

BDO ONDERZOEK VERANDERCAPACITEIT GEMEENTEN

Het uur van de waarheid...

DE ROL VAN DE CONTROLLER ALS SUCCESFACTOR



Even voorstellen ...



Mirjam Altena

Senior adviseur Organisatieadvies

Mijn ambitie

- Het minimale gedrag je zelf laat zien als leider, is het maximale wat je van de ander mag verwachten

Specialisme

- Culturele antropologie en Change specialist binnen de publieke sector

Contact

- 06 - 48 15 95 67 of mirjam.altena@bdo.nl



Anton Revenboer

Senior Manager Publieke sector

Mijn ambitie

- In co-creatie gedragen en werkbare oplossingen vinden die de systeemwereld en leefwereld verbindt

Specialisme

- Bestuurskundige en sparringpartner lokale overheden

Contact

- 06 - 54 96 72 93 of anton.revenboer@bdo.nl



Rik van Brederode

Senior adviseur Organisatieadvies

Mijn ambitie

- Ons idee kan wel geniaal zijn, maar het heeft pas impact als het wordt uitgevoerd

Specialisme

- Programma en Change specialist binnen de publieke sector

Contact

- 06 - 45 22 28 02 of rik.van.brederode@bdo.nl

... wij blijven graag met u in contact

Test de verandercapaciteit!

Test de verandercapaciteit van
bijvoorbeeld je eigen afdeling!

www.changescan.nl

toegangscode:
ikwilveranderen



Agenda



Verandermanagement in een vogelvlucht | 13:00 uur - 13:45 uur



Zelfscan veranderrisico's | 13:45 uur - 14:15 uur



Koffie | 14:15 uur - 14:35 uur



Praktijkbespreking ahv uitkomsten zelfscan | 14:35 uur - 15:30 uur



Wat zeggen de feiten

Type verandering	Slagingspercentage
Opstellen van strategisch- en structuurplan	93%
Invoering nieuwe technologie	40%
Invoeren nieuwe werkprocessen	30%
Cultuurverandering	19%

* = VU Amsterdam 2009, Prof. dr. A. Cozijnsen

Mensen vertonen weerstand tegen verandering als...



**MEN ONZEKERHEDEN EN
ONDUIDELIJKHEDEN
EVAART**

**DE TOP HET VOOR
HEN UITDENKT**

**MEN ELKAAR NIET
AANSPREEKT OP
VERANTWOORDELIJKHEDEN**

Als veranderprojecten stagneren dan...



**WORDT ER TEVEEL
GESTUURD**

**WORDT ER TE WEINIG
GESTUURD**

**WORDT ER FOUTIEF
GESTUURD**

Een goede veranderaanpak legt nadruk op...

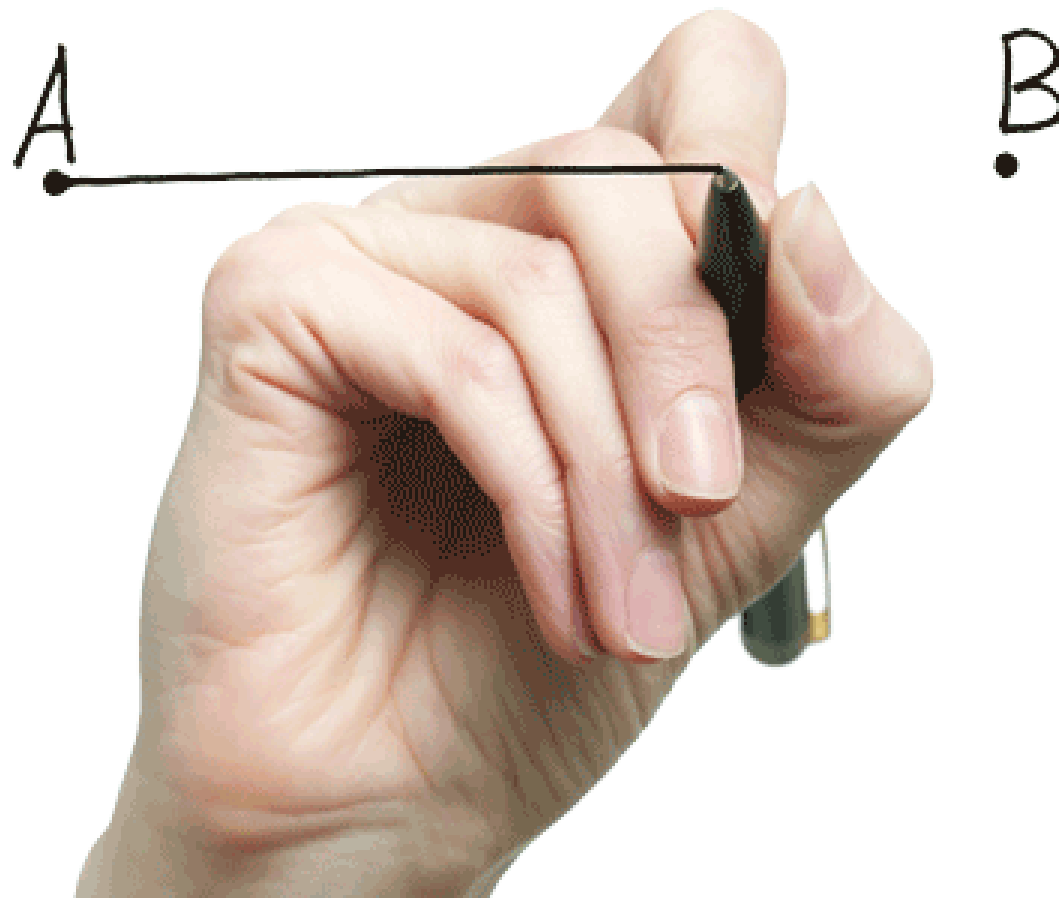


LEIDERSCHAP EN STURING

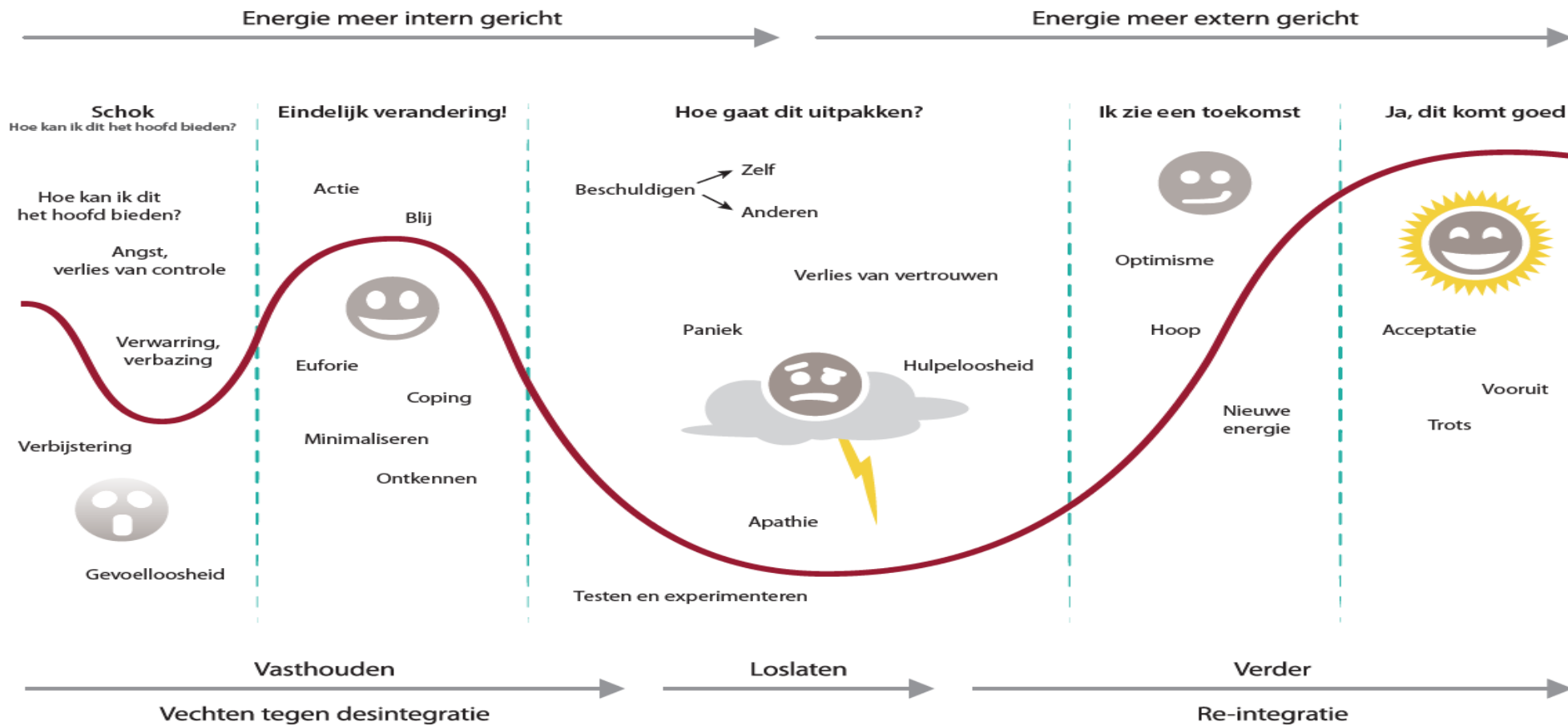
PROCES EN RESULTAAT

EMOTIE EN GEDRAG

Van een huidige situatie naar wenssituatie...



... Maar de realiteit is weerbarstiger!



Twee natuurwetten waar 70% van de veranderingen op stuk lopen

1

Onbewust, aangeleerd gedrag is sterker dan gepland gedrag

2

Pijn vermijden is sterker dan plezier / kansen benutten



Roy Baumeister

“bad is stronger than good”

Overleven vereist dat we altijd alert zijn op slechte uitkomsten

Mogelijke goede uitkomsten zijn minder belangrijk

Kunnen de gemeenten de belofte waarmaken?

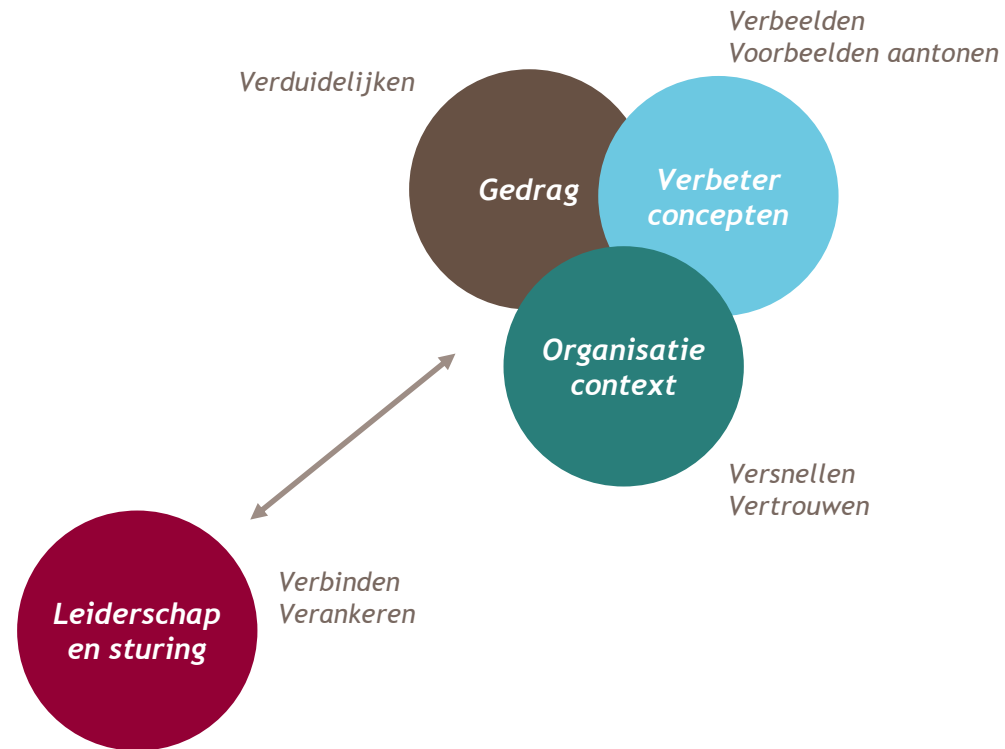
Antwoord is ...

Ja,

De rol van de controller speelt hierin een essentiële rol



4 BOUWSTENEN KENNEN 7 SUCCEFACTOREN VOOR VERANDERING



Vier bouwstenen voor succesvol veranderen:

- **Organisatiecontext**

het type organisatie en haar unieke kenmerken

- **Verbeterconcepten**

inzicht in welke verandermodellen effectief zullen zijn

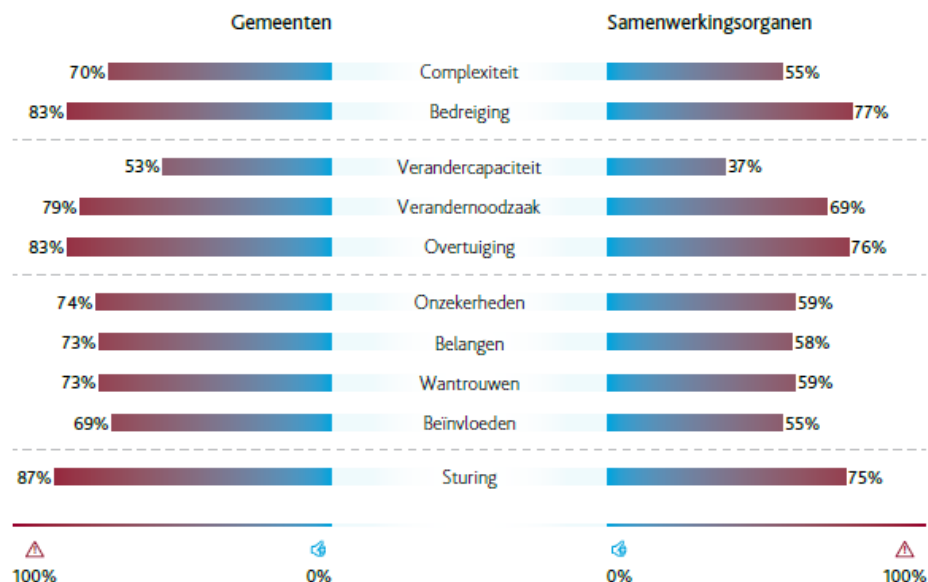
- **Gedrag**

inzicht in de verschillende dimensies van menselijk gedrag bij verandering in deze organisatie

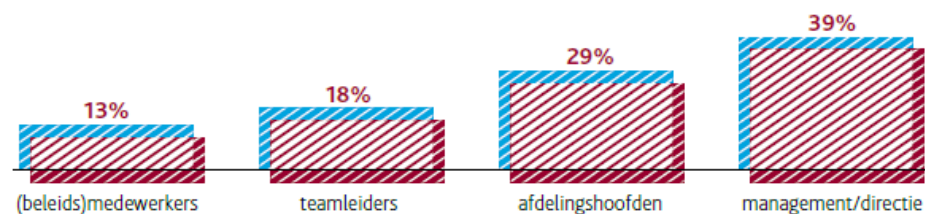
- **Sturing**

inzicht in de beste manier van effectief leiding geven aan de verandering in deze organisatie

Medewerkers zijn onzeker en missen overtuiging en duidelijke sturing om de transitie waar te maken



RISICOBEEHEERSINGSGRAAD PER NIVEAU



- Ontbreken aan **‘Effectieve sturing’** (geringe betrokkenheid van het management bij veranderdoelen en medewerkers);
- Hoge **‘Mate van bedreiging’** wordt ervaren (onzekerheid bij medewerkers over de consequenties van de verandering voor hun eigen functie en positie);
- Gebrek aan **‘Overtuiging’** (gebrek aan overtuiging dat de organisatie de verandering kan realiseren binnen de gestelde tijd).

Toon
leiderschap

Wees
transparant

Heb oog
voor
posities en
belangen

Maak
gebruik van
scenario's

Neem de
gemeente-
raad
proactief
mee

Ga uit van
permanente
verandering

Benoem
kern-
waarden

Maak het
concreet

Zet in op
permanente
ontwikkeling

Betrek
stakeholders
actief

10 VOORWAARWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE VERANDERING

Agenda



Verandermanagement in een vogelvlucht | 13:00 uur - 13:45 uur



Zelfscan veranderrisico's | 13:45 uur - 14:15 uur



Koffie | 14:15 uur - 14:35 uur



Praktijkbespreking ahv uitkomsten zelfscan | 14:35 uur - 15:30 uur

We nemen de proef op de som

VIER BOUWSTENEN EN TIEN RISICO'S



VERBETERPLAN (consequenties)

COMPLEXITEIT



In hoeverre wijkt de toekomstsituatie (het doel van de verandering) af van de huidige situatie in uw organisatie?



VERBETERPLAN (consequenties)

MATE VAN BEDREIGING



Raakt de verandering veel medewerkers en zijn er vervelende consequenties aan verbonden zoals ontslag, statusverlies of aanpassing van de werkzaamheden?



CONTEXT (remmers)

VERANDERCAPACITEIT *begrijpen, kunnen en willen*



Zijn uw collega's bekend met de verandering en gemotiveerd om hieraan mee te werken?



CONTEXT (remmers)

VERANDERNODZAAK

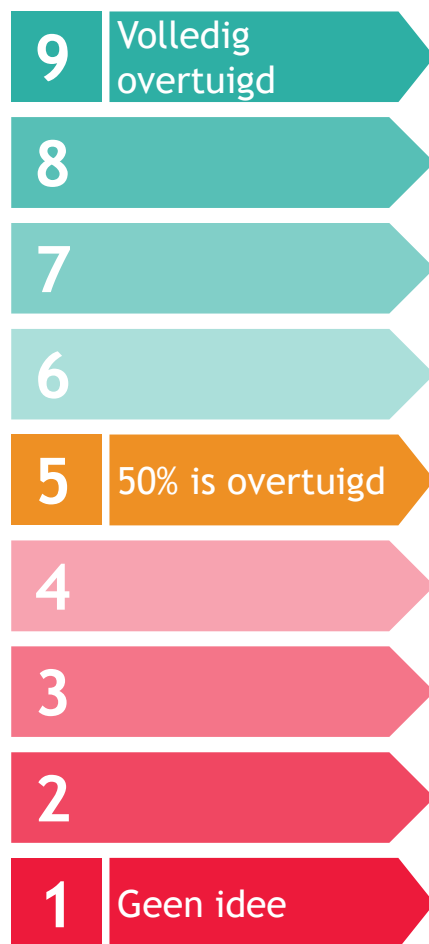


Is er een externe noodzaak om te veranderen (nieuwe wetgeving, financieel, enz.)?



CONTEXT (remmers)

OVERTUIGING

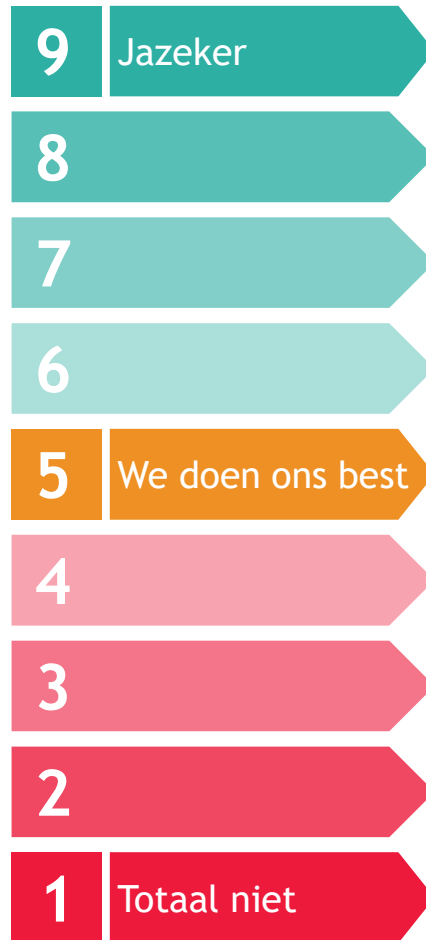


Geloven de collega's in uw organisatie dat de verbetering of verandering daadwerkelijk is te realiseren binnen de gestelde tijd?



GEDRAG (reactiepatronen)

ONZEKERHEDEN



Wordt er continu duidelijk gemaakt waar de organisatie staat in het veranderingsproces?
Wordt er snel en concreet gecommuniceerd wat de gevolgen zijn voor groepen en individuen?



GEDRAG (reactiepatronen)

BELANGEN



Zijn alle belanghouders,
overtuigd van richting en
visie van de verandering?
Bestaan er dus geen
tegenstrijdige belangen
hieromtrent?



GEDRAG (reactiepatronen)

WANTROUWEN



Is er vertrouwen van medewerkers in de kwaliteiten en oprechtheid van het management?
Wordt het juiste voorbeeldgedrag getoond?



GEDRAG (reactiepatronen)

BEÏNVLOEDING

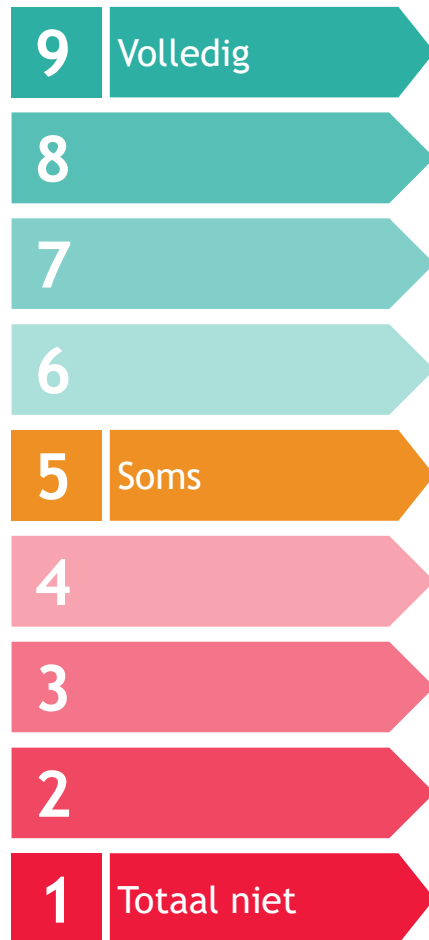


Is er een bedrijfscultuur waarbij de nadruk ligt op leren, verbeteren en om in samenwerking tot resultaten te komen?



LEIDERSCHAP (in-effectiviteit)

EFFECTIEVE STURING



Is het management in staat om situationeel leiderschap te tonen op de eerder genoemde negen verander-risicofactoren?



NORMSCORES

		CIJFER	Norm	Onder de norm
VERBETER-PLAN	COMPLEXITEIT		7	Geen snelheid
VERBETER-PLAN	MATE VAN BEDREIGING		6	Geen beweging
CONTEXT	VERANDERCAPACITEIT		6	Geen kwaliteiten
CONTEXT	VERANDERNOODZAAK		8	Geen actie
CONTEXT	OVERTUIGING		8	Geen passie
GEDRAG	ONZEKERHEDEN		8	Geen medewerking
GEDRAG	BELANGEN		8	Geen richting
GEDRAG	WANTROUWEN		8	Geen draagvlak
GEDRAG	BEÏNVLOEDING		8	Geen initiatief
LEIDER-SCHAP	STURING		9	Geen effectief resultaat

Agenda



Verandermanagement in een vogelvlucht | 13:00 uur - 13:45 uur



Zelfscan veranderrisico's | 13:45 uur - 14:15 uur



Koffie | 14:15 uur - 14:35 uur



Praktijkbespreking ahv uitkomsten zelfscan | 14:35 uur - 15:30 uur

Agenda



Verandermanagement in een vogelvlucht | 13:00 uur - 13:45 uur



Zelfscan veranderrisico's | 13:45 uur - 14:15 uur

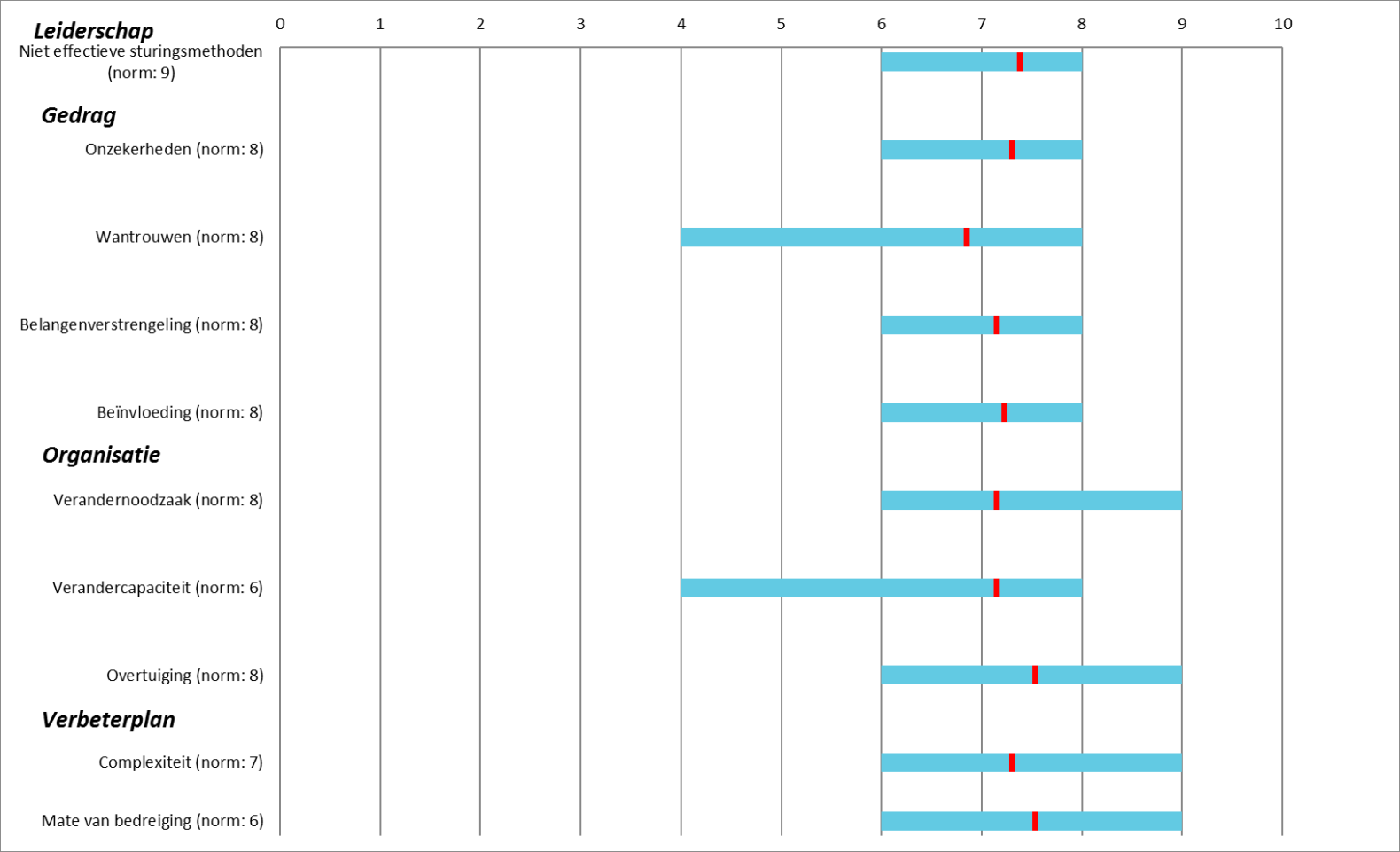


Koffie | 14:15 uur - 14:35 uur



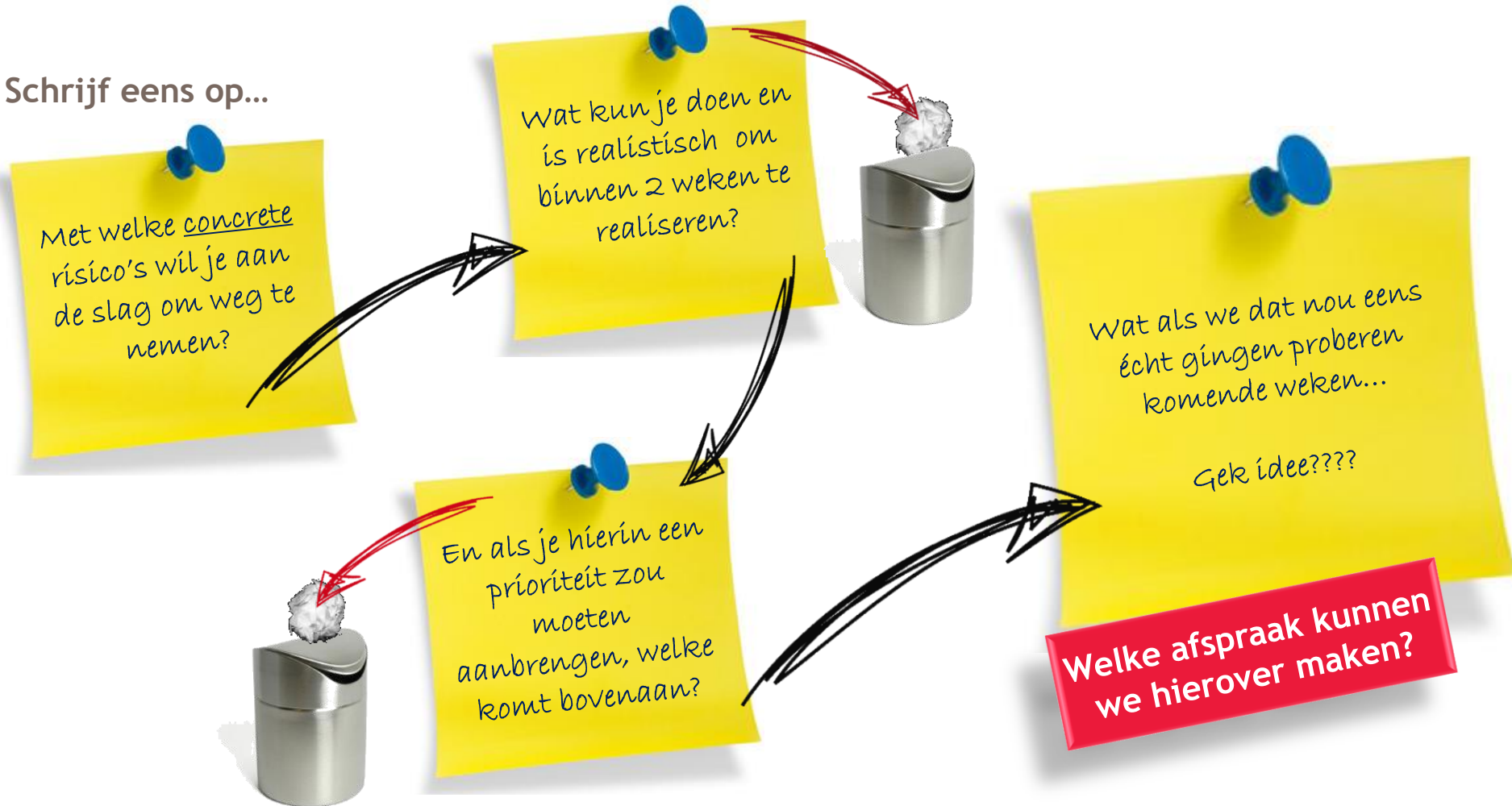
Praktijkbespreking ahv uitkomsten zelfscan | 14:35 uur - 15:30 uur

OPVALLENDE UITKOMST AANWEZIGEN



Laten we gewoon gaan doen

Schrijf eens op...



En om dat te gaan doen heb je 3 dingen nodig



1. Beweging

Start in de doe-stand



2. Ritme

Regisseer regelmaat



3. Resultaat

Maak successen snel zichtbaar

Paar handige tips voor morgen

1. Verbeelden van de toekomstige organisatie, tips:

- Gebruik grafische uitingen: visueel management (borden voor communicatie)
- Stel (sub)doelen en maak tijdlijn duidelijk
- Werk in de communicatie met aansprekende metaforen en analogieën

2. Voordelen laten zien, tips:

- Gebruik games en simulaties om verbeteringen te projecteren op de praktijk
- Laat medewerkers vanuit een andere dan de eigen functie nadenken over verbeteringen
- Gebruik ondersteunende interne en externe cijfers en data om noodzaak en aanpak te tonen

3. Versnellen van de doorlooptijd, tips:

- Opdelen in projecten van max 6 weken en centraliseer 'best-practice' informatie
- Stel een programma manager aan welke voortgang stimuleert
- Focus op zij die 'willen': Maak ze ambassadeurs

4. Vertrouwen tot stand brengen, tips:

- Varieer in teamsamenstelling en wissel zo kennis en ervaringen uit
- Geef als management het goede voorbeeld: Wees geloofwaardig
- Richt een gremium op waar medewerkers signalen en suggesties kunnen uiten

5. Verduidelijken van de consequenties voor de betrokkenen, tips:

- Communicatie is een continue interactie en niet een draaiboek, gebruik daarbij concrete taal
- Sluit aan bij belevingswereld van de medewerkers; verdiep je in oorzaken voor weerstand (baanverlies, angst voor veranderende eisen, et cetera)
- Geef concreet aan waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt

6. Verankeren van de kennis, competenties en methoden, tips:

- Start (groeps)coaching/training voor leidinggevendenden (veranderen is nieuwe rol!)
- Besef dat na transitie, er nog minimaal een jaar moet worden geïnvesteerd in mensen om terugval te voorkomen
- Spreek regelmatig met medewerkers om na te gaan in hoeverre de nieuwe situatie is eigen gemaakt en handel ernaar (PDCA)

7. Verbinden van alle betrokkenen en hun kennis en competenties aan de doelen van de organisatie, tips:

- Ondersteun individuen bij vragen en problemen (weet drijfveren)
- Wees als directie duidelijk en standvastig in het doel en de resultaten, wees flexibel in de stappen er naar toe

DE 7 V'S

1. Verbeelden

van de toekomstige organisatie

2. Voordelen

snel aantoonbaar maken

3. Versnellen

van de doorlooptijd

4. Vertrouwen

tot stand brengen

5. Verduidelijken

van de consequenties voor de betrokkenen

6. Verankeren

van de kennis, competenties en methoden

7. Verbinden

van voorgaande en van betrokkenen