, maar vooral ook aan de betekenis hiervan voor de medewerkers die in dit veranderproces betrokken zijn.

Dit kan door in het ritme van veranderen (de cadans, de beweging van veranderen) optimaal rekening te houden met de betekenis die deze ritmiekkenmerken hebben voor de mensen die het veranderproces doormaken.

Vanuit de beschrijvingen van de ritmiekkenmerken in een organisatie of in een organisatieverandering kunnen aandachtspunten worden geformuleerd die invulling aan ritmiek van verandering geven. Op hun beurt leiden deze invullingen tot een betere aansluiting op de betekenis van de veranderingen voor mensen die het veranderproces doormaken.

De term 'ritmiek van organisatieverandering' verwijst naar de afwisseling van activiteiten (informerend, overleggen, besluitvorming, contacten, interventies, etc.) in een organisatieveranderingsproces. Organizeveranderingen vinden plaats in de tijd en dat laat zich beschrijven en beoordelen aan de hand van ritmiekkenmerken. De ritmiekkenmerken zijn samen te vatten in het volgende schema:

	Ritme	Frequentie	
Klemtoon	X		Afwisseling tussen druk en ontspanning en rust en onrust door organisatieveranderingen
Intonatie	X		Accenten door informatiemomenten en activiteiten waarin men bij een verandering betrokken wordt
Tempo	X		In- of doorvoeren van een verandering in een hoog of een laag tempo en momenten van versnelling en vertraging
Periode		X	Duur van een verandering en de momenten in een jaar waarin deze verandering aanwezig is
Herhaling		X	Hoe vaak er sprake is van een activiteit of een gebeurtenis

Figuur 1
Ritmiëkenmerken

Deze kenmerken zijn ontwikkeld naar analogie van onder andere het hartslagritme, ritme in de sport en ritme in de muziek, aangezien er in de organisatieveranderkunde maar weinig aandacht is voor dit soort kenmerken (Poels, 2006).

Ritmië van organisatieverandering ('organisatieritmië') is de meer omvattende term voor ritmische beweging en is uitgewerkt naar de hoofdthema's ritme en frequentie. Ritme is de term voor de regelmatig afwisselende beweging in een verandertraject (met betrekking tot informeren, overleggen, interventies, besluitvorming, contacten, etc.). Frequentie is het aantal keren dat iets wel of niet plaatsvindt per tijdseenheid en is derhalve een getal dat aangeeft hoe vaak een verschijnsel zich gedurende zekere tijd voordoet. De ritmiëkenmerken voor de hoofdthema's ritme en frequentie staan in de volgende paragraaf beschreven.

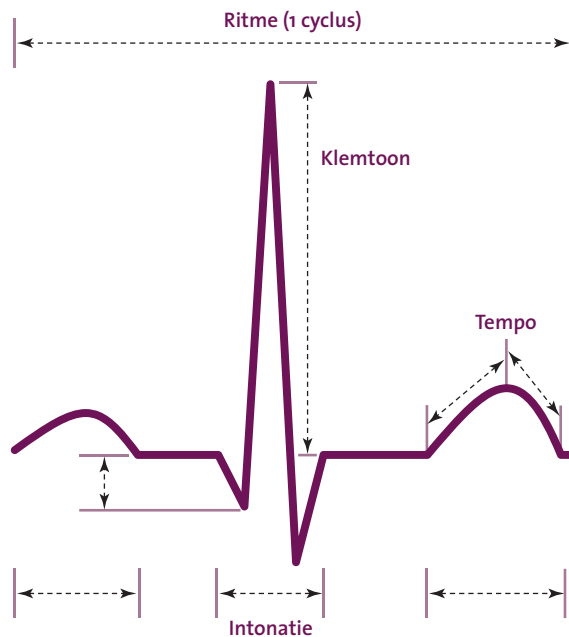
2.2 Ritmiëkenmerken

De informatie over een organisatieverandering wordt met de 'ritmiëkenmerken' onderverdeeld in de volgende componenten:

- Ritme – Klemtoon
- Ritme – Intonatie
- Ritme – Tempo
- Frequentie – Periode
- Frequentie – Herhaling

De activiteiten of gebeurtenissen die voor de ritmiekkenmerken van belang zijn betreffen communicatie over een organisatieverandering, verstrekken van nieuwsberichten over een verandering, speciale bijeenkomsten over een verandering, agendering van een verandering in regulier werkoverleg, etc.

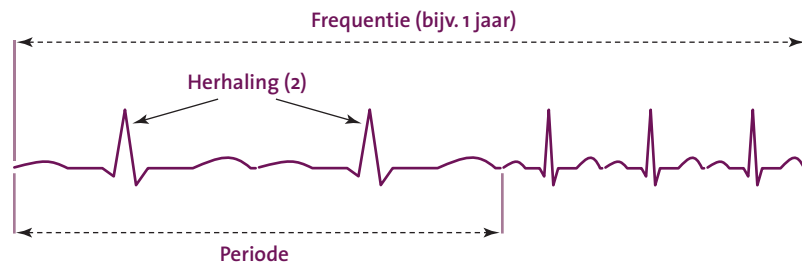
De ritmiekkenmerken kunnen ook naar analogie van de werking van de hartslag verklaard worden. Iedere hartslag vindt plaats in een cyclus van hartactiviteit binnen een tijdseenheid. In het geval van een hartslag is dat meestal iets minder dan een seconde. Ritme beschrijft één cyclus van de kenmerken klemtoon, intonatie en tempo. De frequentie betreft de kenmerken van periode en herhaling.



Figuur 2
Ritme (1 cyclus):
klemtoon, intonatie
en tempo

Een voorbeeld van de ritmiekkenmerken is de hartslag van iemand die hardloopt om de trein te halen. De *klemtoon* is dan de grootste en laagste uitslag van het hart in de cyclus, de *intonatie* de prikkel die het vervolg aan activiteiten geeft en het *tempo* de intensiteit en de versnellingen en vertragingen in de totale duur van de cyclus. De *periode* is dan de duur van intensivering van de hartslag vanaf de start van het hardlopen totdat het hart weer in een rusttoestand is en de *herhaling* is het aantal keren dat het hart klopt in die periode. Een periode is ook weer op te delen in

Figuur 3
Frequentie (reeks van
cycli): herhaling en
periode



subperiodes, bijvoorbeeld de schrik om de trein niet te halen, het rennen naar de trein, de opluchting om de trein toch gehaald te hebben en het weer tot rust komen.

Een diagnose van onderliggende mechanismen van ritmiek is mogelijk bij alle typen van organisaties en bij alle soorten van organisatieverandering.

Wat is nu de analogie van de hartslagritmiek met de ritmiek van organisatieverandering? In alle activiteiten, ook die in de dagelijkse praktijk van organisaties, is ritmiek aanwezig, die zich laat beschrijven aan de hand van de hierboven genoemde kenmerken. Meestal is er sprake van één of meer dominante ritmes en een aantal daaraan gerelateerde ritmes. In het menselijke lichaam lopen immers ook verschillende ritmische processen tegelijk. Soms wel en soms niet in fase, zoals de hartslag, de ademhaling en het knipperen met de ogen.

Sommige ritmes zijn dominantanter dan andere. Bij een organisatieverandering is het de kunst om het patroon van ritmes te ontdekken dat hoort bij het proces dat men wil veranderen. Een aanname daarbij is dat als de organisatieverandering meelift met dit ritme, de verandering optimaal gerealiseerd kan worden. De vraag is echter of dat ook zo is. Het kan ook zo zijn dat als het ritme van de organisatieverandering bewust beïnvloed wordt, bijvoorbeeld door deze tijdelijk te versnellen of te vertragen, de organisatieverandering beter uitgevoerd kan worden. Een voorbeeld van versnellen is een snellere implementatie van een verandering. Voorbeelden van vertragen zijn het recupereren tijdens vakanties of de lunchpauze. Het resultaat van een organisatieverandering is daarmee een functie van de kenmerken van organisatieritmiek.

3 Opzet proeftuin

In het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering (hierna I-RO genoemd) nemen veertien organisaties deel. In negen van deze organisaties is het onderzoek 'Organisatieverandering en organisatieritmiek' – Proeftuin kleinschalige veranderingen – uitgevoerd. De deelnemende organisaties zijn afkomstig uit diverse sectoren en door hen is een breed scala aan soorten van verandertrajecten in het onderzoek ingebracht.

3.1 Deelnemende organisaties

De organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn:

AerCap AerCap is een geïntegreerde mondiale luchtvaartmaatschappij met een leidende marktpositie in vliegtuigenleasing, handel en verkoop van vliegtuigonderdelen. AerCap biedt ook vliegtuigmanagementdiensten aan en voert vliegtuigonderhoud, reparatie en revisiediensten en vliegtuigassemblage uit.

Janssen Biologics BV Janssen Biologics maakt, verwerft en brengt unieke biofarmaceutische geneesmiddelen op de markt. De innovatieve producten richten zich op drie belangrijke ziektecategorieën. Dat zijn cardiovasculaire en immunologische aandoeningen, en kanker.

KLM Cargo Met een vervoer van 1,45 miljoen ton vracht per jaar is Air France-KLM Cargo (AF-KL Cargo) & Martinair Cargo een van de grootste luchtvrachtvervoerders ter wereld. Dit vervoer bestaat uit allerlei goederen: bloemen, auto- en vliegtuigonderdelen, kleding en post. Daarnaast biedt AF-KL Cargo & Martinair Cargo gespecialiseerd luchtvrachtvervoer: versproducten, medicijnen en levende dieren.

Ordina Ordina werkt met circa 3.500 medewerkers binnen de Nederlandse en Belgische markt aan de verbetering van bedrijfsprocessen. Dit gebeurt door

te adviseren, door ondersteunende applicaties te ontwikkelen of door complete processen, inclusief ICT, over te nemen.

RIVM Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) is een kennis- en onderzoeksinstituut, gericht op de bevordering van de publieke gezondheid en een gezond en veilig leefmilieu. De kerntaken van het RIVM, die zowel in nationale als internationale context worden uitgevoerd, dienen als beleidsondersteuning voor de overheid.

Shell Shell is een groep energie- en petrochemiebedrijven die wereldwijd opereert, met ongeveer 101.000 medewerkers in ruim 90 landen. Shell speelt een sleutelrol in de energievoorziening, en probeert op verantwoorde wijze -zowel economisch, milieutechnisch als maatschappelijk- aan de groeiende energiebehoefte van de wereld te voldoen.

TNO TNO is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die op basis van haar expertise en onderzoek een belangrijke bijdrage levert aan de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties en aan de economie en de kwaliteit van de samenleving als geheel.

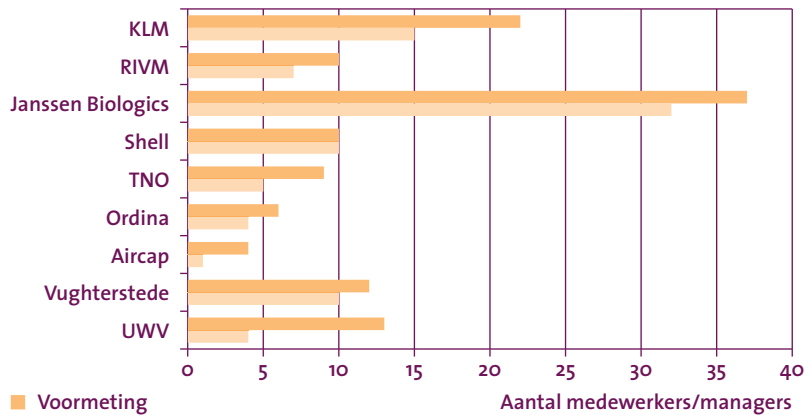
UWV Het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is de centrale uitvoeringsinstelling op het gebied van uitkeringsverstrekking, arbeidsbemiddeling en claimbeoordeling. UWV is een Nederlandse overheidsinstelling die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van werknemersverzekeringen WW, WAO, WIA en de Ziektewet.

Vugherstede Vugherstede is een stichting die drie verzorgingshuizen in Vught exploiteert, te weten Woonzorgcentrum Theresia, Huize Elisabeth en Huize Mariënhof. In en vanuit deze huizen wordt door ruim driehonderd medewerkers en een groot aantal vrijwilligers aan meer dan vijfhonderd ouderen zorg en diensten geboden.

In het onderzoek zijn in totaal 257 medewerkers en managers aangeschreven en hebben er daadwerkelijk 123 deelnemers aan het onderzoek meegedaan. Dit betekent voor de groep medewerkers en managers een respons van 48 procent.

In figuur 4 staan de organisaties met het aantal deelnemers weergegeven.

Aantal medewerkers/managers per organisatie bij de voor- en nameting



Figuur 4
Deelnemende
organisaties

3.2 Methode van onderzoek

De proeftuin is opgebouwd uit een nulmeting, een interventieperiode en een eindmeting. Met een digitale vragenlijst is aan de medewerkers en managers, betrokken bij een specifieke verandering, gevraagd om zowel algemene veranderingen in de organisatie als wel een specifieke verandering te beoordelen op de diverse ritmiekenmerken. Daarnaast is een verkorte digitale vragenlijst aan de OR of de medezeggenschap toegestuurd. Op basis van de nulmeting is het veranderritme gedocumenteerd. Deze resultaten zijn in een rapport vastgelegd en met de betrokken organisatie besproken. Onderdeel van deze rapportage waren suggesties voor het optimaliseren van het veranderritme (ritmieksuggesties).

Na de nulmeting vond een interventieperiode plaats waarin de aangedragen suggesties eventueel doorgevoerd konden worden. Daarna is er een eindmeting verricht, waarin alleen de vragen betreffende de specifieke verandering nogmaals aan de deelnemers zijn voorgelegd.

Ter voorbereiding op de uitvoering van het onderzoek is gestart met het verfijnen van de vragenlijst organisatieritmiek. Door middel van individuele gesprekken met het management van de organisatie is per organisatie informatie verkregen over de groep van deelnemers die voor deelname aan het onderzoek geselecteerd zijn en de inhoud van de te meten specifieke organisatieverandering.

		Altijd	Vaak	Soms wel, soms niet	Soms	Nooit	Weet niet
	Intonatie Met intonatie bedoelen we de accenten door informatiemomenten en activiteiten waarin u bij een verandering betrokken wordt	1	2	3	4	5	6
31	Is er bij veranderingen in uw organisatie sprake van onduidelijkheid over het startmoment van de verandering?						
32	Is er bij veranderingen in uw organisatie sprake van onduidelijkheid over het moment van beëindigen van de verandering?						
33	Weet u hoe de planning van de veranderingen in de organisatie eruit ziet?						
34	Is bij de start van veranderingen in de organisatie de doelstelling van de verandering voor u duidelijk?						
35	Wordt u tijdens een verandering op bepaalde duidelijk aangegeven momenten bijgepraat over de voortgang van de verandering?						
36	Is het voor u duidelijk welke wijzigingen in een verandertraject plaatsvinden?						
37	Is het voor u duidelijk waarom een verandertraject wordt ingezet?						
38	Is het voor u duidelijk welke tijdskeuzes er in verandertrajecten zijn?						

Figuur 5
Voorbeeld uit
de Quick Scan
Organisatieritmiek

In de vragenlijst is gedifferentieerd naar organisatieveranderingen in zijn algemeenheid binnen de organisatie en naar de specifieke organisatieverandering die is onderzocht. Voor beide situaties zijn de vragen per ritmiekthema aan de orde gesteld. Hierbij is voorafgaand aan de vragen een korte toelichting van het betreffende ritmiekthema gegeven.

Over de deelnemers die hebben deelgenomen aan het onderzoek 'Klein-schalige veranderingen' zijn de navolgende opmerkingen te maken. In totaal hebben 131 respondenten (inclusief medezeggenschapsleden) deelgenomen vanuit negen verschillende organisaties (N=131).

De verdeling in functies in de categorie medewerkers en managers bij deze organisaties is:

- manager 27 procent
- medewerker 67 procent
- anders 7 procent.

Over de medezeggenschapsleden die hebben deelgenomen aan het onderzoek kan het volgende worden aangegeven. De Quick Scan Organisatieritmiëk voor Medezeggenschap is door medezeggenschapsleden uit acht organisaties ingevuld. Eén van de deelnemende organisaties heeft nog geen georganiseerde vorm van medezeggenschap. Hierdoor is de respons voor het onderdeel over de medezeggenschap te stellen op 100 procent.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een digitale vragenlijst met vragen en antwoordcategorieën. Alle antwoorden op de vragen zijn gecodeerd van 0 tot en met 1.

Bij de vragen met zes antwoordcategorieën (altijd, vaak, soms wel/soms niet, soms, nooit, weet niet) is:

- altijd = 1
- vaak = 0,75
- soms wel/soms niet = 0,50
- soms = 0,25
- nooit = 0
- weet niet = 0,5

De weinige 'missing values' zijn gecodeerd naar het gemiddelde om alle observaties in het onderzoek mee te kunnen nemen.

Bij de vragen met drie antwoordcategorieën (ja, nee, weet niet) is:

- Ja = 1, betekent dat deze respondent het er mee eens is;
- Nee = 0, betekent dat deze respondent het er niet mee eens is;
- Weet niet = 0,5.

Ook hier zijn de weinige 'missing values' gecodeerd naar het gemiddelde om alle observaties in het onderzoek mee te kunnen nemen.

Per organisatie is een rapportage opgesteld met in de bijlage een tabel waarbij de scores per ritmiëkkenmerk voor de betreffende organisatie en voor het totaal zijn weergegeven. De totale vragenlijst betreft honderd vragen en twee slotvragen. De eerste tien vragen betroffen de organisatie en organisatieverandering in zijn algemeenheid. De volgende vragen

gingen in op de ritmiekenmerken. Daarvan betrof de eerste serie (vragen 11 tot en met 69) de algemene veranderingen in de organisatie en de tweede serie de specifieke verandering (vragen 70 tot en met 100) die onderwerp van onderzoek was.

In de tabel die opgenomen is in de rapportage aan de individuele organisaties is telkens per ritmiekenmerk eerst de totaalscore gegeven van alle vragen die bij het betreffende ritmiekenmerk behoren (figuur 6). Daarna zijn de vragen gesorteerd van de laagste score naar de hoogste score. In een tweede kolom staan de somscores van alle deelnemende organisaties die aan dit onderzoek hebben deelgenomen (inclusief de betreffende organisatie waarvoor de rapportage is opgesteld). Wanneer een score significant hoger of lager afwijkt dan de score van het totaal van alle organisaties, is dit aangegeven met een pijl omhoog of omlaag.

Figuur 6
Voorbeeldtabel met scores per vraag geselecteerd en met vermelding van significant hoog (of laag) gemiddelde

		Score organisatie	Score alle 9 organisaties
100.	Bent u eerder betrokken geweest bij een evaluatie van een verandering? [N=101] [Gemiddelde]	0,78▲	0,47
Een pijltje naar boven (▲) betekent dat de kans dat de organisatie hoger scoort dan alle organisaties samen is $p < 5$. Een pijltje naar beneden (▼) betekent dat de kans dat de organisatie lager scoort dan alle organisaties samen is $p < 5$.			

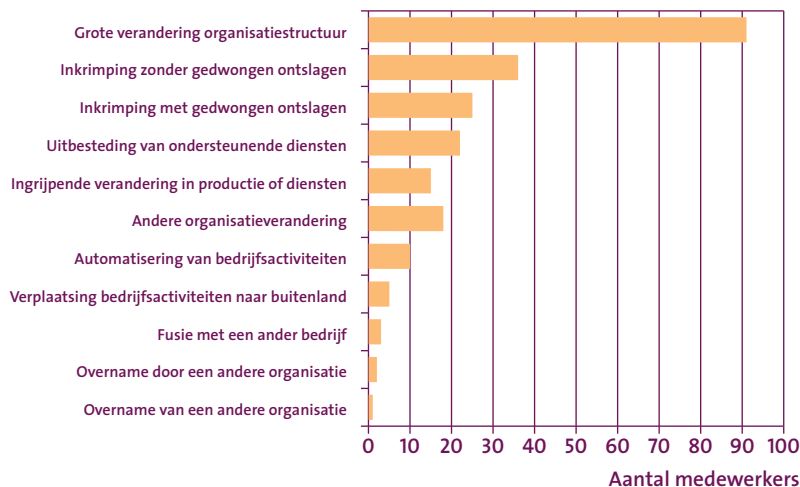
De scores zouden door organisaties gebruikt kunnen worden als referentiescores. Dat is mogelijk, maar een belangrijke vraag daarbij is: Waaraan moet worden gerefereerd? Wat is de meetlat voor de eigen organisatie? Is dat bijvoorbeeld het gemiddelde van alle vragen van een ritmiekenmerk, of is dat het gemiddelde van alle andere organisaties? Of is het misschien zo dat de organisatie een eigen criterium maakt? Geconcludeerd kan worden dat met de uitkomsten van de Quick Scan Organisatieritmiek de organisaties een beeld hebben van hun organisatieritmiek en met ritmiekinterventies kunnen zorgen voor een meer succesvolle implementatie van veranderingen.

3.3 Soorten organisatieverandering

In het onderzoek zijn algemene vragen gesteld over de veranderingen in de organisatie. De antwoorden op deze vragen zijn in deze paragraaf opgenomen.

Door de deelnemers aan het onderzoek is antwoord gegeven op de vraag welke soorten organisatieveranderingen men in de eigen organisatie

Welke veranderingen?



Figuur 7
Soorten
veranderingen¹

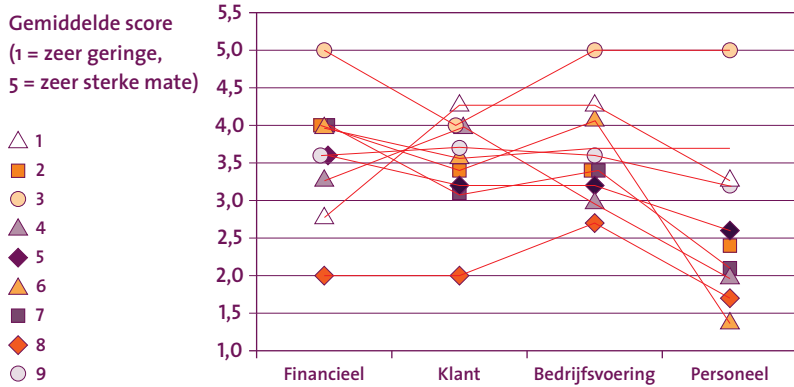
tegenkomt. In figuur 7 is weergegeven met wat voor soorten veranderingen de respondenten zich in de praktijk geconfronteerd zagen.

Uit figuur 7 blijkt dat de meest voorkomende verandering die in de organisatiestructuur betreft. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat een verandering in de organisatiestructuur vaak duidelijk zichtbaar is en veel gevolgen met zich meebrengt. Daarnaast wordt er vrij hoog gescoord op veranderingen waarbij inkrimping met en zonder gedwongen ontslagen aan de orde zijn. Deze verandering is mogelijk te verklaren door de economische crisis die groei in veel sectoren belemmert en soms om maatregelen – zoals inkrimping – vraagt.

De antwoorden op de vraag waarop de veranderingen in de organisatie gericht zijn resulteren in een 'balanced scorecard van veranderingen' en geven aan welke de doelstellingen van de organisatieveranderingen zijn. De diverse lijnen in figuur 8 betreffen de diverse deelnemende organisaties. Organizationalveranderingen kunnen worden ingedeeld naar gelang zij gericht zijn op het verbeteren van de financiële positie van de organisatie, van de bediening van de klanten van de organisatie of van de bedrijfsvoering binnen de organisatie danwel op de ontwikkeling van het personeel in de organisatie. De balanced scorecard van veranderingen toont nu aan dat deze laatste categorie 'ontwikkeling van het personeel' daarbij de laagste score heeft.

¹ Deze vraag is afkomstig uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden NEA (www.tno.nl/nea).

Balanced scorecard van veranderingen bij negen organisaties

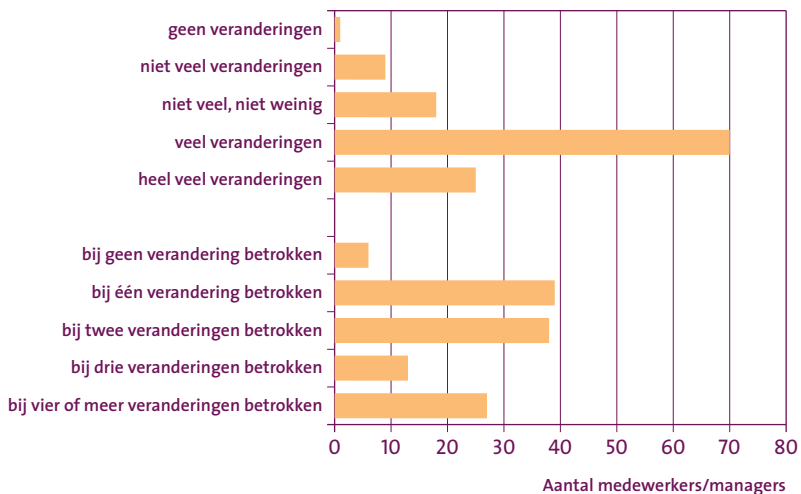


Figuur 8
Balanced Scorecard
van veranderingen

Figuur 9 laat zien of er veel veranderingen bij organisaties plaatsvinden en bij hoeveel veranderingen de deelnemers betrokken zijn. In het eerste deel van de figuur is aangegeven hoeveel veranderingen er in de organisatie zijn en in het tweede deel bij hoeveel veranderingen men betrokken is.

Uit figuur 9 blijkt dat 95 procent van de deelnemers betrokken is bij veranderingen. Het merendeel (63 procent) heeft te maken met één of twee veranderingen. Opvallend is dat de deelnemers aangeven dat er veel of zelfs heel veel veranderingen plaatsvinden: 22 procent van de deelnemers geeft zelfs aan bij vier of meer veranderingen te zijn betrokken geweest. Hieruit

Veel veranderingen in de organisatie? Bij hoeveel betrokken?



Figuur 9
Aantal veranderingen
in de organisatie en
betrokkenheid

blijkt dat in de organisaties veel veranderingen plaatsvinden waarbij de medewerkers en managers ook betrokken zijn.

In het onderzoek 'Organisatieverandering en organisatieritmiek' zijn de volgende veranderingen onderwerp van onderzoek geweest:

- Verandering 1: Implementeren SOX Compliance Rules (AerCap)
- Verandering 2: Verandering Q, aanpassing organisatiestructuur (Janssen Biologics)
- Verandering 3: Integratie afdelingen Shipment Control en Tracing (KLM Cargo)
- Verandering 4: Implementatie Service Excellence Programma (Ordina)
- Verandering 5: Tijdelijke Werkorganisatie I-functie (RIVM)
- Verandering 6: Invoeren PDAS, een nieuwe organisatiestructuur (Shell)
- Verandering 7: Opzet en werking nieuw mobiliteitscentrum (TNO)
- Verandering 8: Kwaliteitszorg; invoering reviews (UWV)
- Verandering 9: Implementatie kwaliteitsbeleid (Vugherstede)

DEEL II

ORGANISATIERITMIEK IN
NEGEN ORGANISATIES



4

Verandering AerCap: implementeren SOX Compliance Rules

De organisatieverandering die vanuit AerCap aan het onderzoek heeft meegedaan betrof het Implementeren van de SOX Compliance Rules. Onderstaand wordt een omschrijving van deze verandering gegeven en de uitkomsten van de organisatieverandering en organisatieritmiek toegelicht.

AerCap is een geïntegreerde mondiale luchtvaartmaatschappij met een leidende marktpositie in vliegtuigenleasing, handel en verkoop van onderdelen. AerCap biedt ook vliegtuigmanagementdiensten en voert vliegtuigonderhoud, reparatie, revisiediensten en vliegtuigassemblage uit.

Na de fusie met Genesis Lease in maart 2010 is AerCap uitgegroeid tot 's werelds grootste onafhankelijke vliegtuigleasingbedrijf met een balans-totaal van ongeveer 9,3 miljard dollar.

AerCap's totale portefeuille omvat 350 eigen vliegtuigen. AerCap is gevestigd in Nederland en heeft kantoren in Nederland, de Verenigde Staten, China, Singapore, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Arabische Emiraten.

De uitkomsten voor organisatieritmiek voor de organisatieveranderingen in het algemeen binnen de organisatie gaven het volgende te zien. De deelnemers vinden het aantal veranderingen in de organisatie niet hoog. Zij geven aan dat de veranderingen in de afgelopen twaalf maanden gericht zijn op het verbeteren van de organisatorische processen en geen veranderingen betroffen die gericht zijn op verbetering van de financiële positie. Er is weinig behoefte aan rust.

De organisatieveranderingen worden als succesvol beschouwd. De deelnemers weten hoe de planning van de veranderingen in de organisatie eruitziet. En bij de start van veranderingen in de organisatie is de doelstelling van de verandering voor hen duidelijk. Echter, er wordt bij de fasering van verandertrajecten weinig rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten per fase. Verder geven zij aan dat de communicatie

over een verandertraject onvoldoende is toegespitst op hun situatie. Bij de planning van veranderingen wordt rekening gehouden met het tijdsbeslag van de verandering.

De veranderingen worden niet als te langzaam ervaren. De voorbereiding en de uitvoering van een verandering vragen echter regelmatig meer tijd dan gepland.

4.1 De verandering is niet te snel of te langzaam ingevoerd

De specifieke verandering waar het onderzoek betrekking op had, was het implementeren van de SOX Compliance Rules. Specifiek ging het om de implementatie van deze regels voor het HR-departement voor het aannemen, ontslaan en betalen van personeel. Om te voldoen aan de SOX-regels door het HR-departement, zijn zogenaamde risicogebieden geïdentificeerd. De SOX-projectmanager heeft de onderdelen geïdentificeerd die moeten worden gecontroleerd. Het resultaat van deze implementatie is de SOX-logboekregistratie. Bijvoorbeeld, er werd getest of er van iedere werknemer twee referenties beschikbaar zijn en een kopie van de toestemming van de recruiter.



De kantoren in Amsterdam, Shannon, Engeland, Ford Lauderdale, Miami, Singapore, en Shanghai hebben deelgenomen aan het onderzoek 'organisatieverandering en organisatieritmiek'. De SOX Compliance Rules zijn geïmplementeerd in verschillende fasen. Als eerste werd volgens de nieuwe werkmethode Amsterdam gecontroleerd en vervolgens gebeurde dat met de andere locaties en alle nieuwe medewerkers. Naast de Raad van Bestuur zijn er meerdere commissies nodig (conform het voldoen aan de eisen van de New York exchange) en een evaluatie van de Nederlandse Governance Code (die de overheidsinvesteringen in de organisatie garandeert).

Voor de specifieke organisatieverandering zijn in de vragenlijst dertig vragen gesteld. Ook deze vragen zijn ingedeeld naar de kenmerken van organisatieritmiek. Een aanvulling is dat bij tempo onderscheid is gemaakt naar te snel of te langzaam tempo.

- Ritme – Klemtoon** De deelnemers voelen zich betrokken bij deze verandering. Ook zijn zij van mening dat zij er tijdig bij betrokken zijn.
Ze geven aan dat er bij deze verandering wel rekening is gehouden met hun opvattingen, maar slechts in geringe mate met hun vakanties.
Bij de planning van deze verandering is weinig rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.
- Ritme – Intonatie** De deelnemers gaven een hoge score op de vraag of de activiteiten van dit project voor hen duidelijk waren en of het hun duidelijk was waarom deze verandering is ingezet.
Er was geen onzekerheid over de start van de verandering.
- Ritme – Tempo** Door de deelnemers is aangegeven dat er in enige mate sprake was van versnelling bij de start van de verandering. Deze verandering werd naar hun mening niet te snel of te langzaam ingevoerd. Dit sluit aan op de mening van de deelnemers dat zij geen te hoog of te laag tempo voor deze verandering hebben ervaren.
- Frequentie – Periode** De activiteiten en momenten van de verandering zijn redelijk tot voldoende opgenomen in de organisatiekalender. De start van deze verandering viel niet tijdens de vakantie.
- Frequentie – Herhaling** De deelnemers gaven een lage score op de vraag of voor deze verandering de resultaten van eerdere verandertrajecten zijn gebruikt. Tevens gaven

zij aan niet eerder betrokken te zijn geweest bij een evaluatie van een verandering.

4.2 Ritmiekinterventie 1: managers/medewerkers meer betrekken bij evaluaties

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn aan AerCap suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn voorzien van een ✓. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

- | | |
|-------------------------------|--|
| Ritme – Klemtoon | <ul style="list-style-type: none">■ Rekening houden met periodes van vakanties tijdens verandertrajecten. Dit kan een positief effect hebben op de betrokkenheid van managers en medewerkers met de betreffende veranderingen.■ Bij de planning van verandering meer rekening houden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.✓ Deelnemers voelen zich betrokken bij verandertrajecten en zijn daar ook tijdig bij betrokken. |
| Ritme – Intonatie | <ul style="list-style-type: none">✓ Voor de deelnemers zijn de activiteiten van een verandering duidelijk.✓ Voor de deelnemers is duidelijk waarom een verandering wordt ingezet.✓ Er is geen onzekerheid over de start van een verandering. |
| Ritme – Tempo | <ul style="list-style-type: none">✓ Een verandering wordt niet te snel of te langzaam ingevoerd. |
| Frequentie – Periode | <ul style="list-style-type: none">✓ Bij de fasering van een verandering wordt rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten. |
| Frequentie – Herhaling | <ul style="list-style-type: none">■ De resultaten van evaluaties van eerdere organisatieveranderingen gebruiken om daarvan te leren.■ Managers en medewerkers meer betrekken bij het evalueren van organisatieveranderingen. |

In een reactie van AerCap op de resultaten is genoemd dat het uitvoeren van een dergelijke evaluatie nuttig is om te doen en interessante bevindingen geeft: ‘zouden we vaker moeten doen’. Gebruikelijk is dat er niet wordt geëvalueerd.

Door de omvang van de organisatie zijn alle mensen overal bij betrokken. De goede scores voor betrokkenheid bij organisatieverandering en organisatieritmiek sluiten hierop aan. Er zijn geen lagen in de organisatie; de organisatiestructuur is vlak en men werkt projectmatig. De organisatie bestaat uit erg hoog opgeleide mensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel.



5

Verandering Janssen Biologics: Verandering Q, aanpassing organisatiestructuur

Janssen Biologics heeft aan het onderzoek meegedaan met de ‘Verandering Q’, waarbij het een aanpassing van de organisatiestructuur betrof.

Janssen Biologics maakt, verwerft en brengt unieke biofarmaceutische geneesmiddelen op de markt. Deze innovatieve producten richten zich op drie belangrijke ziektecategorieën: cardiovasculaire en immunologische aandoeningen, en kanker.

Janssen Biologics produceert geneesmiddelen, niet volgens de traditionele methoden, maar door biofarmaceutische processen. Dat zijn nieuwe, uiterst schone productiemethoden die bijzondere geneesmiddelen opleveren, met een wereldwijde toepassing. Naast de productie wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. Dit gebeurt voornamelijk in de Verenigde Staten. Vanuit de vestiging in Leiden en vanuit het hoofdkantoor in de VS worden onderzoeken naar de werkzaamheid en de veiligheid van de producten over de hele wereld gecoördineerd.

In de nulmeting is een aantal vragen gesteld over het veranderen binnen de organisatie in zijn algemeenheid. Hier zijn de volgende opvattingen naar voren gekomen.

Unaniem is aangegeven dat in de afgelopen twaalf maanden de veranderingen in de organisatie gaan over grote wijzigingen in de organisatiestructuur. Daarnaast hebben een paar veranderingen te maken met inkrimpingen zónder en mét gedwongen ontslagen.

Men heeft momenteel veel te maken met veranderingen zowel binnen de organisatie als gericht op het verbeteren van de financiële positie van de organisatie.

Vaak wordt aangegeven dat er behoefte aan rust is in de organisatie wat betreft het veranderen. De organisatie is sterk gericht op voortdurende vernieuwing. Verandertrajecten in de organisatie worden veelal fasegewijs uitgevoerd.

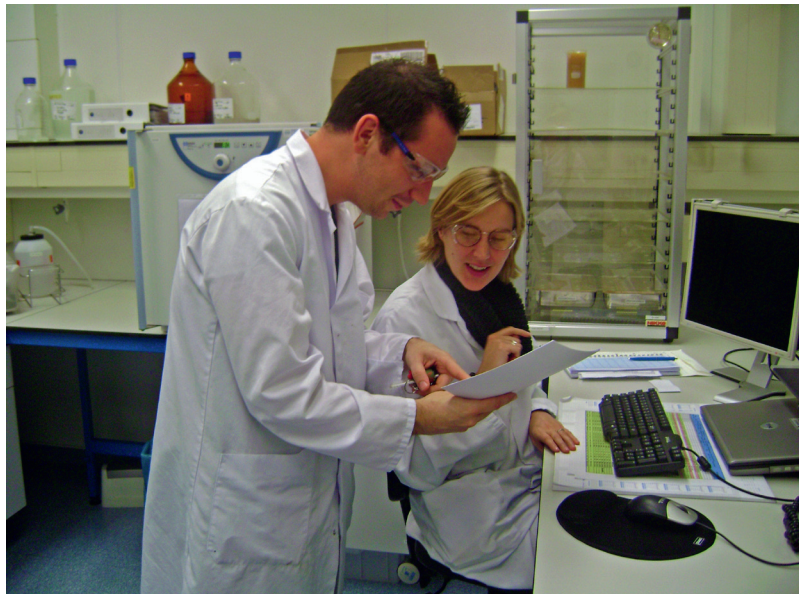
Bij de planning van verandertrajecten in de organisatie wordt weinig rekening gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden en met vakanties.

Het is redelijk duidelijk waarom een verandertraject wordt ingezet en welke wijzigingen erin plaatsvinden. Soms is er sprake van onduidelijkheid over het startmoment en soms over het moment van beëindigen van een verandering.

De snelheid waarmee veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd wordt bepaald door formele besluitvormingsprocessen. Veel deelnemers geven aan dat in vergelijking met voorgaande jaren het tempo van veranderen hoger is geworden. Opmerkelijk is dat veel ook laten weten dat de tijdskeuze in veranderingen gedurende het traject verandert. Anderzijds geeft men aan dat er nauwelijks versnellingen voorkomen gedurende een verandertraject, al meldt een deel van de deelnemers dat daarvan wel sprake is bij de start van veranderingen.

Die veranderstart gebeurt willekeurig door een jaar heen. Door een groot deel van de deelnemers wordt aangegeven dat de doorlooptijd van veranderingen in de organisatie veelal binnen de periode van een jaar ligt. Zowel de voorbereiding als de uitvoering van een verandering vragen regelmatig meer tijd dan gepland.

De communicatiemomenten tijdens veranderingen in de organisatie worden steeds op de geplande tijdstippen uitgevoerd.



5.1 Er zijn veel tempowisselingen

Quality is een servicegericht organisatieonderdeel met als doel veilige medicijnen bij patiënten te krijgen en zo bij te dragen aan het succes van het bedrijf. Quality is onderdeel van een matrixorganisatie (Janssen Supply Chain) en bestaat in Leiden uit vier divisies, te weten Quality Control (QC), Quality Assurance (QA), Microbiology en Quality Systems & Compliance.

De afdeling Quality Control houdt zich bezig met het testen van grondstoffen en product samples. De grondstoffen worden door QC zelf vrijgegeven. De afdeling Microbiologie binnen Quality test de microbiologische kwaliteit van grondstoffen, tussen- en eindproducten. Daarnaast voert men het environmental monitoring-programma uit voor de microbiologische controle van productieruimten. Quality Systems & Compliance is verantwoordelijk voor de compliance status van de Leidse kwaliteitssystemen. Quality Assurance is primair verantwoordelijk voor het kwaliteitscontrole- en borgingsprogramma van het bedrijf en is daardoor nauw betrokken bij de primaire productie en de productieondersteunende processen. QA is eindverantwoordelijk voor de vrijgifte van bulkproducten en halffabricaten voor interne en externe klanten.

De 'Verandering Q' betreft een aanpassing van de organisatiestructuur, waarbij er maximaal drie leidinggevende niveaus zijn en de span of control ongeveer tien medewerkers per leidinggevende omvat. Er is al vroeg gecommuniceerd over de structuur van de kwaliteitsorganisatie. De OR heeft positief gereageerd op de adviesaanvraag en in een klankbordgroep zijn medewerkers uit de kwaliteitsorganisatie opgenomen. De klankbordgroep beoordeelt met name wat goed en wat minder goed werkt in de implementatie van de reorganisatie Q en de tijdslijnen die hierbij aan de orde zijn.

Voor de specifieke organisatieverandering is een selectie van de opvattingen van de deelnemers per ritmiekenmerk genoemd.

Ritme – Klemtoon

De deelnemers geven aan dat zij de gevolgen van deze verandering overzien. Bij de planning ervan is weinig rekening gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden.

Bij de planning en uitvoering is eveneens weinig rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.

Ritme – Intonatie De deelnemers weten welke activiteiten in deze verandering zullen plaatsvinden en waarom die is ingezet.

Er was bij deze verandering sprake van enige onzekerheid over de start van de verandering.

De accenten door informatiemomenten en activiteiten waarin men bij een verandering betrokken werd, zijn zeer duidelijk.

Ritme – Tempo De organisatieverandering wordt soms als te snel en soms als te langzaam door de deelnemers ervaren. Hiermee wordt aangegeven dat er relatief veel tempowisselingen zijn. Gedurende de verandering en ook bij de start ervan zijn er vertragingen geweest.

De deelnemers zijn van mening dat deze verandering te snel is ingevoerd. In enige mate was er sprake van een te hoog tempo.

Conclusie vanuit ritmiekoogpunt is dat er niet zozeer behoefte is aan versnelling van de verandering maar aan het voorkomen van vertragingen. Hierdoor is het mogelijk om een regelmatig tempo te verkrijgen.

Frequentie – Periode Door veel deelnemers is aangegeven dat de communicatie tijdens deze verandering op de geplande momenten plaatsvond. Weinig deelnemers



gaven aan dat er bij de fasering van de verandering rekening is gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten.

Een positief aspect van het veranderingstraject is dat maar weinig deelnemers meldden dat de start van de verandering tijdens hun vakantie viel.

Frequentie – Herhaling

Door bijna de helft van de deelnemers is aangegeven dat zij eerder betrokken zijn geweest bij een evaluatie van een verandering. Bij dit ritmiekkenmerk is het opvallend dat suggesties vanuit eerdere evaluaties (*lessons learned*) niet vaak in nieuwe veranderingen worden meegenomen, ook niet in deze. Over het algemeen kan gezegd worden dat evaluaties van verandertrajecten een zwak punt is bij organisatieverandertrajecten. De algemene suggestie voor verbetering, maar dat geldt voor alle deelnemende organisaties aan het onderzoek, is om meer aandacht te besteden aan de uitkomsten van evaluaties en vanuit deze uitkomsten te leren voor toekomstige verandertrajecten.

Mogelijk is het voor deze verandering nog niet te laat om te leren dat de uitkomsten van eerdere evaluaties zeer bruikbaar kunnen zijn voor het verbeteren van deze organisatieverandering.

5.2 Ritmiekinterventie 2: meer rekening houden met rust- en onrustmomenten

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn aan Janssen Biologics suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn voorzien van een ✓. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

Ritme – Klemtoon

- Meer rekening houden met de rust- en onrustmomenten binnen de organisatie tijdens verandertrajecten. Dit kan een positief effect hebben op de betrokkenheid van managers en medewerkers met de betreffende veranderingen.
- Meer rekening houden met de werkdruk in bepaalde perioden.
- ✓ De gevolgen die de verandering met zich meebrengen worden door de medewerkers overzien.

- Ritme – Intonatie**
 - De communicatie over de start van het verandertraject kan verbeterd worden om zo onzekerheid over de start van de verandering tegen te gaan.
 - ✓ Voor de managers en medewerkers zijn de activiteiten van een verandering duidelijk.
 - ✓ Voor de managers en medewerkers is duidelijk waarom een verandering wordt ingezet.
 - ✓ Voor de managers en medewerkers is duidelijk hoe de planning eruit ziet.

- Ritme – Tempo**
 - Door het voorkomen van vertragingen kan een regelmatiger tempo worden verkregen.
 - Extra aandacht bij de start van een verandering voor een regelmatiger tempo, waarmee vertragingen mogelijkterwijs kunnen worden voorkomen.

- Frequentie – Periode**
 - Bij de fasering van verandering rekening houden met ruimte voor uitloop van de activiteiten.
 - ✓ De start van de verandering valt niet tijdens de vakantie.
 - ✓ De communicatie vindt op de geplande momenten plaats.

- Frequentie – Herhaling**
 - Gebruik de *lessons learned* van evaluaties van eerdere verandertrajecten om vanuit deze uitkomsten te leren voor toekomstige verandertrajecten.

De uitkomsten van het onderzoek (nulmeting) worden door Janssen Biologics herkend. Zij geven aan dat zij meer rekening kunnen houden met rust- en onrustmomenten in de organisatie. Ze zijn een bedrijf waarbij gedurende 24 uur per dag hetzelfde productieniveau aan de orde is. Ook is het hele jaar door sprake van hetzelfde productieproces. Dit verklaart waarom er weinig pieken en dalen zijn waar te nemen in de activiteiten van de organisatie. Bij het plannen van organisatieveranderingen wordt rekening gehouden met vakanties zoals de zomervakantie.



6

Verandering KLM Cargo: integratie afdelingen Shipment Control en Tracing

De organisatieverandering die vanuit KLM Cargo aan het onderzoek heeft meegedaan betrof de integratie van de afdeling Shipment Control en de afdeling Tracing.

Met de integratie van Shipment Control en Tracing gaat KLM Cargo verder met het stroomlijnen van de omgeving in het operationele domein.

Verstoringen bij het vervoer van vracht binnen het netwerk zijn in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de eerstelijns operatie (de flows in de 'HUB' en de buitenstations).

Op de afdelingen Shipment Control en Tracing zijn tweedelijns aspecten gecentraliseerd. Shipment Control volgt door middel van monitoring zendingen op basis van het 'flown as planned' principe in het KLM-netwerk vanaf het moment van aanlevering door de klant tot en met het moment van aflevering aan de ontvanger. Het registreren en analyseren van onregelmatigheden, het aangeven van mogelijke oplossingen tot verbetering van de afhandeling en de prioriteitstelling van zendingen die zijn afgeboekt, behoren ook tot de basiswerkzaamheden. Wanneer Shipment Control gedurende de vluchtafhandeling in de eerste 24 uur niet tot de juiste oplossing komt, worden de genoemde taken na 48 uur overgenomen door Tracing. Belangrijk bij deze activiteiten is de juiste afstemming met de eerstelijns operatie en de commerciële processen.

Het doel van zowel de afdeling Shipment Control als de afdeling Tracing is:

1. kwaliteit bewaken en communicatie onderhouden met de operatie, zendingen herplannen om schade voor klanten te beperken;
2. met behulp van monitoring, voorstellen voor verbetering in de operatie en op de juiste manier oplossen van verstoringen wordt de klanttevredenheid verhoogd (zowel intern als extern).

In de integratie zal gewerkt worden aan een betere kwaliteit, efficiency op de afdeling en klanttevredenheid.

Onderstaand worden de organisatie en de verandering toegelicht en de uitkomsten betreffende de organisatieverandering en organisatiemiek besproken.

Met een vervoer van 1,45 miljoen ton vracht per jaar is Air France-KLM Cargo (AF-KL Cargo) & Martinair Cargo een van de grootste luchtvrachtvervoerders ter wereld. Dit vervoer bestaat uit allerlei goederen: bloemen, auto- en vliegtuigonderdelen, kleding en post. Daarnaast biedt AF-KL Cargo & Martinair Cargo gespecialiseerd luchtvrachtvervoer zoals versproducten, medicijnen en levende dieren. AF-KL Cargo & Martinair Cargo opereert in een internationale omgeving met Schiphol en Charles de Gaulle als thuisbasis.

Bij AF-KL Cargo & Martinair Cargo werken bijna 5.000 mensen. Sinds oktober 2005 zijn de commerciële activiteiten van Air France Cargo en KLM Cargo geïntegreerd. Sinds 2009 is Martinair Cargo onderdeel van AF-KL Cargo. AF-KL Cargo & Martinair Cargo heeft een gezamenlijk netwerk en een uitgebreide vloot moderne vliegtuigen. In bijna alle vliegtuigen wordt vracht vervoerd; naast speciale vrachtvliegtuigen en de passagierstoel- len met vracht in de buik van het vliegtuig (de zogeheten 'belly hold') zijn er ook zestien combi-vliegtuigen met passagiers én vracht.



Over het veranderen binnen de organisatie in zijn algemeenheid hebben de deelnemers de volgende opvattingen.

De veranderingen waarmee de deelnemers te maken hadden betroffen in-krimping zonder gedwongen ontslagen en grote wijzigingen in de organisatiestructuur. Ze hebben veel te maken met veranderingen binnen de organisatie. De veranderingen in de organisatie zijn gericht op het verbeteren van: (1) de bedrijfsvoering, (2) de financiële positie, (3) de bediening van de klanten en (4) de ontwikkeling van het personeel. De deelnemers geven aan dat er behoefte is aan rust wat betreft het veranderen.

Verandertrajecten worden fasegewijs gepland. Er is weinig onzekerheid of een verandering uiteindelijk wel doorgaat. In de planning en uitvoering wordt goed rekening gehouden met perioden van drukte en rust van andere verandertrajecten en ook bij de planning is de werkdruk in bepaalde perioden een punt van aandacht.

De snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd wordt bepaald door formele besluitvormingsprocessen. Het tempo van de veranderingen is de laatste jaren hoger geworden. De invoering ervan is niet te langzaam. Er vinden weinig versnellingen plaats op het einde van de veranderingen. Opvallend is dat er bij de start en gedurende het verandertraject wel versnellingen voorkomen.

De veranderingen starten willekeurig door het jaar heen. Er wordt in de fasering rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten per fase.

De voorbereiding en uitvoering van verandertrajecten vragen regelmatig meer tijd dan gepland. De communicatiemomenten worden tijdens een verandering op de geplande momenten uitgevoerd.

6.1 Communicatiemomenten worden op geplande momenten uitgevoerd

De afdeling Shipment Control en de afdeling Tracing zijn samengevoegd tot één afdeling Shipment Control & Tracing. Deze integratie geschiedt in twee fasen. Allereerst de organisatorische wijziging en inrichting en in de tweede fase het analyseren van de processen om synergievoordelen te realiseren.

Ritme – Klemtoon

De deelnemers voelen zich betrokken bij deze verandering. Die is fasegewijs gepland, al is er weinig rekening gehouden met perioden van drukte

en rust als gevolg van andere verandertrajecten. Wel is er bij deze verandering rekening gehouden met vakanties.

Ritme – Intonatie De deelnemers zijn bekend met de activiteiten in deze verandering. Wel was er sprake van onzekerheid ten aanzien van de start van de verandering. Communicatie kan meer toegespitst worden op de eigen situatie.

Ritme – Tempo Bij de start en gedurende de verandering zijn er vertragingen geweest. De verandering werd niet te langzaam ingevoerd en had geen te hoog of te laag tempo.

Frequentie – Periode De communicatiemomenten zijn tijdens deze verandering op de geplande momenten uitgevoerd. Ook werd er bij de fasering van deze verandering rekening gehouden met uitloop van activiteiten. De start van de verandering viel niet tijdens vakantie.

Frequentie – Herhaling De deelnemers zijn niet vaak betrokken geweest bij een evaluatie van een verandering en ook zijn evaluaties van eerdere verandertrajecten niet prominent gebruikt.

6.2 Ritmiekinterventie 3: voorkomen van vertragingen ten behoeve van regelmatig tempo

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering – integratie van de Shipment Control- en de Tracing-afdeling – zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze



zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn voorzien van een ✓. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

- Ritme – Klemtoon**
 - Meer rekening houden met de rust- en onrustmomenten binnen de organisatie.
 - ✓ Bij de uitvoering van een verandering wordt rekening gehouden met vakanties.
 - ✓ De verandering fasegewijs plannen.

- Ritme – Intonatie**
 - De communicatie over een verandering beter toespitsen op de eigen situatie van medewerkers en managers.
 - Meer duidelijkheid geven over de planning van een verandering.
 - Voorkomen van onzekerheid over de start van een verandering.
 - ✓ De medewerkers/managers weten wat de activiteiten in een verandering zijn.

- Ritme – Tempo**
 - Voorkomen van vertragingen waardoor het mogelijk is om regelmatig tempo te verkrijgen.
 - Bij de start van een verandering aandacht geven aan de regelmatigheid van het tempo, waardoor vertraging mogelijk voorkomen kan worden.

- Frequentie – Periode**
 - ✓ De communicatie vindt op de geplande momenten plaats.
 - ✓ Bij de fasering van een verandering is rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten.

- Frequentie – Herhaling**
 - Aandacht besteden aan de uitkomsten van evaluaties van eerdere organisatieveranderingen en vanuit deze uitkomsten leren voor toekomstige verandertrajecten.

KLM Cargo herkent de uitkomsten van de nulmeting en is over de positieve uitkomsten zeer verheugd. In het veranderen binnen de organisatie is namelijk veel aandacht gegeven aan het ontwikkelen van personeel. Hierin is zeer veel geïnvesteerd (activiteiten als ‘tafels voor potentials’ en ‘mobiliteitsdagen’) en hierover is uitgebreid gecommuniceerd. Herkend wordt ook de vertraging in het veranderproces: ‘het startmoment werd telkens een paar maanden uitgesteld’.



Fotografie: DigiDaan

7

Verandering Ordina: implementatie Service Excellence Programma

De organisatieverandering die vanuit Ordina aan het onderzoek heeft meegedaan betrof de implementatie van het Service Excellence Programma.

Ordina is een kennisleverancier die verbetering en vernieuwing in gang zet voor klanten. Dat doen zij op het snijvlak van Business en ICT. Ordina combineert ICT-expertise met kennis van bedrijfsprocessen, lokale markten en -vraagstukken. Hierdoor draagt zij bij aan het realiseren van strategische doelstellingen van haar klanten, het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het creëren van waarde voor klanten op korte en lange termijn.

Ordina werkt met circa 3.500 medewerkers binnen de Nederlandse en Belgische markt aan de verbetering van bedrijfsprocessen. Dit gebeurt door te adviseren, door ondersteunende applicaties te ontwikkelen of door complete processen, inclusief ICT, over te nemen.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast zijn er meerdere kantoren in Nederland, België en Luxemburg, maar ook internationale samenwerkingsverbanden op nearshore en offshore locaties. Ordina is in 1973 opgericht en het aandeel Ordina is sinds 1987 genoteerd aan Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Midkap index.

Veranderingen in de organisatie worden door de deelnemers geïdentificeerd als inkrimping zonder gedwongen ontslagen, betreffen vaak ingrijpende veranderingen in productie of diensten of zijn gericht op het verbeteren van de bediening van de klanten.

Verandertrajecten worden fasegewijs gepland en uitgevoerd. De deelnemers overzien de gevolgen van de veranderingen.

Een deel van de deelnemers geeft aan dat het voor hen duidelijk is welke wijzigingen in een verandertraject plaatsvinden. Men is onbekend met de planning van veranderingen in de organisatie en welke tijdskeuzes zijn

gemaakt. Het tempo van veranderen is in vergelijking met voorgaande jaren hoger geworden. Daarnaast veranderen tijdskeuzes in veranderingen gedurende het traject. Sommige deelnemers melden dat er versnellingen plaatsvinden in een verandertraject. Veranderingen worden niet te langzaam ingevoerd.

De start van verandertrajecten vindt willekeurig door het jaar heen plaats en ook wel eens tijdens de zomervakantie. De uitvoering van veranderingen vraagt regelmatig meer tijd dan gepland. Niet vaak worden de verandertrajecten met de deelnemers geëvalueerd.

7.1 Rekening houden met werkdruk in bepaalde perioden

De verandering die aan het onderzoek heeft meegedaan is de implementatie van het Service Excellence Programma. Dat programma levert een focus op de kwaliteit van dienstverlening, stimuleert samenwerking, accentueert successen, verzekert een verhelderd wederzijds begrip van klantverwachtingen en stelt een volledig Ordina-team in staat om excellente diensten te verlenen met als doel tevreden klanten. Dit gebeurt door het invoeren van de Ordina Klant Tevredenheid Onderzoeken (OKTO) en het Ordina Verbeter Actie Plan (OVAP).

De doelstelling van het programma is het realiseren van klantgerichte dienstverlening, die structureel in alle geledingen van de Ordina-cultuur verankerd ligt. Elke meting van klanttevredenheid leidt tot concrete



Fotografie: DigiDaan

verbeteracties die weer leiden tot nieuwe metingen en verbeteracties waardoor de dienstverlening aan de klant continu verbeterd wordt. Dankzij het Service Excellence Programma worden bevindingen of problemen snel gehoord, opgevolgd en bewaakt en wordt de kwaliteit van de dienstverlening structureel verhoogd. Het programma 'Service Excellence' is per maart 2009 begonnen (met vijf pilotteams) en wordt langzaam uitgebreid.

- Ritme – Klemtoon** Bij de planning van deze verandering wordt de mening van de deelnemers meegenomen. Daarnaast wordt er bij de uitvoering rekening gehouden met de perioden van drukte en rust als gevolg van andere verandertrajecten. Dat geldt ook ten aanzien van de tijdskeuzes van die andere verandertrajecten. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat bij de planning van deze verandering weinig rekening wordt gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden van het jaar.
- Ritme – Intonatie** Het is voor de deelnemers duidelijk welke activiteiten in deze verandering zijn opgenomen en waarom die wordt ingezet. De communicatie is toegespitst op de eigen situatie van de deelnemers. Er wordt laag gescoord op de vraag of er sprake is van onzekerheid over de start van de verandering.
- Ritme – Tempo** Het tempo van deze verandering wordt als te laag ervaren. Mogelijkerwijs kan dat tempo verhoogd worden.
- Frequentie – Periode** De communicatie vindt op de geplande momenten plaats. Daarnaast wordt bij de fasering van de verandering rekening gehouden met mogelijke uitloop van activiteiten. De verandering viel niet in een vakantieperiode.
- Frequentie – Herhaling** Sommige deelnemers zijn eerder betrokken geweest bij een evaluatie van een vroegere verandering. Suggesties uit deze evaluaties worden doorgaans niet meegenomen in andere verandertrajecten, ook niet bij deze.

7.2 Ritmiekinterventie 4: tempo van verandering verhogen

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangegevoerd om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn voorzien

van een ✓. Enkele van de aan Ordina voorgestelde ritmiekinterventies zijn de volgende.

- Ritme – Klemtoon**
- Bij de planning van een verandering (meer) rekening houden met de werkdruk in bepaalde perioden.
 - ✓ Bij de uitvoering van een verandering rekening houden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.
- Ritme – Intonatie**
- ✓ De communicatie over het verandertraject toespitsen op de eigen situatie. Die communicatie moet duidelijk worden gepersonaliseerd. Communicatie (welgemeend en authentiek) over de inhoud van de organisatieverandering is zeer belangrijk.
 - ✓ Duidelijkheid geven over de redenen waarom een verandering wordt ingezet.
 - ✓ Duidelijkheid over welke activiteiten er in een verandering zijn opgenomen.
- Ritme – Tempo**
- Voorkomen van een te langzame invoering van de verandering levert mogelijk meer betrokkenheid op.
 - ✓ Ondanks het feit dat men ervaart dat het aantal veranderingen toeneemt, mag het tempo van doorvoeren van een verandering omhoog.
- Frequentie – Periode**
- ✓ Het uitvoeren van communicatiemomenten op de geplande momenten wordt door medewerkers als positief ervaren.



Fotografie: DigiDaan

- ✓ Bij de fasering van een verandering rekening houden met ruimte voor uitloop van activiteiten.

Frequentie – Herhaling

- Maken van een meer realistische planning voor de verandering en bewaken ervan zodat de uitvoering van een verandering niet meer tijd inneemt dan gepland.
- Gebruiken van de uitkomsten van evaluaties van eerdere verandertrajecten en leren vanuit deze uitkomsten voor toekomstige verandertrajecten.

In de terugkoppeling van de resultaten van de nulmeting is door Ordina aangegeven de resultaten te herkennen. Opgemerkt wordt dat er veel veranderinitiatieven binnen de organisatie bestaan en dat portfoliomanagement mede sturing aan alle veranderingen binnen de organisatie gaat geven.

Zoals het Service Excellence Programma continu de klanttevredenheid meet en verbetert, kan de organisatie zelf door meer aandacht te besteden aan het gebruik van de uitkomsten van evaluaties van eerdere verandertrajecten (*lessons learned*) toekomstige veranderingen verbeteren.



8

Verandering RIVM: Tijdelijke Werkorganisatie I-functie

De organisatieverandering die vanuit het RIVM aan het onderzoek heeft meegedaan is de Tijdelijke Werkorganisatie I-functie. Per 1 maart 2010 is het Expertise Centrum voor Methoden en Informatica (EMI) en de ICT-onderdelen opgestart.

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) verricht onderzoek, adviseert en ondersteunt de overheid op het gebied van het gezond houden van mensen en de leefomgeving. Dit doet het RIVM door middel van het effectief bestrijden van infectieziekten, mensen gezond houden, goede zorg bieden, de veiligheid van consumenten bewaken en een gezonde leefomgeving bevorderen. Het RIVM verzamelt wereldwijd kennis over deze thema's, past die toe en verspreidt de knowhow onder beleidsmedewerkers, wetenschappers, inspecteurs en tegenwoordig ook onder het algemeen publiek. Elk jaar brengt het RIVM rapporten en adviezen uit over volksgezondheid en gezondheidszorg, voeding, natuur en milieu en rampenbestrijding.

Bij het RIVM werken 1500 mensen. Het RIVM is mede verantwoordelijk voor een onafhankelijke en betrouwbare informatieverstrekking aan professionals en burgers, op het gebied van gezondheid, geneesmiddelen, milieu, voeding en veiligheid. Het doel hierbij is de wetenschappelijke kennis en kunde optimaal te benutten en toegankelijk te maken.

De deelnemers geven in het onderzoek aan dat veranderingen in de organisatie voornamelijk grote wijzigingen in de organisatiestructuur betreffen. Een klein aantal veranderingen betreft het uitbesteden van ondersteunende diensten, inkrimping zonder gedwongen ontslagen en ingrijpende veranderingen in productie of diensten. Aangegeven wordt dat er veel organisatieveranderingen zijn en dat men momenteel ook te maken heeft met veranderingen binnen de organisatie. Verbetering van de bedrijfsvoering staat centraal in deze veranderingen. De deelnemers geven aan dat er in de organisatie veel behoefte aan rust is.

Van de algemene veranderingen binnen de organisatie zijn onder andere de navolgende beschrijvingen gegeven.

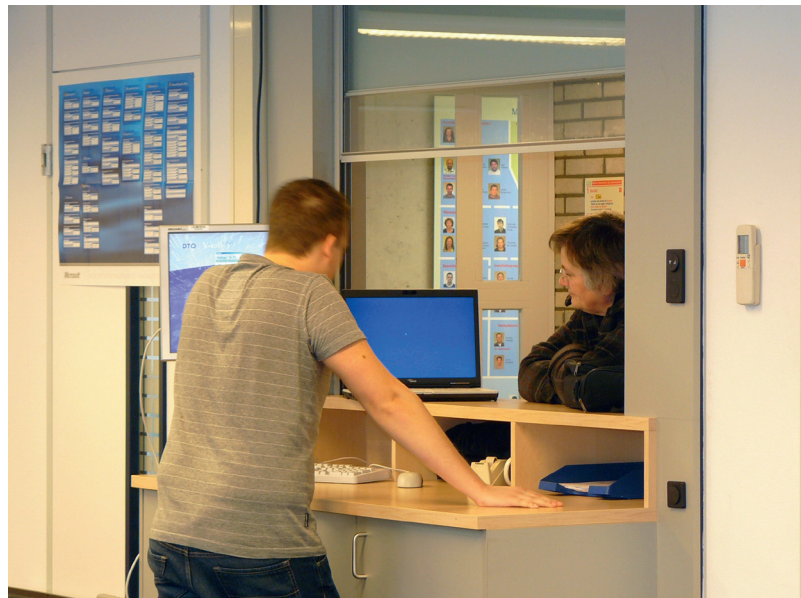
Tijdens een verandering is er onzekerheid of de verandering uiteindelijk wel doorgaat. Daarnaast bestaat er dan onduidelijkheid over het verloop van het verandertraject.

De snelheid waarmee veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd wordt vooral bepaald door de formele besluitvormingsprocessen.

Er komen weinig versnellingen voor bij de start en gedurende het verandertraject; er is juist sprake van vertragingen in deze fases.

De start van veranderingen vindt willekeurig door het jaar heen plaats. Er wordt relatief weinig rekening gehouden met een onderbreking door de kerstvakantie. Daartegenover staat dat de start van de veranderingen zelden gebeurt tijdens de zomervakantie.

Regelmatig vragen veranderingen in de organisatie en de voorbereidingen hiervoor meer tijd dan gepland. Verandertrajecten worden niet vaak met deelnemers geëvalueerd en evaluaties van eerdere verandertrajecten worden weinig gebruikt. Hier wijkt het RIVM trouwens niet af van de andere organisaties uit het onderzoek. Over het algemeen kan worden gezegd dat evaluaties van verandertrajecten een zwak punt is bij organisatieverandertrajecten.



8.1 Onzekerheid over de start van de verandering

De specifieke verandering die aan het onderzoek heeft meegedaan is de Tijdelijke Werkorganisatie I-functie. Het RIVM bestaat uit een dertigtal onderdelen, meestal laboratoria, teams of centra met een specifieke onderzoekstaak. Deze onderdelen zijn geplaatst in vier sectoren die ieder onder leiding staan van een sectordirecteur.

Het Expertise Centrum voor Methodes en Informatica (EMI) en ICT zijn per 1 maart 2010 samengevoegd tot de Tijdelijke Werkorganisatie I-Functie. ICT betrof een groep van 40 medewerkers voorheen georganiseerd als onderdeel van het Facilitair Bedrijf (FB). Het samenvoegen van EMI en ICT geeft meer focus op ICT binnen de organisatie. Dit heeft effecten voor de medewerkers omdat ICT nu meer zichtbaar is binnen de RIVM-organisatie. De positie van ICT werd verbeterd door plaatsing tussen het primaire proces en de staven. Een nieuwe ontwikkeling is om (deels) de ICT te laten samenwerken met de ICT-afdeling van het KNMI. Het gaat dan om de werkgebieden werkplek en datacenter. De Tijdelijke Werkorganisatie I-functie heeft meegedaan in het onderzoek organisatieverandering en organisatieritmiek.

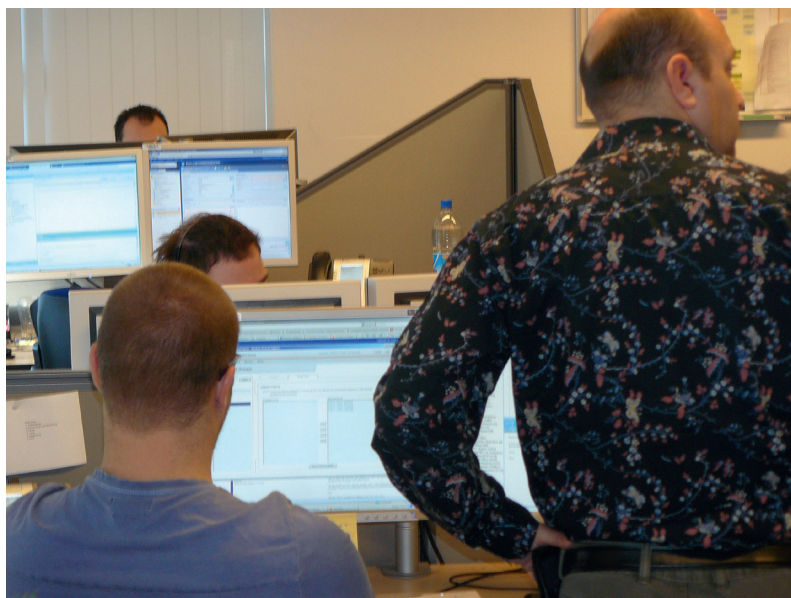
- Ritme – Klemtoon** De verandering is fasegewijs gepland en uitgevoerd. Met de planning is weinig rekening gehouden met perioden van drukte en rust als gevolg van andere verandertrajecten.
- Ritme – Intonatie** Voor de deelnemers is het duidelijk waarom deze verandering wordt ingezet. Wel was er onzekerheid over de start ervan. De communicatie erover is niet sterk toegespitst op de eigen situatie van de deelnemers.
- Ritme – Tempo** Gedurende deze verandering zijn er zowel vertragingen als versnellingen geweest. Toch geven de deelnemers aan dat de verandering niet te snel is ingevoerd. Bij de start ervan was er geen sprake van versnelling. Over het algemeen ervaren de deelnemers het tempo niet als te hoog of te laag.
- Frequentie – Periode** De communicatie tijdens deze verandering vindt op de geplande momenten plaats. Deze verandering is niet opgenomen in de organisatiekalender. Positief aspect van het verandertraject is dat de start niet tijdens de zomervakantie viel.

Frequentie – Herhaling Weinig deelnemers waren eerder betrokken bij evaluaties van vroegere verandertrajecten en ook wordt er weinig met de evaluaties daarvan gedaan.

8.2 Ritmiekinterventie 5: momenten verandering opnemen in organisatiekalender

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn van een ✓ voorzien. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

- Ritme – Klemtoon**
- Meer rekening houden met de perioden van drukte en rust als gevolg van andere verandertrajecten.
 - Meer rekening houden met de werkdruk in bepaalde perioden.
 - ✓ Fasegewijs plannen en uitvoeren van veranderingen.
- Ritme – Intonatie**
- Verbeteren van de communicatie over de start van een verandertraject om hiermee onzekerheid over die start tegen te gaan.
 - Toespitsen van de communicatie over een verandertraject op de situatie van medewerkers en managers.



- ✓ Zorgen dat het voor medewerkers en managers duidelijk is waarom een verandering wordt ingezet.
- Ritme – Tempo**
- Voorkomen van vertragingen én versnellingen gedurende een verandering waardoor het mogelijk is om een regelmatig tempo te verkrijgen.
 - ✓ Zorgen dat de medewerkers en managers geen te hoog of te laag tempo ervaren in een organisatieverandering.
- Frequentie – Periode**
- Opnemen van activiteiten en momenten van verandering in de organisatiekalender.
 - ✓ Communiceren tijdens een verandering op de geplande momenten.
 - ✓ Zorgen dat de start van een verandering niet valt tijdens een vakantie.
- Frequentie – Herhaling**
- Meer aandacht besteden aan de uitkomsten van evaluaties van eerdere verandertrajecten en vanuit deze uitkomsten leren voor toekomstige verandertrajecten.

In een reactie op de uitkomsten van de nulmeting wordt door het RIVM aangegeven dat zij zeer veel opmerkingen herkennen.

Zij geven aan dat de onduidelijkheid over het startmoment te verklaren is omdat bijvoorbeeld de aankondiging van de krimp al in 2008 is geweest en pas later veranderingen zichtbaar werden voor medewerkers en managers.

De communicatie vindt plaats met 'zeepkist-sessies' (plenaire bijeenkomsten waarin de manager op een informele wijze informatie geeft en waar voor de medewerkers ruime gelegenheid is tot het stellen van vragen) en heeft volgens de uitkomsten van het onderzoek een positief effect op de duidelijkheid voor medewerkers en managers over de activiteiten en de fasering van veranderingen. Het RIVM heeft eind vorig jaar het organisatiebrede programma 'Koersvast verder' ingesteld om de coördinatie van veranderingen (met alle deelprojecten) vorm te geven.



9

Verandering Shell: invoeren PDAS, een nieuwe organisatiestructuur

De specifieke verandering die aan het onderzoek heeft meegedaan is de nieuwe organisatiestructuur van Product Delivery and Applications Sourcing (PDAS) van Shell.

Shell is een groep energie- en petrochemiebedrijven die wereldwijd opereert, met ongeveer 101.000 medewerkers in ruim 90 landen. Shell speelt een sleutelrol in de energievoorziening en probeert op verantwoorde wijze – zowel economisch, milieutechnisch als maatschappelijk – aan de groeiende energiebehoefte van de wereld te voldoen.

Bij Shell is IT cruciaal voor succes; IT speelt een rol bij alles wat wordt gedaan. De IT-teams voorzien in strategische oplossingen voor Shell-bedrijven, of zij nu applicaties op maat maken of geavanceerde technologiediensten leveren.

De deelnemers aan het onderzoek zijn projectmanagers in Nederland die automatiseringsprojecten leiden bij ondersteunende diensten van Shell, bijvoorbeeld Financiën, Personeelszaken, Inkoop. Zij geven in het onderzoek onder andere het volgende aan. In het laatste jaar betroffen de wijzigingen in de Shell-organisatie vooral grote veranderingen in de organisatiestructuur. Ook ging het om een inkrimping, waarbij medewerkers overtoollig werden, uitbesteding van ondersteunende diensten, verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland en automatisering van bedrijfsactiviteiten. De deelnemers vinden het aantal organisatieveranderingen binnen de Shell-organisatie erg hoog.

De veranderingen in de Shell-organisatie zijn vooral gericht op het verbeteren van enerzijds de financiële positie van de organisatie en anderzijds de bedrijfsvoering binnen de organisatie. Vervolgens richten veranderingen in de eigen organisatie zich op het verbeteren van contacten met interne klanten en in mindere mate op de ontwikkeling van het personeel. De deelnemers hebben aangegeven dat de eigen organisatie sterk gericht

is op continu veranderen. Bij de planning van verandertrajecten wordt er weinig rekening gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden.

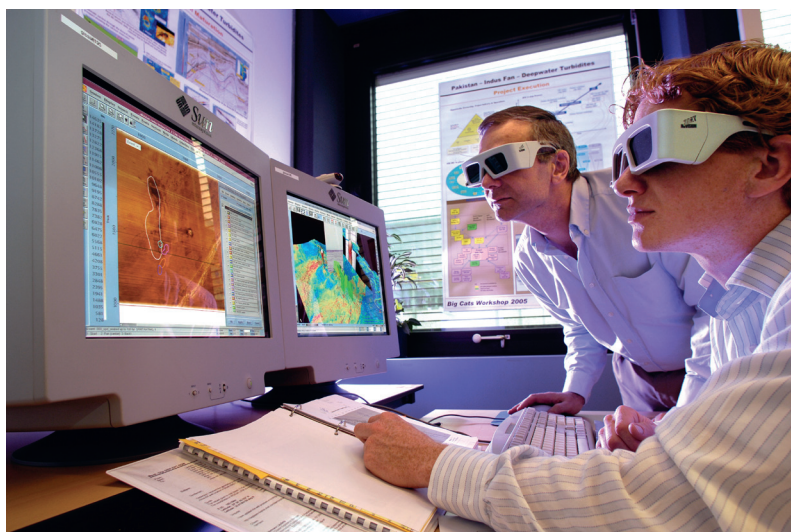
Opmerkelijk, in vergelijking met de uitkomsten van de andere organisaties, is dat er tijdens veranderingen in de organisatie nauwelijks onzekerheid is over het uiteindelijke doorgaan ervan. Het is voor medewerkers en managers veelal duidelijk waarom een verandertraject wordt ingezet. In vergelijking met voorgaande jaren is het tempo van veranderen in de organisatie beduidend hoger geworden.

Er is nauwelijks sprake van versnellingen in een verandertraject bij het einde van veranderingen.

Zowel aan het begin als gedurende verandertrajecten worden de afspraken met betrekking tot de communicatiemomenten redelijk goed nagekomen. Bij de fasering van verandertrajecten wordt weinig rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten per fase.

9.1 Weinig gedaan met resultaten eerdere evaluaties

De specifieke verandering die aan het onderzoek heeft meegedaan is de nieuwe organisatiestructuur van Product Delivery and Applications Sourcing (PDAS) ingaande oktober 2010. Hieraan ging een voorbereidingstijd van negen maanden vooraf. Deze organisatie heeft ongeveer 50 Shell projectmanagers en 20 Shell ondersteuningmedewerkers in Nederland, de VS, het VK en Maleisië. De PDAS werkt samen met 25 andere projectmanagers en 600 andere projectmedewerkers.



Alle Shell-werknemers in PDAS nemen deel aan vier werkgroepen ('workstreams') en doen voorstellen ter verbetering van de werking van de nieuwe organisatie. Deze workstreams bestaan sinds begin 2010. De resultaten van de workstreams zijn verschillend en er zijn al belangrijke suggesties voor verbetering gedaan en uitgevoerd. Deze workstreams werken 'parallel' aan elkaar.

De workstream 'Onze organisatie' hield zich bezig met de organisatorische veranderingen.

- Ritme – Klemtoon** De deelnemers geven aan dat ze het gevoel hebben bij het project betrokken te zijn en de gevolgen van deze verandering te overzien. Bij de planning én de uitvoering ervan is echter zeer weinig rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. En bij de planning van de verandering is slechts weinig rekening gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden.
- Ritme – Intonatie** Voor de deelnemers is het duidelijk waarom deze verandering wordt ingezet. De communicatie erover is niet heel erg toegespitst op de eigen situatie van de deelnemers.
- Ritme – Tempo** Gedurende de verandering zijn er vertragingen geweest. De verandering werd echter niet te langzaam ingevoerd.
- Frequentie – Periode** Bij de fasering van de verandering is rekening gehouden met ruimte voor uitloop van activiteiten. De start van de verandering viel niet tijdens de vakantie.
- Frequentie – Herhaling** Weinig deelnemers waren eerder betrokken bij evaluaties en ook wordt er weinig met de resultaten van eerdere evaluaties gedaan.

9.2 Ritmiekinterventie 6: voorkomen van vertragingen

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn van een ✓ voorzien. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

- Ritme – Klemtoon**
- Meer rekening houden met de perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.
 - Meer rekening houden met de werkdruk in bepaalde perioden.
 - ✓ Verduidelijken van de gevolgen van een verandering geeft (meer) betrokkenheid bij medewerkers en managers bij een organisatieverandering.
- Ritme – Intonatie**
- Toespitsen van de communicatie over een verandertraject op de situatie van medewerkers en managers.
 - ✓ Zorgen dat het voor medewerkers en managers duidelijk is waarom een verandering wordt ingezet.
- Ritme – Tempo**
- Voorkomen van vertragingen om meer betrokkenheid van de deelnemers bij een verandertraject te krijgen.
 - ✓ Voorkomen van een te langzame invoering van de verandering levert mogelijk meer betrokkenheid op.
- Frequentie – Periode**
- ✓ Voorkomen dat de start van een verandering tijdens een vakantie valt.
 - ✓ Meenemen van extra tijd in de planning van een verandertraject voor mogelijke vertragingen.
- Frequentie – Herhaling**
- Gebruiken van de resultaten van evaluaties van verandertrajecten om te leren voor huidige en nieuwe verandertrajecten.
 - (Meer) betrekken van medewerkers en managers bij evaluatie van organisatieverandering.



Door Shell wordt in de reactie op de uitkomsten aangegeven dat de duidelijkheid die medewerkers en managers hebben bij een verandering verklaarbaar is omdat de tijd wordt genomen om een verandering uit te voeren. De betreffende fundamentele verandering ('PDAS') is dan ook zeer zorgvuldig opgepakt.

Met vakanties wordt geen rekening gehouden als het gaat om veranderingen. De organisatie werkt in vier continenten waardoor je hiermee ook geen rekening kunt houden.

De suggestie om medewerkers en managers te betrekken bij evaluaties van organisatieverandertrajecten wordt serieus genomen. Het gebruiken van het 'Lean-concept' om te beoordelen wat er is veranderd en wat de toegevoegde waarde is, sluit hierop aan.



10

Verandering TNO: opzet en werking nieuw mobiliteitscentrum

De opzet van het mobiliteitscentrum van TNO genaamd het 'Career Development Centre' (verder CDC te noemen) heeft meegedaan aan het onderzoek.

TNO is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die op basis van haar expertise en onderzoek een belangrijke bijdrage levert aan de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties, aan de economie en aan de kwaliteit van de samenleving als geheel. Door haar veelzijdigheid en capaciteit tot integratie van deze kennis neemt TNO een unieke positie in.

Doelgericht innoveren is waar TNO voor staat. Kennis wordt niet ontwikkeld om de kennis, maar om de praktische toepassing. Om nieuwe producten te creëren die het leven aangenamer en waardevoller maken, en die bedrijven helpen te innoveren. Om creatieve antwoorden te vinden op de vragen die de samenleving stelt.

TNO werkt voor uiteenlopende opdrachtgevers zoals overheden, het mkb, grote bedrijven, dienstverleners en maatschappelijke organisaties. Samen wordt gewerkt aan nieuwe kennis, betere producten, heldere adviezen over beleid en processen. Als 'kennisintermediairs' worden klanten bovendien geadviseerd bij het vinden van optimale oplossingen, toegesneden op hun vraag.

Product- en procesinnovaties en adviezen hebben pas echt zin als de opdrachtgever daarmee zijn concurrentiepositie kan verbeteren. Als de overheid daarmee haar beleid doelmatiger kan inrichten. En als het mensen en organisaties daadwerkelijk verder helpt.

De zeven thema's waar TNO aan werkt zijn: Integrale Veiligheid, Mobiliteit, Informatiemaatschappij, Industriële innovatie, Gebouwde omgeving, Gezond leven en Energie.

De deelnemers geven aan dat in het afgelopen jaar de veranderingen in de organisatie allemaal gaan over inkrumping met gedwongen ontslagen.

Daarnaast heeft een aantal veranderingen te maken met uitbesteding van ondersteunende diensten, automatisering van bedrijfsactiviteiten en inkrimping zonder gedwongen ontslagen.

Momenteel lopen er zeer veel veranderingen binnen de organisatie. Die zijn gericht op het verbeteren van de bediening van de klanten van de organisatie, en tevens op de ontwikkeling van personeel in de eigen organisatie. De veranderingen in de organisatie zijn wat minder gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering.

De deelnemers voelen zich erg betrokken bij de verandering in de organisatie. Men wordt tijdig ingeschakeld. Er wordt echter in de uitvoering van verandertrajecten weinig rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.

Het is voor de deelnemers duidelijk waarom een verandertraject wordt ingezet. Ook is het voor hen helder welke wijzigingen er in een verandertraject plaatsvinden. Tijdens een verandering wordt men op bepaalde duidelijk aangegeven momenten bijgepraat over de voortgang van een verandering.

In vergelijking met voorgaande jaren is het tempo van veranderen in de organisatie hoger geworden. De snelheid waarmee veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd wordt bepaald door formele besluitvormingsprocessen. Een groot deel van de deelnemers noemt dat de veranderingen in de organisatie te langzaam worden ingevoerd.

Er komen weinig versnellingen voor in de loop van een verandertraject. Alleen aan het einde van dat traject wordt er wel versneld.

Gedurende verandertrajecten in de organisatie worden de afspraken met betrekking tot communicatiemomenten goed nagekomen. Opmerkelijk is dat er door een deel van de deelnemers wordt aangegeven dat de afronding van een verandertraject in de organisatie wel eens tijdens de zomervakantie plaatsvindt.

Zowel de voorbereiding als de uitvoering van een verandering in de organisatie vraagt regelmatig meer tijd dan gepland. De resultaten van evaluaties van eerdere verandertrajecten worden bij volgende trajecten in de organisatie nauwelijks gebruikt.

10.1 Onzekerheid over de start van de verandering

In 2009 is TNO gestart met de opzet van haar mobiliteitscentrum genaamd het CDC. TNO is van mening dat in deze tijd een moderne loopbaan

van medewerkers vereist, dat zij in staat zijn tot verandering en verbreding van hun loopbaan door zelf regie te voeren over hun loopbaan en sterk te zijn op het gebied van loopbaancompetenties.

Om de medewerker te stimuleren tot aanneming van deze rol heeft het CDC een aantal cultuurprojecten opgestart om medewerkers en managers zich hiervan bewust te maken.

Het CDC biedt loopbaanbegeleiding aan voor die medewerkers die een stap willen of moeten gaan maken, die boventallig zijn, die een contract voor bepaalde tijd hebben of die een specifieke loopbaanvraag hebben. Het helpt tevens medewerkers en managers met het inzichtelijk maken van doorstroommogelijkheden door een TNO-breed overzicht te bieden in vacatures, inhuuropdrachten en tijdelijke klussen. Tevens biedt het de managers handvatten voor leeftijdsfasebewuste loopbaansturing.

Ritme – Klemtoon De deelnemers geven aan dat er bij de planning van de verandering weinig rekening is gehouden met de werkdruk in bepaalde perioden. Wel zijn naar de mening van velen van hen bij de planning én de uitvoering van de verandering de perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten meegenomen. Dit is opmerkelijk omdat bij organisatieveranderingen in het algemeen werd genoemd dat er juist geen rekening werd gehouden met die drukte- en rustperioden.

Bij deze verandering is aandacht besteed aan de opvattingen van de deelnemers en men geeft aan zich erbij betrokken te voelen.

Ritme – Intonatie Voor de deelnemers is het duidelijk welke activiteiten er in deze verandering zijn opgenomen en waarom deze in gang wordt ingezet. Er was sprake van onzekerheid over de start van de verandering en de communicatie erover is niet altijd toegespitst op de situatie van de deelnemers. Dat suggereert dat die communicatie duidelijker moet worden gepersonaliseerd. Opmerkelijk is dat de helft van de deelnemers aangaf niet te weten hoe de planning van de verandering eruit ziet.

Ritme – Tempo Gedurende de verandering zijn er veel vertragingen geweest. Ook bij de start ervan was dat het geval. Daarnaast wordt door een deel van de deelnemers aangegeven dat de verandering naar hun mening te langzaam is ingevoerd.

Conclusie vanuit ritmiekoogpunt is dat, gezien de scores op de tempo-kenmerken, het tempo van de verandering mogelijk verhoogd kan worden.

Frequentie – Periode De verandering besloeg niet een vakantieperiode. De communicatie vond op de geplande momenten plaats en de activiteiten en momenten van de verandering zijn opgenomen in de organisatiekalender.

Frequentie – Herhaling Suggesties vanuit eerdere evaluaties worden niet vaak in nieuwe veranderingen meegenomen, ook niet in deze. Hier wijkt TNO trouwens niet af van de andere organisaties die ongeveer vergelijkbaar scoren. Over het algemeen kan worden gezegd dat evaluatie van verandertrajecten een zwak punt is bij organisatieverandertrajecten. Onze algemene suggestie voor verbetering, maar dat geldt voor alle deelnemende organisaties aan het onderzoek, is om meer aandacht te besteden aan de uitkomsten van evaluaties en vanuit deze uitkomsten te leren voor toekomstige verandertrajecten.

Opmerkelijk ten opzichte van de meningen van de deelnemers van de andere organisaties is dat veel deelnemers eerder betrokken zijn geweest bij een evaluatie van een verandering.

10.2 Ritmiekinterventie 7: toename aantal veranderingen, maar tempo mag omhoog

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn van een ✓ voorzien. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

Ritme – Klemtoon

- Meer rekening houden met de werkdruk in bepaalde perioden bij de planning van een organisatieverandering.
- ✓ Meer rekening houden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.

Ritme – Intonatie

- Toespitsen van de communicatie over een verandertraject op de situatie van medewerkers en manager. De communicatie over een verandering moet duidelijker worden gepersonaliseerd. Communicatie (welgemeend en authentiek) over de inhoud van de organisatieverandering en de reorganisatie is zeer belangrijk en kan verbeterd worden.
- ✓ Meer verduidelijken welke activiteiten er in een verandertraject zijn opgenomen en waarom een verandering wordt ingezet om meer betrokkenheid te krijgen.

- Ritme – Tempo**
 - Voorkomen van vertragingen gedurende een verandering levert mogelijk meer betrokkenheid op bij managers en medewerkers.
 - Verhogen van het tempo van een verandering.
 - ✓ Ondanks het feit dat men ervaart dat het aantal veranderingen toeneemt, mag het tempo van doorvoeren van een verandering omhoog.

- Frequentie – Periode**
 - ✓ Communicatie op de geplande momenten laten plaatsvinden.

- Frequentie – Herhaling**
 - Zorgen voor een meer realistische planning en bewaken van de voortgang van een verandering om te voorkomen dat de voorbereiding en uitvoering van een verandering meer tijd innemen dan gepland.
 - Gebruiken van de uitkomsten van evaluaties van eerdere verandertrajecten om vanuit deze uitkomsten te leren voor toekomstige verandertrajecten.

Bij de bespreking van de uitkomsten geeft TNO aan zich te herkennen in de resultaten van de proeftuin. Vooral de positieve resultaten als het gaat om de waardering van de vele inspanningen die zijn verricht om de doelstelling en de activiteiten van het CDC duidelijk te communiceren, zijn herkenbaar.

TNO geeft aan dat het voor hen opvallend is dat de deelnemers aan het onderzoek hebben gezegd dat het tempo van de verandering omhoog mocht. Gebruikelijk is dat er in de uitvoering van verandertrajecten weinig rekening wordt gehouden met de perioden van drukte en rust van andere trajecten; het CDC heeft dat bewust wel gedaan. Dit blijkt ook uit de resultaten van het onderzoek.



11

Verandering UWV: kwaliteitszorg, invoering reviews

Het traject 'Kwaliteitszorg op menselijke maat; invoering reviews' van UWV heeft met het onderzoek meegedaan.

Het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is de centrale uitvoeringsinstelling op het gebied van uitkeringsverstrekking, arbeidsbemiddeling en claimbeoordeling. UWV is een Nederlandse overheidsinstelling die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van werknemersverzekeringen WW, WAO, WIA en de Ziektewet. UWV is verder houdster van de Polisadministratie, een van de basisregistraties van de Nederlandse overheid.

Daarnaast heeft UWV een rol bij de uitvoering van de Wajong, de Toeslagewet en de WAZ. Het UWV beoordeelt of een werknemersverzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering. Daarnaast verstrekt UWV de uitkeringen.

Unaniem wordt door de deelnemers aangegeven dat in de afgelopen twaalf maanden de veranderingen in de organisatie allemaal gaan over een grote wijziging van de organisatiestructuur. Daarnaast heeft een aantal te maken met een ingrijpende verandering in productie of diensten. Aangegeven wordt dat er veel veranderingen plaatsvinden. Vaak zijn ze gericht zijn op het verbeteren van de bediening van de klanten van de organisatie en op de ontwikkeling van het personeel in de organisatie.

In hoge mate wordt er tijdens een verandertraject gestimuleerd om te anticiperen op een nieuwe situatie. Veel deelnemers bevestigen dat verandertrajecten in de organisatie fasegewijs worden uitgevoerd. Laag werd door de deelnemers gescoord op de vraag of bij de planning en uitvoering van verandertrajecten rekening wordt gehouden met perioden van drukte en rust van andere verandertrajecten. Bij veranderingen in de organisatie is vaker sprake van onduidelijkheid over het moment van beëindigen. Het is veelal wel duidelijk waarom zo'n traject wordt ingezet. De communicatie

over een verandertraject kan beter worden toegespitst op de situatie van medewerkers en managers.

Door het grootste deel van de deelnemers wordt genoemd dat de snelheid waarmee veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd, wordt bepaald door formele besluitvormingsprocessen. Dat gedurende het traject de tijdskeuze verandert wordt eveneens door het merendeel genoemd.

Ook geeft het grootste deel van de deelnemers aan dat, in vergelijking met voorgaande jaren, het tempo van veranderen in de organisatie hoger is geworden. Weinigen melden dat er versnellingen voorkomen in een verandertraject bij de start en dat veranderingen in de organisatie te snel worden ingevoerd. Het hoogst wordt in de subcategorie herhaling gescoord op de vraag of de uitvoering van een verandering in de organisatie regelmatig meer tijd vraagt dan gepland.

11.1 Tijdige betrokkenheid bij de verandering

Het Facilitair Bedrijf DIV is verantwoordelijk voor het domein van de documentaire informatievoorziening. Vanuit die verantwoordelijkheid zorgt Facilitair Bedrijf DIV ervoor dat de bedrijfsprocessen de (digitale) documenten tot hun beschikking hebben die zij nodig hebben om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Facilitair Bedrijf DIV ondersteunt de bedrijfsprocessen van UWV op vier manieren:



1. Dienstverlener: het beheren van de (centrale) archieven (digitaal en fysiek), het Centrale Beleidsarchief en het verwerken van de inkomende en uitgaande documentenstromen van de bedrijfsprocessen.
2. Bedrijfsarchivaris: zorgen dat de gehele UWV-organisatie voldoet aan de algemene wet- en regelgeving rondom archivering, evenals het kunnen afleggen van verantwoording hierover (compliance). In dit kader is Facilitair Bedrijf DIV verantwoordelijk voor het opstellen van het archiefbeleid en voor het uitdragen en het handhaven daarvan.
3. Beheerder van het DIV-domein: verantwoordelijk voor het functioneren van inputmanagement, outputmanagement, het Elektronisch Archief en het DossierVolgSysteem. De DIV-Servicedesk ondersteunt de gebruikers in de dagelijkse toepassing van de DIV-applicaties.
4. Informatiecentrum: het ontwikkelen en onderhouden van de informatiefunctie en het beheren van de UWV-Bibliotheek. DIV bestaat uit een vijftal onderdelen: Advies en Ontwerp, Beleid en Innovatie, het Informatiecentrum, Realisatie en Beheer en Productie.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder de medewerkers van de afdeling Advies en Ontwerp, de afdeling die veranderingen (wijzigingen in digitale informatievoorziening en nieuwe klanten) coördineert en uitvoert. Deze afdeling verzorgt analyses, ontwerpt processen en systemen en regelt beheer van processen en procedures. Het is een jonge afdeling met veel nieuwe medewerkers.

Begin 2010 is gestart met het traject 'Kwaliteitszorg op menselijke maat; invoering reviews'. Hierbij staat de kwaliteit van de dienstverlening en de manier waarop de borging wordt geregeld centraal.

De volgende kwaliteitsinstrumenten zijn hierbij ingevoerd of aangepast: collegiale review, walk through, inhoudelijke of technische review, inspectie, management review en audit. Bij de review (inspecties) gaat het om een gestructureerd proces, waarin deelnemers met vooraf gedefiniëerde rollen commentaar leveren op een product teneinde dit product te verbeteren (en de essentiële fouten eruit te halen). Bij iedere review zijn de rollen moderator, inspecteur, scribe en inspecteurs voor het product toebedeeld. Het werken met reviews is onder meer geborgd in de functioneringsgesprekken en het werkoverleg. De inspecteurs zijn van verschillende disciplines afkomstig, zodat er sprake is van een multidisciplinair team.

Ritme – Klemtoon De deelnemers geven aan dat er bij de planning en de uitvoering van de verandering onvoldoende rekening is gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.

Ook is onvoldoende aandacht besteed aan de werkdruk in bepaalde perioden en zijn de tijdskeuzes niet afgestemd op die van andere trajecten. Dat suggereert dat bij verandertrajecten, zoals bij de 'Implementatie-reviews', meer rekening gehouden moet worden met de rust- en onrustmomenten binnen de organisatie en dat dit soort trajecten mogelijk beter gepland en uitgevoerd kunnen worden in perioden van relatieve rust in de organisatie.

De deelnemers willen meer betrokken worden bij veranderingen. Aangegeven werd dat men bij deze verandering wel tijdig betrokken was.

De gevolgen van de verandering werden door de deelnemers voldoende overzien.

Ritme – Intonatie De communicatie over de verandering is niet in voldoende mate toegespitst op de eigen situatie. Dat suggereert dat die communicatie duidelijker moet worden gepersonaliseerd. Gunstig in termen van intonatie is dat veel deelnemers weten hoe de planning van de verandering eruit ziet en dat het voor hen duidelijk is waarom deze wordt ingezet.



- Ritme – Tempo** Er was geen sprake van versnelling bij de start van het verandertraject geweest, maar wel van vertraging, althans naar de mening van de helft van de deelnemers. De verandering is niet te snel of te langzaam ingevoerd. Ten opzichte van de andere verandertrajecten in de organisatie kan worden gezegd dat het tempo van deze relatief goed gepland en uitgevoerd is.
- Frequentie – Periode** De activiteiten en momenten van de verandering zijn duidelijk opgenomen in de organisatiekalender. Communicatie vindt niet altijd op de geplande momenten plaats.
- Frequentie – Herhaling** Suggesties vanuit eerdere evaluaties worden niet vaak in nieuwe veranderingen meegenomen, ook niet in deze.

11.2 Ritmiekinterventie 8: veranderen in perioden van relatieve rust

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn voorzien van een ✓. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.

- Ritme – Klemtoon**
- Meer rekening houden met de rust- en onrustmomenten binnen de organisatie door bijvoorbeeld in de planning van een verandering rekening te houden met het tijdsfad van andere verandertrajecten of activiteiten.
 - Beter plannen en uitvoeren van verandertrajecten in perioden van relatieve rust (waarin minder veranderingen en activiteiten plaatsvinden) in de organisatie. Hierdoor kunnen medewerkers zich meer betrokken voelen bij de verandertrajecten.
 - ✓ Zorgen dat medewerkers en managers bij de start van een verandering betrokken worden om die met maximale duidelijkheid te kunnen uitvoeren.
- Ritme – Intonatie**
- Toespitsen van de communicatie over een verandertraject op de situatie van medewerkers en managers.
 - ✓ Duidelijk maken aan medewerkers en managers welke activiteiten er in een verandertraject zijn opgenomen en waarom een verandering wordt ingezet.

- ✓ Zorgen dat medewerkers en managers op de hoogte zijn van de planning van de verandering.
- Ritme – Tempo**
 - Zorgen voor een regelmatig tempo bij de start van een verandering om mogelijke vertraging te voorkomen.
 - ✓ Zorgen dat de planning en uitvoering van een verandering is afgestemd op het tempo van de overige verandertrajecten in de organisatie.
- Frequentie – Periode**
 - ✓ Zorgen dat de verandering niet een vakantieperiode beslaat.
- Frequentie – Herhaling**
 - De *lessons learned* van evaluaties van eerdere verandertrajecten gebruiken om te leren voor toekomstige verandertrajecten.

De uitkomsten van de nulmeting zijn met het UWV besproken en de organisatie was hierover zeer enthousiast. Vooral waren zij dat over de in beeld gebrachte ritmiekbeschrijvingen en de aangegeven ritmiekinterventies. Deze interventies betreffen zowel activiteiten die in een verandertraject goed verlopen als activiteiten die in volgende trajecten meer aandacht vragen. Het gebruiken van evaluaties van eerdere verandertrajecten is hiervan een voorbeeld.



12

Verandering Vughterstede: implementatie kwaliteitsbeleid

De verandering 'Implementatie kwaliteitsbeleid' van Vughterstede heeft meegedaan aan het onderzoek.

Vughterstede is een stichting die drie verzorgingshuizen in Vught exploiteert, te weten Woonzorgcentrum Theresia, Huize Elisabeth en Huize Mariënhof. In en vanuit deze huizen wordt door ruim driehonderd medewerkers en een groot aantal vrijwilligers aan meer dan vijfhonderd ouderen zorg en diensten geboden. Stichting Mariënhoven exploiteert en verhuurt aanleunwoningen in de gemeente Vught. Vughterstede biedt verzorgingshuiszorg en verpleeghuiszorg. Zij levert ook thuiszorg en diensten aan thuis wonende ouderen in de gemeente Vught.

De helft van de deelnemers gaf aan dat in de afgelopen twaalf maanden de veranderingen in de organisatie allemaal ingrijpende wijzigingen betroffen in de productie of diensten. Driekwart van de deelnemers gaf te kennen dat er een grote verandering in de organisatiestructuur heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft een aantal veranderingen te maken met inkrimping zonder gedwongen ontslagen.

Opvallend is dat slechts weinigen meldden dat er veel veranderingen plaatsvinden in de organisatie. Opvallend is ook dat veel deelnemers vonden dat er behoefte bestaat aan rust in de organisatie voor wat betreft het veranderen. De veranderingen zijn vooral gericht op het verbeteren van de financiële positie van de organisatie, maar daarnaast ook op het verbeteren van de bedrijfsvoering.

De veranderingen in de organisatie worden door de deelnemers overzien en men voelt zich erbij betrokken. Er wordt in hoge mate rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. Ook wordt met de planning en uitvoering van verandertrajecten rekening gehouden met vakanties.

Opmerkelijk in vergelijking met de uitkomsten in de andere organisaties is, dat aanpassingen gedurende verandertrajecten nauwelijks leiden tot onduidelijkheid over het verloop van het traject. Men is van mening dat er tijdens verandertrajecten duidelijkheid is over de continuering van de verandering.

Voor medewerkers en managers is veelal duidelijk waarom een verandertraject wordt ingezet. In hoge mate wordt de communicatie hierover toegespitst op de situatie van medewerkers en managers. Er is weinig onduidelijkheid over het startmoment en het moment van beëindigen van de verandering. Vaak wordt de snelheid waarmee veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd bepaald door formele besluitvormingsprocessen.

De doorlooptijd van veranderingen in de organisatie ligt veelal in de periode van een jaar. De voorbereiding en uitvoering van een verandering in de organisatie vragen vaak niet meer tijd dan gepland.

12.1 Vertraging bij de start en gedurende de verandering

De organisatieverandering die gemeten is in het onderzoek betreft de 'Implementatie kwaliteitsbeleid'. Het gaat hierbij om het volgen van protocollen en het doorgeven van veranderingen hierin. Deze verandering is in het voorjaar 2010 gestart.

Het is een drie jaar durend traject. In 2010 zijn er drie bijeenkomsten gepland, waarbij door gebruikmaking van de PDCA-cyclus (plan-do-check-



act) er verbeteringen van kwaliteit worden geformuleerd en waarbij verbeterplannen voor cultuur worden opgesteld. Door het organiseren van 'kwaliteitsbijeenkomsten' wil de kwaliteitscommissie van Vughterstede medewerkers bewust maken van en inspireren tot het leveren van kwaliteitszorg. De kwaliteitscommissie nodigt medewerkers uit deel te nemen aan een drietal bijeenkomsten. Hierin wordt gekeken naar de factoren die mogelijk remmend werken op de activiteiten die ondernomen zijn en worden om de kwaliteit te verbeteren.

De inhoud van deze bijeenkomsten omvat onderwerpen zoals:

- wetgeving, ontwikkeling kwaliteitsdenken in Vughterstede, keurmerken, Normen Verantwoorde Zorg;
- wat moet er gebeuren om kwaliteit goed van de grond te krijgen (wat zien we gebeuren, geen implementatie, protocollen niet bekend, er wordt niet gewerkt conform protocol, doel kwaliteitsbeleid is keurmerk in plaats van optimale zorg);
- benoemen van factoren die de ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid belemmeren;
- vervolgstappen naar aanleiding van de resultaten (naar alle afdelingen verzenden met het verzoek het resultaat verder aan te vullen);
- opstellen plan van aanpak (met drie werkgroepen, drie thema's, maximaal een half jaar om tot resultaat te komen en presenteren van het resultaat);
- formuleren opdracht werkgroepen (doel en opdracht werkgroep, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden, samenstelling, voorzitter cq contactpersoon naar kwaliteitscommissie, vergaderfrequentie, communicatie);
- bemensen van werkgroepen.

Ritme – Klemtoon

Met de opvattingen over veranderingen van medewerkers/managers wordt niet steeds in voldoende mate rekening gehouden. De gevolgen van een verandering worden veelal goed door hen overzien. Er wordt goed rekening gehouden met de perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten en bij de planning met de werkdruk in bepaalde perioden. Ook worden de tijdskeuzes van een verandering afgestemd met die van andere verandertrajecten en wordt er veel rekening gehouden met vakanties.

Ritme – Intonatie

Het is zeer duidelijk voor medewerkers en managers waarom deze verandering wordt ingezet. Er is ook nauwelijks sprake van onzekerheid over de start ervan.

Ritme – Tempo Deze verandering werd niet als te snel en soms als te langzaam ervaren. Er zijn relatief weinig tempowisselingen. Er zijn echter zowel bij de start als gedurende het traject vertragingen.

Er wordt geen te hoog tempo ervaren voor de verandering. Conclusie vanuit ritmiekoogpunt is dat, gezien de scores op de tempokenmerken, er niet zozeer behoefte is aan een hoger of lager tempo van de verandering.

Frequentie – Periode Bij de fasering van deze verandering is rekening gehouden met uitloop van activiteiten. De start van de verandering viel niet tijdens de vakantie.

Frequentie – Herhaling Suggesties vanuit eerdere evaluaties worden niet vaak in nieuwe veranderingen meegenomen, ook niet in deze. Veel medewerkers en managers zijn eerder betrokken geweest bij een evaluatie van een verandering.

12.2 Ritmiekinterventie 9: voorkomen van vertragingen gedurende een verandering

Op basis van de onderzoeksresultaten van de specifieke verandering zijn suggesties gegeven voor het verbeteren van het ritme van de verandering. Deze zijn met een ■ aangegeven. Daarnaast worden suggesties aangereikt om positieve ritmiekuitkomsten te continueren. Deze zijn van een ✓ voorzien. Enkele van deze ritmiekinterventies zijn de volgende.



- Ritme – Klemtoon**
 - Meer rekening houden bij organisatieveranderingen met de opvattingen binnen de organisatie.
 - ✓ Rekening houden met de perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten.
 - ✓ Rekening houden bij de planning van organisatieverandering met de werkdruk in bepaalde perioden.

- Ritme – Intonatie**
 - ✓ Verduidelijken aan medewerkers en managers waarom een verandering wordt ingezet.

- Ritme – Tempo**
 - Voorkomen van vertragingen gedurende een verandering om mogelijk meer betrokkenheid bij medewerkers en managers te krijgen.
 - ✓ Aanpassen van het tempo van doorvoeren van een verandering op de behoefte van de organisatie; het tempo wordt niet als te hoog of te laag ervaren.

- Frequentie – Periode**
 - ✓ Rekening houden met ruimte voor uitloop van activiteiten in de fase-ring van een verandering.

- Frequentie – Herhaling**
 - Gebruiken van de uitkomsten van evaluaties van eerdere verandertrajecten om vanuit deze uitkomsten te leren voor toekomstige verandertrajecten.

De resultaten zijn voor Vughterstede zeer herkenbaar, zoals het rekening houden met drukte en rust door andere verandertrajecten en de werkdruk. Vughterstede is een organisatie met zeer gestructureerd werk, dat met een duidelijk en regelmatig werkrooster wordt gecoördineerd. Ook veranderingen moeten goed passen binnen dit strakke schema. Vughterstede is verheugd dat dit ook in de resultaten is terug te zien. Het huidige ritme van veranderen blijkt – ook volgens het onderzoek – min of meer het optimale ritme te zijn, waarbij wel gelet moet worden op het voorkomen van vertragingen. Het ontstaan daarvan levert irritaties op bij degenen die betrokken zijn bij een verandering.

Na het voorjaar van 2010 is de aanpak om het kwaliteitsbeleid beter te implementeren gewijzigd en zijn er enkele bijeenkomsten vervallen. De vertragingen in het verandertraject zijn daarmee herkenbaar.

De momenten van veranderen worden bewust gekozen om pieken in de werkdruk te voorkomen.

DEEL III

VASTLEGGEN EN BEOORDELEN
VAN ORGANISATIERITMIEK

13

Ritmiek in de praktijk

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de eindmeting vergeleken met de oorspronkelijke baseline (nulmeting) en worden ritmiekinterventies besproken.

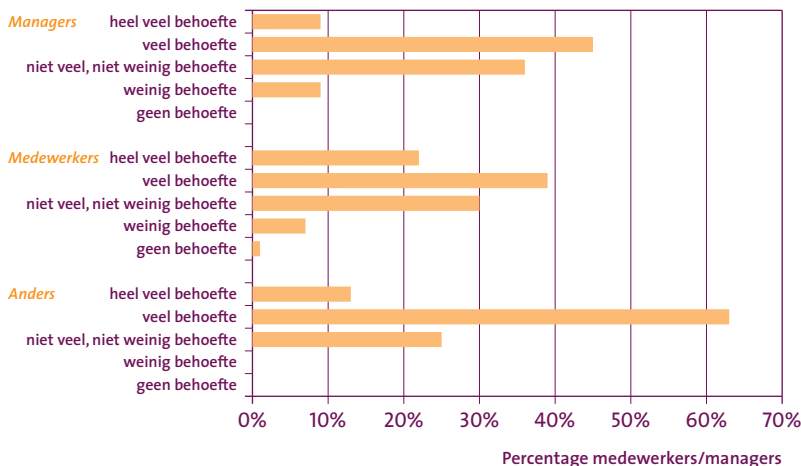
13.1 Vastleggen en beoordelen van ritmiekkenmerken

In de periode van juni 2010 tot februari 2011 zijn er bij de negen organisaties een nulmeting en een eindmeting van organisatieritmiek gehouden. In dit hoofdstuk trekken we hieruit enkele inhoudelijke en onderzoekstechnische conclusies.

De metingen in de proeftuin laten enkele interessante uitkomsten zien. Zo blijkt uit figuur 10 dat de meeste veranderingen in organisaties hun structuur betreffen. Ook blijkt dat het aantal veranderingen overwegend als (heel) veel wordt ervaren en dat er binnen de organisaties behoefte is aan rust. Momenten van rust blijken derhalve belangrijk te zijn. Deze momenten zijn echter niet in alle veranderingen op te nemen door perioden van minder of geen verandering in te plannen. Het schetsen van heldere veranderstappen en het expliciet maken van de timing kunnen echter ook een bijdrage aan rust leveren.

Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat er bij managers en medewerkers veel behoefte is aan rust. Zestig procent van de deelnemers geeft aan dat die behoefte (heel) groot is in verband met het aanzienlijke aantal lopende veranderingen. Mogelijkerwijs zouden organisaties er verstandig aan doen de veranderingen beter te doseren waardoor perioden van rust en onrust afgewisseld worden. Door minder veranderingen door te voeren kan de rustbehoefte ook afnemen. Opvallend is overigens dat zowel managers als medewerkers behoefte hebben aan rust. Dit roept vragen op omtrent de belasting van veranderingen op de respondenten en de percepties die beide groepen hebben.

Behoeftte aan rust in de organisatie



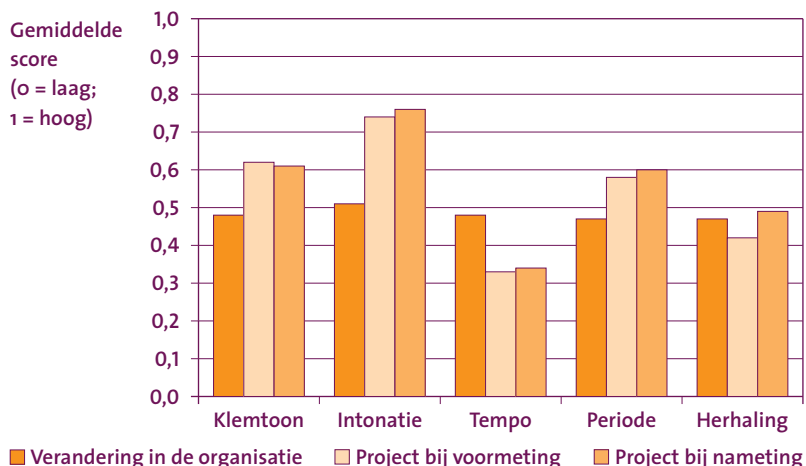
Figuur 10
Behoeftte aan rust in de organisatie

De organisaties scoren verschillend op de ritmiekenmerken ten opzichte van elkaar en daarnaast verschillen de ritmiekenmerken van het organisatieproces van die van het organisatieveranderproces binnen de organisatie. Ook verschillen de ritmiekenmerken van het organisatieveranderproces bij de nulmeting met die van de nameting (zie figuur 11). Deze uitkomsten en met name de spreiding van de uitkomsten maken het mogelijk om adviezen te geven over het optimaliseren van het veranderritme.

In het onderzoek zijn na de nulmeting de resultaten hiervan teruggekoppeld aan de deelnemende organisaties, die ze weer verder hebben doorgegeven aan de onderzoeksdeelnemers. Het is onbekend hoe en in welke mate deze resultaten zijn teruggekoppeld en de wijze waarop de organisatieveranderingen vervolgens zijn aangepast, maar uit de gegevens hierna komt duidelijk naar voren dat de situaties zijn gewijzigd.

In het verlengde van het bovenstaande zijn ook de verschillende scores van de organisaties te differentiëren naar de ritmiekenmerken van het organisatieproces en die van het organisatieveranderproces. Hetgeen hierbij naar voren komt is dat de ritmiekenmerken zich sterker laten zien bij de meting van het organisatieveranderproces. Hierbij gaat het om het geven van scores op ritmiekenmerken voor een concrete en actuele organisatieverandering voor medewerkers en managers. Voor- en nameting laten zien dat het niveau van scores voor de individuele organisaties redelijk gelijk blijft.

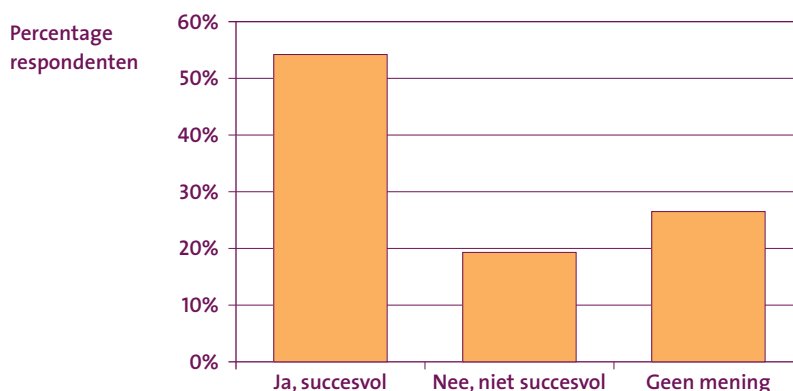
Gemiddelde scores van negen organistaies op ritmiekenmerken



Figuur 11
Ritmiekenmerken voor organisatieveranderingen algemeen en de proeftuin bij voormeting en nameting

Op de vraag of deze verandering (het organisatieveranderproces waarover de deelnemers ondervraagd zijn) als succesvol is ervaren, antwoordde 54 procent van de deelnemers bevestigend, 19 procent vond het geen succes en 27 procent had geen mening (zie figuur 12). In het vervolg van dit hoofdstuk gebruiken we deze drie groepen voor het vergelijken van de resultaten van de voor- en de nameting.

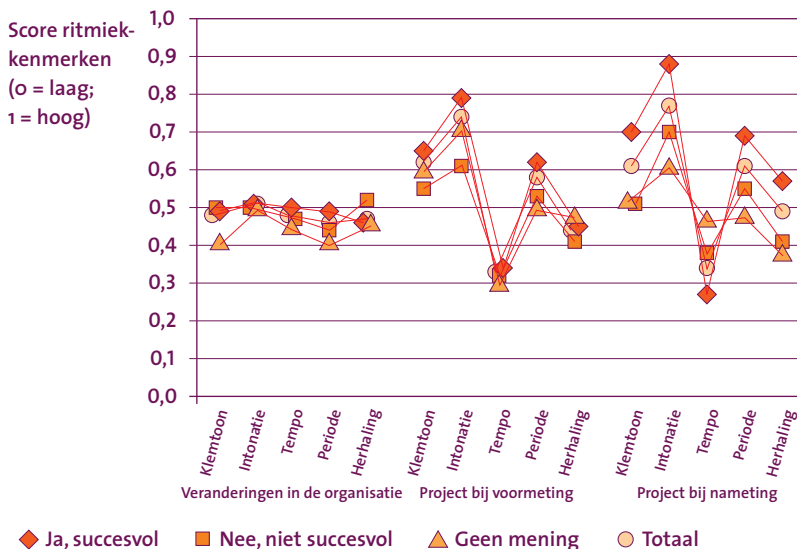
Respondenten die de verandering succesvol vinden



Figuur 12
Respondenten die de verandering succesvol vinden

De resultaten van de vraag naar de mate van succes kunnen worden gedifferentieerd naar de ritmiekenmerken, waarbij te zien is dat de uitkomsten voor de veranderingen in de organisatie in algemene zin minder spreiding geven dan die bij de vragen naar het organisatieveranderproces. Dit is te zien in figuur 13.

Was deze verandering succesvol?



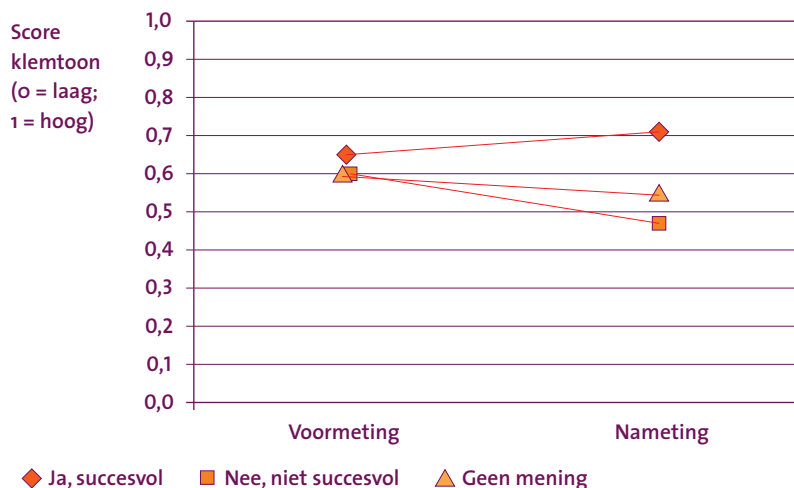
Figuur 13
Variatie in scores van organisaties op ritmiekkenmerken

Interessant is dat wanneer wordt gevraagd naar de organisatieveranderingen in het algemeen in organisaties, de gemiddelden tenderen naar een 0,5 score. Daarmee wordt bedoeld dat gevonden afwijkingen op de specifieke organisatieveranderprocessen gerelateerd kunnen worden aan het gemiddelde van een 0,5 score. Deze 0,5 score kan hiermee worden beschouwd als het ijkmoment voor de vergelijking van de organisatieveranderprocessen en de organisatieveranderingen in het algemeen.

De afwijking van het gemiddelde van de 0,5 score is direct te zien bij de meting van het specifieke organisatieveranderingstraject (Project bij voormeting) waarbij vrijwel alle gemiddelden afwijken van de 0,5 score. Klemtoon bijvoorbeeld scoort gemiddeld hoger dan de 0,5 score (iets boven de 0,6). Intonatie scoort zelfs 0,74.

Voor de vergelijking van de resultaten uit de voor- en de nameting blijkt een nog grotere differentiatie ten opzichte van de 0,5 score. Dit is te zien in de figuren 14 tot en met 18. Daarbij moet bedacht worden dat getallen in deze figuren niet exact vergelijkbaar zijn met de scores in figuren 11 en 13, die gaan over alle deelnemers die aan de voor- en nameting hebben deelgenomen. De figuren 14 tot en met 18 betreffen alleen de deelnemers die zowel aan de voor- als aan de nameting hebben deelgenomen. Deze laatste groep is kleiner.

Was deze verandering succesvol t.a.v. klemtoon?

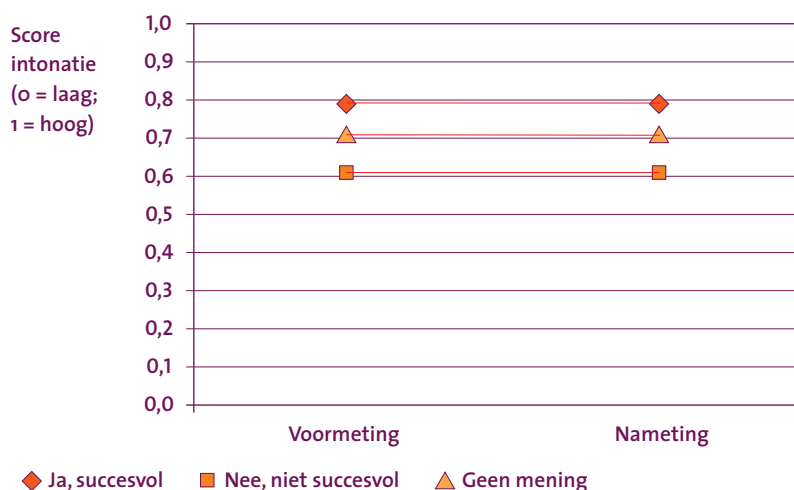


Figuur 14
Was deze verandering succesvol voor Ritme – Klemtoon?

In de figuren 14 tot en met 18 is te zien dat vooral uit figuur 14 (Ritme – Klemtoon), 16 (Ritme – Tempo) en 18 (Frequentie – Herhaling) blijkt dat er significante veranderingen zijn in de ritmiekkenmerken: klemtoon, tempo en herhaling. Bij succesvolle verandertrajecten worden deze ritmiekkenmerken niet alleen hoger ten opzichte van de 0,5 score, maar ook ten opzichte van de nulmeting.

Dat betekent dat bij het ritmiekkenmerk Ritme – Klemtoon (figuur 14) bij succesvolle projecten de veranderingen fasegewijs gepland zijn, dat

Was deze verandering succesvol t.a.v. intonatie?



Figuur 15
Was deze verandering succesvol voor Ritme – Intonatie?

Was deze verandering succesvol t.a.v. tempo?

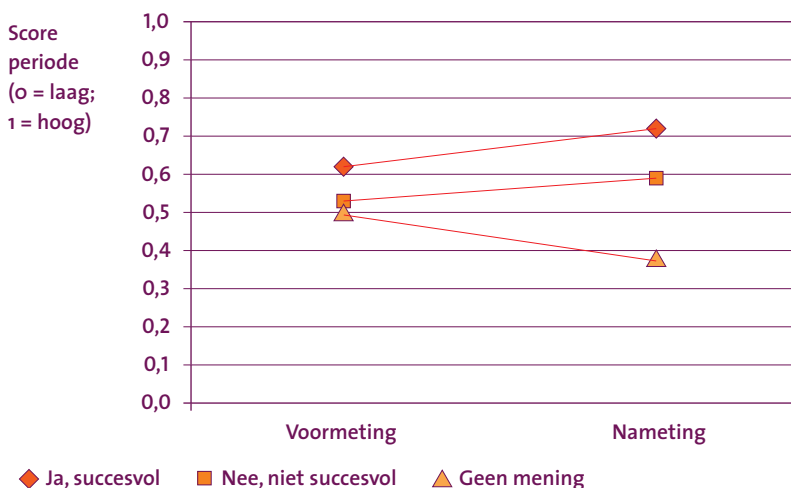


Figuur 16
Was deze verandering succesvol voor Ritme – Tempo?

er rekening wordt gehouden met vakanties en dat men zich betrokken voelt, etc.

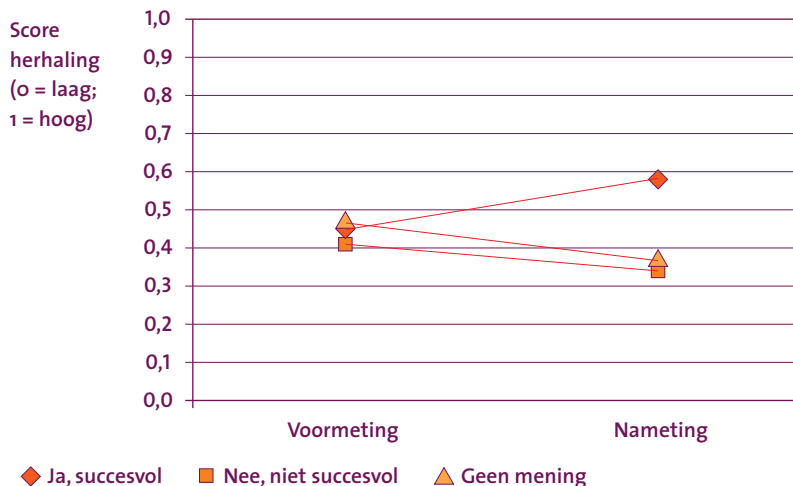
Bij het ritmiekenmerk Ritme – Tempo (figuur 16) daartegenover zie je dat bij succesvolle organisatieverandertrajecten de score minder wordt. Hiermee wordt aangegeven, door de vraagstelling bij dit kenmerk, dat de veranderingen beter aansluiten bij de beleving van de deelnemers. Deze veranderingen worden niet als te snel of te langzaam ervaren. Het

Was deze verandering succesvol t.a.v. periode?



Figuur 17
Was deze verandering succesvol voor Frequentie – Periode?

Was deze verandering succesvol t.a.v. herhaling?



Figuur 18
Was deze verandering succesvol voor Frequentie – Herhaling?

referentiekader bij dit ritmiekenmerk is dus feitelijk nul, wat aangeeft dat alle tempoaspecten als goed worden beleefd.

Bij Frequentie – Herhaling (figuur 18) ten slotte is er ook een significante verandering, waarbij deelnemers aangeven dat er voor dit organisatieverandertraject de resultaten van evaluaties van eerdere verandertrajecten gebruikt zijn en dat men eerder betrokken is geweest bij evaluaties van organisatieverandertrajecten.

13.2 Ritmiekinterventies

Na de nulmeting bij de negen organisaties is op basis hiervan een interventieoverzicht gegeven aan de deelnemende organisaties. In deze paragraaf wordt een aantal overeenkomsten en verschillen in de voorgestelde ritmiekinterventies beschreven. Per ritmiekenmerk worden deze toegelicht.

Ritme – Klemtoon

Opvallend bij dit ritmiekenmerk is dat bij bijna alle organisaties als interventie is genoemd om bij de planning van een verandering meer rekening te houden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. Ook het opknippen van een verandering in fases kan helpen om meer duidelijkheid te scheppen over de andere veranderactiviteiten van medewerkers en managers, waardoor er minder onrust en druk zal

worden ervaren. Eveneens kan het tijdig verduidelijken van de gevolgen van een verandering tot dit effect leiden.

Voor dit ritmiekkenmerk is ook bij een groot deel van de organisaties de interventie genoemd om gedurende de uitvoering van een verandering meer rekening te houden met de werkdruk in bepaalde perioden en met de perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. Op die manier krijgen de medewerkers en managers de kans om tussentijds te recupereren, betrokkenheid te krijgen en te houden bij een organisatieverandering en zich voor te bereiden op volgende verandertrajecten.

Ritme – Intonatie

De meeste deelnemers wisten waarom een verandering in hun organisatie plaatsvindt. Opvallend was wel dat veel medewerkers en managers aangaven dat de communicatie daarover beter toegespitst kan worden op hun situatie. Die communicatie moet dan ook meer worden gepersonaliseerd. Alleen dan weten de mensen precies wat van hen wordt verwacht en welke impact de verandering voor ze zal hebben. Tevens is aan een groot deel van de organisaties de interventie genoemd om in de communicatie duidelijk te maken welke activiteiten er in een verandertraject zijn opgenomen. Op deze manier voelen de mensen zich meer en nauwer betrokken.

In enkele organisaties is de interventie voorgesteld om onzekerheid over de start van een verandering te voorkomen. Dat kan gebeuren door ervoor te zorgen dat medewerkers en managers op de hoogte zijn van de planning van een verandering.

Ritme – Tempo

Gebleken is dat in het algemeen medewerkers en managers het verandertempo in hun organisatie als prettig ervaren. Ze hebben de verandering veelal niet als te snel of te langzaam gevoeld.

Aan alle organisaties is wel de interventie genoemd om vertragingen én versnellingen gedurende een verandering te voorkomen. Dat houdt het tempo regelmatig en de medewerkers en managers meer betrokken. Ook bij toename van het aantal veranderingen in de organisatie is het van belang om bij aanvang veel aandacht te besteden aan het voorkomen van versnellingen en vertragingen. Dit komt het verandertempo alleen maar ten goede. Gedurende de verandering is het dan ook van groot belang om te blijven sturen op een regelmatig tempo. Indien nodig kunnen versnellingen of vertragingen worden gecreëerd om het geplande resultaat te kunnen realiseren.

Frequentie – Periode

Gelet op de communicatie is aan bijna alle organisaties de interventie genoemd om de communicatie in te zetten op de vooraf vastgestelde momenten. Op die manier weten medewerkers en managers in iedere fase van de verandering wat er gaat gebeuren en wat er van hen verwacht wordt. Tevens is aan een aantal organisaties de interventie voorgesteld om bij de fasering van een verandering rekening te houden met ruimte voor uitloop van activiteiten. Op deze manier voorkomt men dat continu plannings moeten worden bijgesteld, waardoor de status van de verandering ondoorzichtig wordt. Ook het niet starten van een verandering tijdens een vakantie is belangrijk. Medewerkers en managers moeten bij terugkomst op het werk niet op een rijdende (verander)trein moeten springen. Dat kan hun betrokkenheid verminderen.

Frequentie – Herhaling

Aan alle aan het onderzoek deelnemende organisaties is de interventie genoemd om bij toekomstige verandertrajecten meer gebruik te maken van de *lessons learned* van eerdere trajecten. Geconstateerde verbeterpunten kunnen in een volgend verandertraject leiden tot meer tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers en managers. Belangrijk element bij het uitvoeren van evaluaties van verandertrajecten is om medewerkers en managers hierbij te betrekken en hen over de uitkomsten te informeren. Op deze manier voelen ze zich gehoord en hebben ze het gevoel dat hun mening ertoe doet.

De interventies die aan de deelnemende organisaties zijn gegeven waren ritmiekinterventies die in hun huidige situatie al goed tot hun recht komen, danwel interventies waaraan men meer aandacht kan besteden om organisatieveranderingen succesvoller te maken door invulling te geven aan de betreffende ritmiekfactoren. Bij het benoemen van de ritmiekinterventies werden derhalve verbeter suggesties maar ook activiteiten benoemd die in de betreffende organisatie en het betreffende organisatieverandertraject al een goede invulling aan een ritmiekthema gaven.

14 Medezeggenschap en organisatieritmiek

De ontwikkeling van ritmiekinstrumenten betreft het op andere wijze invulling geven aan organisatieverandering. Om tijdige betrokkenheid ook vanuit de medezeggenschap bij deze ontwikkeling te organiseren zijn de leden van de medezeggenschap in de diverse organisaties gevraagd om vanuit hun rol deel te nemen aan het onderzoek. Op deze manier wordt de medezeggenschap deelgenoot in het ontwikkelproces van organisatieritmiek.

In paragraaf 14.1 staan de meningen van de leden van de medezeggenschap over organisatieveranderingen in hun organisatie en aspecten van medezeggenschap. In paragraaf 14.2 wordt door de leden van de medezeggenschap informatie gegeven over organisatieritmiek. Aan het onderzoek is door medezeggenschapsleden van acht organisaties deelgenomen. De negende organisatie heeft momenteel nog geen medezeggenschapsorgaan en onderzoekt de mogelijkheden hiertoe.

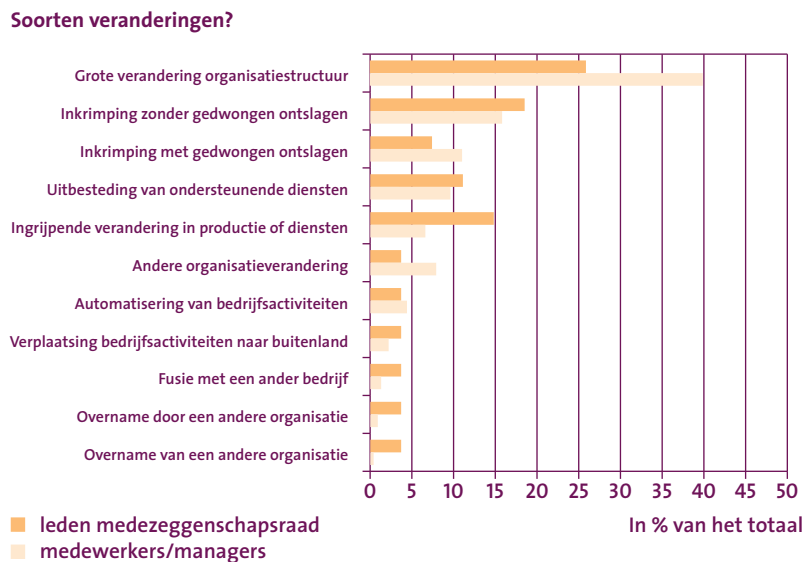
14.1 Mening van medezeggenschapsleden

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de soorten van organisatieverandering en de veelheid van veranderingen. Vervolgens komt de rol van de medezeggenschap in een verandertraject aan de orde en of de medezeggenschap tijdig betrokken is bij de veranderingen in de organisatie.

Voor zowel de medewerkers en managers als de medezeggenschapsleden is de meest voorkomende verandering die in de organisatiestructuur (zie figuur 19). De meest voorkomende verandering die in de afgelopen twaalf maanden heeft plaatsgevonden is die van inkrimping zonder gedwongen ontslagen. Ook deze mening werd door medewerkers en managers én de medezeggenschapsleden gedeeld.

Vervolgens is ook te zien dat er een diversiteit aan soorten verandering een rol spelen binnen de organisaties in de afgelopen twaalf maanden.

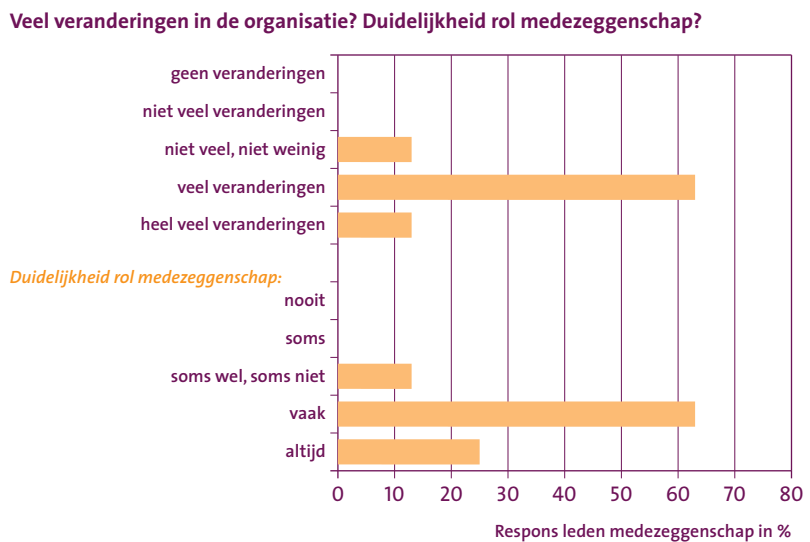
Figuur 19
Soorten verandering (medewerkers-managers en medezeggenschapsleden)



De antwoorden op de vraag of er veel veranderingen plaatsvinden in de organisatie geven een gelijksoortig beeld als de reacties die door de medewerkers en managers in het onderzoek naar voren zijn gebracht (zie figuur 9). Medewerkers en managers veronderstelden dat er maar weinig organisaties zijn waarin geen of niet veel veranderingen plaatsvinden.

De medezeggenschapsleden geven aan dat de rol van de medezeggenschap vaak tot altijd duidelijk is (zie figuur 20).

Figuur 20
Veel veranderingen in de organisatie? Duidelijkheid rol medezeggenschap?



Medewerkers en managers antwoordden op de vraag of bij veranderingen de medezeggenschap is betrokken, dat dit in 13,6 procent van de gevallen aan de orde is. Op de vraag aan hen of bij veranderingen rekening wordt gehouden met de opvatting van medewerkers wordt een lagere uitkomst gegeven: 9 procent.

Op de vraag of de medezeggenschap tijdig wordt betrokken bij veranderingen wordt door de medezeggenschapsleden zeer positief gereageerd: 60 procent geeft aan altijd tijdig betrokken te worden en 40 procent dat dat vaak tijdig gebeurt.

14.2 Medezeggenschapsleden en organisatieritmiek

Door de medezeggenschapsleden is op alle thema's van organisatieritmiek een score gegeven. Op enkele hiervan wordt kort ingegaan.

Ritme – Klemtoon Er is altijd (38 procent) tot vaak (50 procent) behoefte aan rust binnen de organisatie, zo geven de medezeggenschapsleden aan; 13 procent meldt dat deze behoefte aan rust nooit bestaat.

Er worden verschillende antwoorden gegeven op de vraag of bij de uitvoering van verandertrajecten rekening wordt gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. Een kwart van de medezeggenschapsleden laat weten dat dit altijd gebeurt en een tiende dat dit nooit het geval is. Voor de overigen was hiervan soms sprake.

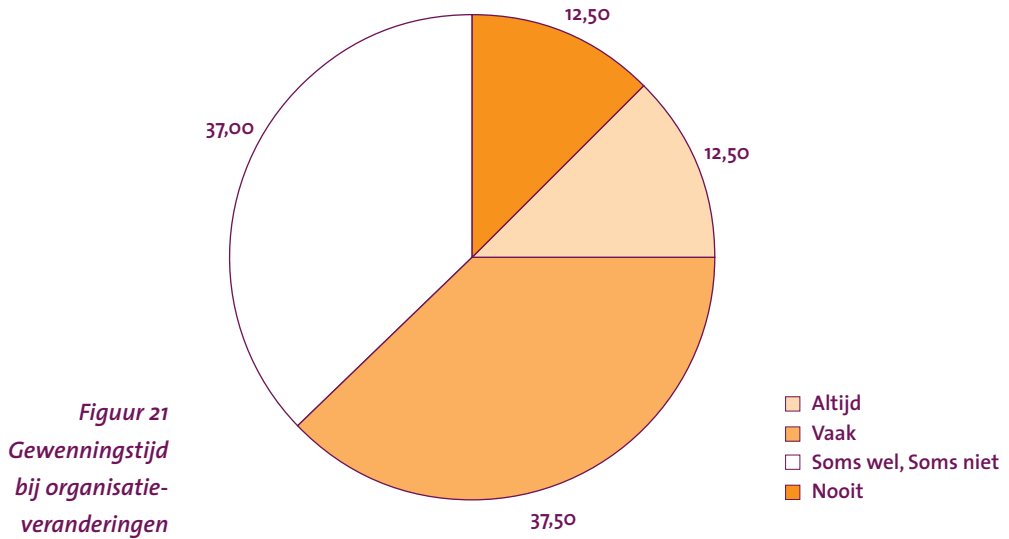
Medewerkers en managers waren een stuk minder positief: slechts 5 procent vond dat rekening wordt gehouden met drukte en rust door andere verandertrajecten.

Ritme – Tempo Het merendeel van de medezeggenschapsleden is van mening dat soms wel en soms niet sprake is van een te snelle invoering van een verandering. Op de vraag of veranderingen in de organisatie te langzaam worden ingevoerd wordt door de medezeggenschapsleden een zeer divers beeld gegeven. In ongeveer gelijke mate varieerden de antwoorden tussen altijd en nooit.

In vergelijking met voorgaande jaren is het tempo van veranderen in de organisaties hoger geworden, zo laat 63 procent van hen weten.

Door de medezeggenschapsleden zijn ook enkele algemene opmerkingen gemaakt met betrekking tot organisatieverandering en organisatieritmiek. Ze vinden dat ze doorgaans redelijk nauw betrokken zijn bij

Is er bij veranderingen voldoende gewenningstijd voor medewerkers en managers?



Figuur 21
Gewenningstijd
bij organisatie-
veranderingen

organisatieverandering, wat ongetwijfeld zijn oorzaak vindt in het feit dat ze hier zelf veel initiatief toe nemen. Vaak noemen ze ook communicatie, met de boodschap dat deze sterk verbeterd kan worden. Geconstateerd kan worden dat in 75 procent van de gevallen de medezeggenschap tijdig betrokken wordt.

Ook wordt door de medezeggenschapsleden aandacht gevraagd voor de gewenningstijd die medewerkers en managers bij organisatieveranderingen ter beschikking staat. Vaak is die voldoende, maar in sommige gevallen is extra tijd gewenst (zie figuur 21).

15

Organisatieritmiek en -interventies

In dit hoofdstuk worden de conclusies ten aanzien van organisatieritmiek gegeven. Hierbij komen in paragraaf 15.1 aan de orde:

- het belang van organisatieritmiek voor organisatieveranderingsprocessen;
- het vastleggen en beoordelen van ritmiekenmerken;
- verbetersuggesties (interventies) ten aanzien van ritmiekenmerken;
- de meting van ritmiekenmerken voor en na het veranderproces (nulmeting en eindmeting);
- de afstemming van de ritmiekenmerken in het organisatieproces en het organisatieveranderproces.

In paragraaf 15.2 wordt ingegaan op de aanbevelingen naar aanleiding van de proeftuin voor organisatieveranderingen in organisaties.

15.1 Conclusies proeftuin

In de periode van juni 2010 tot februari 2011 zijn bij negen organisaties een nul- en een eindmeting van organisatieritmiek gehouden. Enkele opvallende conclusies worden hierna beschreven.

In de Balanced Scorecard van veranderingen (figuur 8) is te zien dat de veranderingen in de organisaties minder vaak gericht zijn op de ontwikkeling van het personeel van de organisaties.

Met het model van organisatieritmiek (door een analyse van de ritmiekenmerken door de Quick Scan Organisatieritmiek en op basis daarvan het formuleren van verbeteracties) kan de betrokkenheid van medewerkers en managers bij veranderingen versterkt worden.

Deze betrokkenheid is om twee redenen van groot belang. Ten eerste is de mate van succes van een verandering afhankelijk van de betrokkenheid van de medewerkers en managers. Ten tweede is de betrokkenheid die verkregen wordt door invulling te geven aan de ritmiekenmerken (zijnde de onderliggende mechanismen van veranderen in de organisatie, zoals

het werken met een planning, vertragingen, communiceren) een nieuwe factor om succesvol te veranderen.

Het belang van organisatieritmiek voor organisatieveranderprocessen is door beschreven relaties tussen ritmiekenmerken en succesvol veranderen in beeld gebracht. Enkele voorbeelden:

- Bij het ritmiekenmerk Ritme – Klemtoon zijn bij succesvolle projecten de veranderingen fasegewijs gepland, er wordt rekening gehouden met vakanties en men voelt zich betrokken.
- Bij het ritmiekenmerk Ritme – Tempo daartegenover zie je dat bij succesvolle organisatieverandertrajecten de score minder wordt. Hiermee wordt aangegeven, door de vraagstelling bij dit kenmerk, dat de veranderingen beter aansluiten bij de beleving van de deelnemers. Deze veranderingen worden niet als te snel of te langzaam ervaren. Het referentiekader bij dit ritmiekenmerk is dus feitelijk nul, wat aangeeft dat alle tempoaspecten als goed worden beleefd.
- Bij Frequentie – Herhaling is er ook een significante verandering, waarbij deelnemers aangeven dat er voor dit organisatieverandertraject de resultaten van evaluaties van eerdere verandertrajecten gebruikt zijn en dat men eerder betrokken is geweest bij dergelijke evaluaties.

In de proeftuin is een Quick Scan Organisatieritmiek ontwikkeld waarbij de vijf ritmiekthema's aan de orde komen. Met deze scan wordt inzicht verkregen in organisatieritmiek en ritmiek van een organisatieverandering. Separaat is een beknopte Quick Scan Organisatieritmiek Medezeggenschap ontwikkeld om hiermee de inzichten van medezeggenschapsleden te inventariseren.

Het onderzoek laat zien dat na het vastleggen en beoordelen van de uitkomsten van de scans verbeter-suggesties (ritmiekinterventies) kunnen worden gedaan om de ritmiekfactor in verandertrajecten succesvol toe te passen.

De metingen van de ritmiekenmerken voor en na een veranderproces (nulmeting en eindmeting) geven aan dat het ritmiekinstrument (Quick Scan Organisatieritmiek en het op basis hiervan formuleren van verbeteracties) gevoelig reageert op specifieke organisatieverandertrajecten. Hierdoor kunnen de individuele uitkomsten voor de ritmiekenmerken voor individuele organisatieverandertrajecten in organisaties relatief uniek worden vastgelegd, mits voldoende deelnemers aan een meting deelnemen.

Na de nulmeting zijn in het onderzoek rapportages hiervan met ritmiek-interventies aan de deelnemende organisaties gegeven. Hierbij bleek dat in een groot aantal gevallen nooit eerder op dergelijke aspecten onderzoek naar een verandering binnen hun organisatie was gedaan.

Ook het benadrukken van hetgeen qua organisatieritmiek goed loopt in een organisatie, is een belangrijk aspect om in toekomstige organisatieveranderingen succesvoller te kunnen zijn voor medewerkers en managers en voor de organisatie.

15.2 Aanbevelingen proeftuin

Uit de resultaten van de proeftuin zijn twee belangrijke aanbevelingen te geven: voor de toepassing van het model van Ritmiek van organisatieverandering en voor de wenselijkheid of zelfs noodzaak om met de ritmiekfactor in organisaties rekening te houden.

Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat organisaties ritmiek van organisatieverandering vaker en meer moeten gaan erkennen en herkennen als belangrijke succesfactor van organisatieverandering. Zij beschikken hiermee over een nieuw instrument om een nog niet eerder geïdentificeerd kenmerk van organisatieveranderingsprocessen in kaart te brengen en te verbeteren.

Uit het onderzoek blijkt dat er door organisaties verschillend gescoord wordt op de ritmiekkenmerken. Het geeft aan dat organisaties een verschillende ritmiek hebben en dat er dus gestuurd kan gaan worden op de verschillende ritmiekkenmerken. Ook is met het onderzoek in beeld gebracht dat de ritmiek van de organisatie in het algemeen verschilt van die van een specifieke verandering. Hieruit blijkt dat er verbeteringsuggesties gegeven kunnen worden om de ritmiekkenmerken in het organisatieproces aan te laten sluiten op die van het organisatieveranderproces.

De tweede aanbeveling is dat duidelijk is geworden hoezeer het wenselijk en noodzakelijk is dat organisaties zo snel mogelijk met de ritmiekfactor in hun organisaties rekening gaan houden.

Met het model van Ritmiek van organisatieverandering zijn organisatieveranderingen succesvoller te maken omdat door het gebruiken van de inzichten van de ritmiekkenmerken zicht wordt gekregen op de ritmiekkenmerken in de organisatie en hieraan gerelateerd op de betrokkenheid

van de medewerkers en managers in de organisatie bij organisatieveranderingen.

In het onderzoek bleek dat naar de mening van medewerkers en managers de veranderingen in de organisaties overwegend niet gericht zijn op de ontwikkeling van het personeel van de organisaties.

Met het model van organisatieritmiek (door een analyse van de ritmiekkenmerken door de Quick Scan Organisatieritmiek en op basis daarvan het formuleren van verbeteracties) kan de betrokkenheid van medewerkers en managers bij veranderingen versterkt worden.

Deze betrokkenheid is om twee redenen van groot belang. Ten eerste is de mate van succes van een verandering afhankelijk van de betrokkenheid van de deelnemers in een organisatieverandering om resultaten van beoogde veranderingen te verkrijgen. Ten tweede is de betrokkenheid die verkregen wordt door invulling te geven aan de ritmiekkenmerken (zijnde de onderliggende mechanismen van veranderen in de organisatie, zoals het werken met een planning, vertragingen, communiceren) een nieuwe factor om succesvol te veranderen.

Het belang van organisatieritmiek voor organisatieverandertrajecten is door beschreven relaties tussen ritmiekkenmerken en succesvol veranderen in beeld gebracht.

Medewerking vanuit de deelnemende organisaties

Aan het onderzoek Organisatieverandering – organisatieritmiek is een bijdrage geleverd door:

AerCap	Pim Tak e.a.
Janssen Biologics BV	drs. Henri van Drunen, Miranda Klein, Toke Huntjens, ing. Ted van de Akker e.a.
KLM Cargo	Manfred Bijen, Lars Wever, Marco van Maris e.a.
Ordina	Tanya Sarrucco, drs. ing. Jord van Oosterwijk, drs. Sander ten Besten, Cees Keizer, e.a.
RIVM	ing. Jan Gering, e.a.
Shell	Theo Eyckenschild, Anastasia Baybakova, e.a.
TNO	drs. Ingrid Halewijn, Robbert Boon M.Sc., dr. Rom Perenboom, e.a.
UWV	mr. drs. Gert-Jan de Graaf, Conny Eenkhoorn, Marion Flimm, e.a.
Vugterstede	Peter van Vugt, Maria van de Westenlaken, e.a.

Daarnaast zijn bijdragen geleverd door drs. Siem Huijsman, drs. Camiel Jansen (Ministerie van SZW) en drs. Peter Slegers (Ministerie van SZW).

Over de auteurs



Dr. mr. Truus Poels is partner en managementconsultant bij Ordina, oprichter van het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering en gastspreker voor diverse universiteiten en organisaties. Zij is voorzitter van de Stichting Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering en research fellow bij Prima Vera, Universiteit van Amsterdam (Faculteit Economie en Bedrijfskunde). De ritmiek van organisatieverandering betreft de beweging van organisatieveranderingen in organisaties welke in 2006 onderwerp was van haar promotieonderzoek. Het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering is opgericht in oktober 2008. Zij heeft als manager in complexe en zware managementopdrachten gewerkt. Als projectleider heeft zij maatschappelijk complexe projecten geleid. Als managementconsultant heeft zij in een scala aan organisaties verbeter- en verandertrajecten begeleid. Eveneens deed zij onderzoek naar en advisering bij werkbeleving en organisatiecultuur.



Dr. John Klein Hesselink is psycholoog en werkt sinds 1990 bij TNO als onderzoeker/adviseur op het gebied van arbeidsvragen. Daarvoor werkte hij als onderzoeker bij de Universiteit van Leiden en de Erasmus Universiteit te Rotterdam aan verschillende projecten op het gebied van de arbeidsmarkt en volksgezondheid. Als onderzoeker bij TNO doet hij onderzoek naar ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden, arbeidsongevallen, werkstress, afwijkende werktijdregelingen, flexibiliteit van de arbeid en arbeidsmarktfragen. Hij heeft zich gespecialiseerd in de uitvoering van grootschalige en landelijk representatieve enquêtes en evaluatieonderzoek. Als adviseur is hij betrokken bij projecten in arbeidsorganisaties rond de invoering van werktijdroosters, flexibele personeelsinzet en de aanpak van werkdruk. In 2002 promoveerde hij op een interventieonderzoek naar de effectiviteit van een werkdrukaanpak.



Dr. Joop Kielema is senior managementconsultant / onderzoeker bij Ordina. Tevens is hij bestuurslid van het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering. Hij heeft zich gespecialiseerd in organisatievraagstukken in het openbaar bestuur. Zijn aandachtsgebieden hierin zijn evaluatiestudies en beleidsverkenningen. In 1993 is hij gepromoveerd op een onderzoek naar de rol van ICT op kennisprocessen bij de overheid. Van 1995 tot 2001 heeft hij als universitair docent onderwijs gegeven en onderzoek gedaan op het gebied van bestuurlijke informatiekunde, kennismanagement, organisatieontwikkeling en de impact van ICT. Hij publiceerde onder andere over de impact van ICT en e-overheid.

Voor informatie over het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering kunt u contact opnemen via info@organisatieritmiek.nl of terecht bij:

www.organisatieritmiek.nl

of

www.organizationalrhythmics.com

Klankbordgroep Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering

Aan het onderzoek werd een belangrijke bijdrage geleverd door leden van de Klankbordgroep Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering:

Marie-Claire Spencer-van Ansem is werkzaam als senior business consultant bij Numagroup. Als verandermanager en organisatieadviseur is ze voornamelijk werkzaam binnen de overheid, waarbij grote verander- en implementatietrajecten van ICT-projecten binnen de Rijksoverheid centraal staan.

Drs. Ed Jansen RA MCM is gecertificeerd organisatieadviseur en werkzaam bij Ordina. Hij heeft een master in veranderingkunde van het SIOO. Voorts is hij gespecialiseerd in complexe vraagstukken van organisatie-inrichting, sturing en control. Hij heeft gewerkt in zowel het bedrijfsleven als bij de overheid en in de non-profitsector. Als docent en onderzoeker is hij parttime verbonden aan de universiteiten Nyenrode en Erasmus.

Jolien van Dam Msc. studeerde in 2011 cum laude af aan de faculteit Social and Behavioral Sciences van de Universiteit van Tilburg. In de periode 2010-2011 was zij als junior trainee verbonden aan Ordina.