

Informatienota voor: vergadering algemeen bestuur

Datum: 27 juni 2024

Onderwerp: Evaluatie organisch verandertraject VNOG

Agendapunt: 10

Kenmerk: AB/2416

Portefeuillehouder: J. Joon

Bijlage: Evaluatierapport 'De Expeditie'

Kennis nemen van

De (uitkomsten van) de evaluatie van het organisch verandertraject 'De Expeditie'.

Inleiding

Tussen 2020 en 2022 heeft binnen VNOG de organische veranderaanpak 'de Expeditie' plaatsgevonden. Met de organische veranderaanpak is een andere manier van veranderen ingezet dan we tot dan toe binnen VNOG gewend waren. Met deze manier van organisatieverandering is gehoor gegeven aan de signalen van verander- of reorganisatiemoedigheid bij medewerkers. Organisch veranderen vond veel meer in samenspraak met medezeggenschap en medewerkers plaats en er was sprake van meer geleidelijkheid. De Expeditie is gestart in 2020 en afgerond in de zomer van 2022. De hoofddoelen van de Expeditie betroffen grofweg: structuuraanpassingen, cultuuromslag en grip op financiën. De Expeditie maakte onderdeel uit van een cultuurveranderingstraject waarvoor het bestuur van VNOG de directeur bij zijn aanstelling de opdracht heeft gegeven.

Bij de start van de Expeditie hebben de Ondernemingsraad en dhr. Kransen (als WOR-bestuurder) afgesproken om het traject gezamenlijk te evalueren. Deze evaluatie heeft het afgelopen jaar plaatsgevonden. De evaluatie is uitgevoerd door onafhankelijk adviesbureau Linxx. Dit adviesbureau is in gezamenlijkheid gekozen door de directeur en een afvaardiging van de OR. De evaluatie geeft inzicht in de meerwaarde, verbetermogelijkheden en beperkingen van de organische veranderaanpak en geeft inzicht in de lessen voor de toekomst.

De Expeditie is geëvalueerd vanuit de perspectieven van verschillende betrokkenen (stakeholders). Dit zijn directie, leidinggevenden, medezeggenschap en medewerkers. Naast het uitvoeren van een documentenanalyse, heeft het adviesbureau met meer dan 50 personen gesprekken gevoerd: medewerkers, oud-medewerkers, OR-leden, GO-leden, directie, afdelingshoofden, teamleiders, projectverantwoordelijken, stafleden, vrijwilligers en leden van de speciaal ingestelde Expeditieraad (bestaande uit medewerkers, een dwarsdoorsnede uit de organisatie).

Het evaluatierapport is besproken met de OR, het MT en de teamleiders en in december 2023 definitief vastgesteld.

Kernboodschap

De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie zijn:

- De organische veranderaanpak is voor VNOG nu en in de toekomst waardevol.
- De organische veranderaanpak was volgens betrokkenen de enige mogelijkheid om de noodzakelijke verandering succesvol te kunnen volbrengen.
Voorgaande reorganisaties lieten littekens achter in alle lagen van de organisatie. Het moest anders. De hoofddoelen van de verandering (structuur, cultuur en financiën) leenden zich voor een organische aanpak.
- De structuurverandering zorgt voor duidelijkere lijnen in de organisatie: bijvoorbeeld binnen Risico- en Crisisbeheersing, en het samenvoegen van Incidentbestrijding en Brandweerondersteuning tot één afdeling Brandweezorg.
- In het ‘samen veranderen’ worden positieve lijnen gezien.
De OR heeft bijvoorbeeld een constructieve en invloedrijke positie in de Expeditie gehad, en daarmee ook in het resultaat.
- De organische veranderaanpak heeft de eerste aanzet gegeven tot het breder benutten van kennis, expertise en talent om de organisatie passend in te richten.
Er is ingezet op bewegen en ontwikkelen voor iedereen. De met alle medewerkers gevoerde ‘ontwikkelgesprekken’ worden door alle geledingen hoog gewaardeerd. Dit gaf hoop en perspectief, maar heeft ook tot teleurstelling geleid op plekken waar dit niet waargemaakt is.
- Door de organische veranderaanpak kan de VNOG makkelijker meebewegen met ontwikkelingen.
Dit is een blijvende opgave voor de organisatie en noodzakelijk gebleken, bijvoorbeeld tijdens de coronapandemie.

De belangrijkste verbeterpunten zijn:

- Realistische verwachtingen voor medewerkers: wat kan wel en wat (nog) niet.
Niet aan alle verwachtingen (bijv. m.b.t. ontwikkelkansen) kon worden voldaan. Een eerlijke en realistische invulling van verwachtingen houdt o.a. in dat de scope van tevoren duidelijk is (over welke functies/afdelingen gaat het, welke bewegingen verwachten we, wie heeft welke bewegingsruimte en inbreng). Kanttekening hierbij is dat beleving (dat een aantal mensen de ambitie niet heeft kunnen waarmaken) en werkelijkheid (uit cijfers blijkt dat een fors aandeel van de beroepsmedewerkers door interne mobiliteit op een andere functie terecht is gekomen) nogal uit elkaar liep. Ruim een kwart van de medewerkers (89 van 314 medewerkers) heeft een stap gezet naar een andere functie. Een leerpunt dat we daar uithalen is dat we ook gedurende het traject regelmatig hierover hadden kunnen en moeten communiceren. Dat is wel binnen OR, MT, Expeditieraad en de groep teamleiders gebeurd, maar niet organisatiebreed.
- Duidelijk maken dat organisch veranderen een doorlopend proces is.
Tevens hierbij duidelijk maken wat de gewenste houding is van leidinggevend en medewerkers in het kader van organisch veranderen. Dit gaat verder dan uitsluitend wijziging van functie: het gaat ook om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast is een verbeterpunt om de ontwikkelkansen in de organisatie te matchen met de ontwikkelmogelijkheden die er zijn.
- Het afhechten van ‘losse eindjes’.
Uit de gesprekken komt naar voren dat er nog enkele losse eindjes zijn. Bijvoorbeeld een organogram met de huidige organisatiestructuur, en de vraag of en hoe het organisch veranderen een vervolg krijgt en hoe dit zich verhoudt tot de Expeditie.
- Sterk leiderschap: niet alleen van de directeur, maar ook van de afdelingshoofden, teamleiders en bij medewerkers zelf.
De directeur was het boegbeeld van dit organisch verandertraject. Het is nu aan de andere leidinggevend en de medewerkers om zelf ook een boegbeeld te worden voor het organisch veranderen, t.b.v. de eigen ontwikkeling en het bredere belang van VNOG.

Vervolg

Het principe van organisch veranderen wordt in de evaluatie goed gewaardeerd; VNOG blijft dit principe als een doorlopend proces hanteren. VNOG blijft 'in beweging' en waar nodig verandert en beweegt zij mee met ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie: zowel op organisatie-, afdelings- of teamniveau als ook op (individueel) medewerkerniveau.

MT, OR en Teamleiders zijn bezig met de voorbereidingen voor een opvolgend ontwikkelprogramma voor de komende jaren, gericht op de ontwikkeling van alle medewerkers. De lessen uit het evaluatieonderzoek vormen de basis voor dit programma.

Communicatie

Het evaluatierapport is via intranet aan alle medewerkers ter beschikking gesteld.

Met Trots Vooruit

Evaluatierapport
Organisch verandertraject VNOG



November 2023

Bianca Sanches
Cindy Kwakernaak
Robin Colard

Samenvatting

In 2020 is binnen de VNOG onder de naam 'Expeditie VNOG' een organisch verandertraject gestart. Dit traject is op 30 juni 2022 beëindigd. De directie en ondernemingsraad gaven samen aan extern bureau Linxx de opdracht om het traject te evalueren.

In de evaluatie is gekeken naar de meerwaarde, verbetermogelijkheden en beperkingen van de organische veranderaanpak bij de VNOG. Het traject is bekeken vanuit de perspectieven van verschillende betrokkenen. Dat zijn directie, leidinggevenden, medezeggenschap en medewerkers. Linxx keek ook naar de invloed van medewerkers en de ondernemingsraad op de organische veranderaanpak.

Linxx sprak voor het onderzoek met medewerkers, oud-medewerkers, vrijwilligers, leidinggevenden, medezeggenschap en directeur over hun ervaringen. Linxx heeft ook de documenten over de Expeditie geanalyseerd. De lessen uit deze evaluatie kunnen worden gebruikt om de organisatie en volgende veranderprocessen binnen de VNOG te verbeteren.

Belangrijke uitkomsten van de evaluatie zijn:

- De organische veranderaanpak is voor de VNOG nu en in de toekomst waardevol.
- De organische veranderaanpak was volgens betrokkenen de enige mogelijkheid om de noodzakelijke verandering succesvol te kunnen volbrengen.
- De organische veranderaanpak bood inspiratie om de verandering anders vorm te geven.
- De organische veranderaanpak heeft de eerste aanzet gegeven tot het breder benutten van de kennis, expertise en talent om de organisatie passend in te richten.
- Door de organische veranderaanpak kan de VNOG makkelijker meebewegen met ontwikkelingen.

Medewerkers, die geen leidinggevende zijn, hebben weinig invloed gehad op de plannen voor de organisatie. Wie de weg weet heeft wel invloed op de eigen ontwikkeling. De ondernemingsraad heeft een constructieve en invloedrijke positie gehad in de Expeditie en daarmee ook op het resultaat. Hiervan heeft de achterban van de ondernemingsraad, de medewerkers van de VNOG, niet genoeg gezien. Het georganiseerd overleg heeft gezorgd voor de sociale kaders. En ook duurzame inzetbaarheid op de kaart gezet. De rol van Expeditierraad was onduidelijk. Daardoor was hun invloed beperkt. Ook werd hun rol extra bemoeilijkt omdat vanwege de coronapandemie de overleggen alleen online konden plaatsvinden.

Verbeterpunten zijn:

- Realistische verwachtingen voor medewerkers. Wat kan wel en wat (nog) niet.
- Duidelijk maken dat organisch veranderen een doorlopend proces is.
- Alle delen van de organisatie beter met elkaar verbinden.
- Beter laten zien wat de bijdrage is van verschillende mensen/groepen aan de veranderingen.
- Ook de losse eindjes aanpakken.

Het organisch veranderen is nog niet helemaal uit de verf gekomen omdat de VNOG van ver moest komen. Door meer zekerheid en rechtvaardigheid is er meer vertrouwen bij de medewerkers. Dit heeft wel blijvend aandacht nodig. De directeur als boegbeeld en sterke leider is belangrijk geweest voor het succes van de veranderingen. Nadeel hiervan is dat het organisch veranderen van de hele organisatie moet zijn. Dit is nog niet het geval. De directeur kan leidinggevenden en medewerkers de ruimte te geven om zelf ook een boegbeeld te

worden van de verandering. Leidinggevend en medewerkers moeten dan wel zelf die ruimte pakken.

Voorwoord

'Met Trots vooruit'. Onder deze titel presenteren we graag de voorliggende rapportage van het evaluatieonderzoek over de organische veranderaanpak van de VNOG. 'Met trots vooruit' staat voor de belangrijke verandering die binnen de VNOG gerealiseerd is. En het staat voor de mogelijkheid om nog meer voortgang te boeken in de toekomst.

Wij hebben de afgelopen maanden met toewijding en enthousiasme gewerkt aan het onderzoek.

De vele gesprekken die wij hebben gevoerd met betrokkenen in alle lagen van de organisatie inclusief een aantal oud-medewerkers staan aan de basis van dit rapport. In een organisatie waarin het werk altijd voor gaat, kostte het de nodige inspanning om ervoor te zorgen dat medewerkers zich konden losmaken van hun dagelijks werk om ervaringen over het organisch verandertraject met ons te delen. Door de inspanningen van de begeleidingscommissie met daarin de vertegenwoordiging van directie, staf en ondernemingsraad en ook door de inspanning van andere OR-leden is dit gelukt.

Wij spreken onze waardering uit voor de grote betrokkenheid en de eerlijkheid van onze gesprekspartners tijdens de interviews en focusgroepen. Het heeft zeer waardevolle informatie opgeleverd voor de evaluatie. Door HR, beleidsadviseurs en ondersteuners van de OR is bovendien veel werk verzet om alle relevante documenten en data beschikbaar te krijgen,

De uitkomsten van de rapportage bespraken wij uitgebreid met MT, OR en teamleiders. We zien een enorme drive en betrokkenheid om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de VNOG en haar medewerkers.

Het onderzoeksteam van Linxx
Bianca Sanches
Robin Colard
Cindy Kwakernaak

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave.....	4
1. Doel evaluatie, onderzoeksvragen, aanpak en afbakening	5
1.1. Aanleiding.....	5
1.1. Onderzoeksvragen.....	5
1.2. Verantwoording onderzoeks-aanpak en afbakening.....	6
2. Organisch veranderen in theorie en binnen de VNOG.....	8
3. Het proces in vogelvucht.....	9
3.1. Aanloopfase	9
3.2. Voorbereidingsfase- expeditie.....	10
3.3. Uitvoeringsfase- expeditie.....	12
3.4. Reflectie op het procesverloop.....	14
4. Perspectieven op de organische veranderaanpak in beeld.....	15
4.1. Het medewerkersperspectief.....	15
4.2. Het leidinggevend perspectief.....	19
4.3. Het medezeggenschapsperspectief	21
4.4. Het directieperspectief	24
4.5. Conclusie	26
5. Onze analyse en beantwoording onderzoeksvragen	27
5.1. Meerwaarde van de organische veranderaanpak.....	28
5.2. Directe en indirecte invloed medewerkers.....	30
5.3. Verbetermogelijkheden en beperkingen	33
5.4. Lessen voor de toekomst.....	36
5.5. Hoe verder?	37
Bijlage 1: Opzet van het evaluatieonderzoek	38
Bijlage 2: Tijdlijn documenten	41
Bijlage 3: Organisatiestructuur	42

1. Doel evaluatie, onderzoeksvragen, aanpak en afbakening

1.1. Aanleiding

De VNOG startte in 2020 een omvangrijk en intensief traject van organisch verbeteren onder de noemer 'Expeditie VNOG'. Op 30 juni 2022 werd de Expeditie beëindigd (*Formele afsluiting De Expeditie in relatie tot besluitvorming.pptx*). Iedereen heeft beelden bij hoe geslaagd de organische veranderaanpak is, wat kunnen we er nu van leren? Het is tijd voor een evaluatie.

Linxx voerde het evaluatieonderzoek uit in opdracht van de directie en de ondernemingsraad. Doel van het onderzoek is om de meerwaarde, de verbetermogelijkheden en de beperkingen van de organische veranderaanpak in beeld te brengen en te analyseren. Dat levert houvast voor de toekomst. De centrale vraag is in welke mate en op welke wijze medewerkers proactief en direct invloed hebben gehad op het organisch verbeterproces en wat hieruit voor de toekomst is te leren. Dezelfde vraag wordt beantwoord voor de invloed van de ondernemingsraad van de VNOG.

De geleerde lessen helpen directeur, ondernemingsraad en medewerkers om samen te blijven werken aan het verbeteren van de organisatie en het verbeteren van de veranderingsprocessen binnen VNOG met borging van de rol en invloed van medewerkers en medezeggenschap.

De rapportage bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 1 lichten we de onderzoeks aanpak toe, in hoofdstuk 2 gaan we in op het begrip 'organisch veranderen'. In hoofdstuk 3 beschrijven we het procesverloop in vogelvlucht en in hoofdstuk 4 geven we weer hoe het proces is ervaren vanuit de verschillende perspectieven. In hoofdstuk 5 presenteren we onze analyse, beantwoorden we de onderzoeksvragen en benoemen we de lessen voor de toekomst. Naar aanleiding van de gezamenlijke bespreking van de rapportage met de directie en OR beschrijven we in hoofdstuk 6 hoe nu verder.

1.1. Onderzoeksvragen

In samenspraak met de opdrachtgever zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

1. Wat is de **meerwaarde** van de organische veranderaanpak?
Afgezet tegen de meer klassieke veranderaanpak en bekeken vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders.
2. Specifiek op het gebied van invloed gaat het om:
 - a) In welke mate en op welke wijze **medewerkers** proactief en direct invloed hebben gehad op het organisch veranderproces en wat is hieruit voor de toekomst te leren en
 - b) In welke mate en op welke wijze heeft **de ondernemingsraad** proactief en direct invloed gehad op het organisch veranderproces en wat is hieruit voor de toekomst te leren?
3. Wat zijn de **verbetermogelijkheden** en de **beperkingen** van de aanpak?
4. En wat is hieruit voor de **toekomst te leren**?

1.2. Verantwoording onderzoeksaanpak en afbakening

Meerzijdig perspectief

We kozen in overleg met de opdrachtgever voor een kwalitatief onderzoek waarin de beleving en ervaringen van de verschillende stakeholders centraal staan. We evalueerden de organische veranderaanpak vanuit meerzijdig perspectief. Daarmee wordt bedoeld dat perspectieven van directie, leidinggevenden, medewerkers en medezeggenschap in beeld zijn gebracht.



Afbakening

Het onderzoek richt zich op de formele periode van de Expeditie: 1 januari 2020 tot eind juni 2022 en de aanloop daar naartoe.

Een nulmeting is niet beschikbaar. Op basis van het beschikbare schriftelijk materiaal hebben we een beeld gevormd van de situatie aan de start, de situatie na de Expeditie en het tussenliggende proces. Interviews en focusgroepen zorgen voor diepgaandere inzichten over het denken, voelen en handelen van betrokkenen binnen de context van de organische veranderaanpak.

Ons onderzoek levert geen onomstotelijk bewijs dat bepaalde veranderingen zijn gekomen dóór de organische veranderaanpak. Wel brengen we de opvattingen van de betrokkenen hierover in beeld en waar mogelijk ook de feiten die dit ondersteunen of nuanceren vanuit de documentenanalyse. Door de koppeling van ervaringen en beelden vanuit verschillende perspectieven en de documentenanalyse vinden we dat we robuuste uitspraken in deze evaluatie kunnen doen.

Begeleiding van het onderzoek

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit een vertegenwoordiging van directie, HR en ondernemingsraad. (Zie bijlage 2 voor een volledig overzicht).

De begeleidingscommissie was het aanspreekpunt voor het externe onderzoeksteam. De commissie dacht kritisch mee bij het formuleren van de onderzoeksvragen, bij het formuleren van een passende aanpak en bij de invulling daarvan. Het gaat dan onder andere over het bepalen van de selectiecriteria voor de te interviewen personen en de communicatie richting medewerkers over deelname aan het onderzoek.

Deelname aan het onderzoek

In een eerste ronde interviews en focusgroepen zijn personen actief benaderd. Bij de selectie is steeds gekeken of alle perspectieven in voldoende mate een plek krijgen in het onderzoek. Daarbij gaat het om verschillende afdelingen, functies, huidige en oud-medewerkers en vrijwilligers. In eerste instantie zijn die medewerkers geselecteerd waarvan bij HR bekend was dat zij een ontwikkelbehoefte hadden.

Naast deelname op uitnodiging zijn *alle* medewerkers in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan het onderzoek via een groepsinterview of een individueel interview. Er zijn hiervoor meerdere oproepen geweest.

Voor een schematische weergave van de aanpak met de planning verwijzen we naar bijlage 1. In bijlage 3 is een volledig overzicht opgenomen van de personen die hebben deelgenomen,

2. Organisch veranderen in theorie en binnen de VNOG

In de organisatie-verandertheorie wordt organisch veranderen steeds belangrijker. Het ontstond als een reactie op de planmatige verandering waarin eerst de verandering uitgedacht en dan uitgevoerd wordt. De praktijk is bijna altijd weerbarstiger dan het plan, dus werd er gezocht naar een alternatief.

Kenmerken van een organische aanpak:

- Als je de organisatie als een organisme ziet, dan zie je dat de organisatie altijd in verandering is. Zoals een plant groeit, kan een organisatie ook groeien, en iedereen draagt daaraan bij.
- Als organisme verander je daar waar het, door externe omstandigheden, op dat moment nodig is. Een boom in woeste omgeving groeit anders dan een boom in rustige omgeving. Dat levert paradoxaal genoeg kansen en onzekerheid voor de onderdelen en dat geldt ook voor medewerkers in een organisatie. Hoe hebben we nu en in de toekomst nog meerwaarde?
- Een organisme staat als geheel in verbinding: alles doet mee. Hoe dat biologisch precies werkt weten we niet, maar in een organisch veranderproces is het voor mensen belangrijk dat er houvast geboden wordt, in de vorm van een roerganger en een duidelijke visie op waar de organisatie naar toe wil groeien.

In het sociaal statuut van de VNOG wordt het organisch veranderen als volgt omschreven:

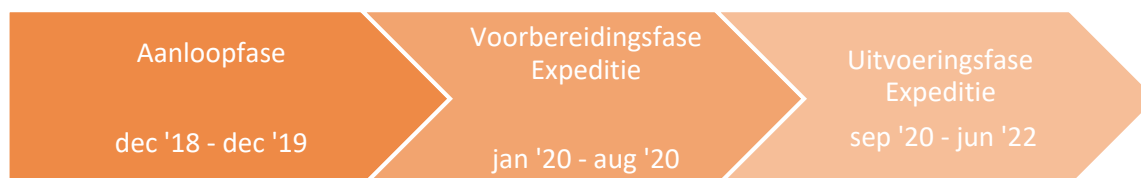
Het werkenderwijs in nauwe samenwerking met de medewerkers en met actieve betrokkenheid van de ondernemingsraad een geleidelijk veranderproces met betrekking tot taken of organisatiestructuur in gang zetten (dat op hoofdlijnen in een plan van aanpak is beschreven), waarbij het einddoel is vastgesteld. "Proefdraaien", eventueel op basis van aangepaste werkzaamheden, is mogelijk gedurende maximaal twee jaren. Gedurende deze periode blijft de rechtspositie voor de medewerkers gegarandeerd.

In de organische aanpak bij VNOG wordt het blauwdruk denken (zoveel mogelijk) losgelaten en de verandering stap voor stap vormgegeven. De ankers die medewerkers houvast geven worden gevonden in de volgende concrete doelen:

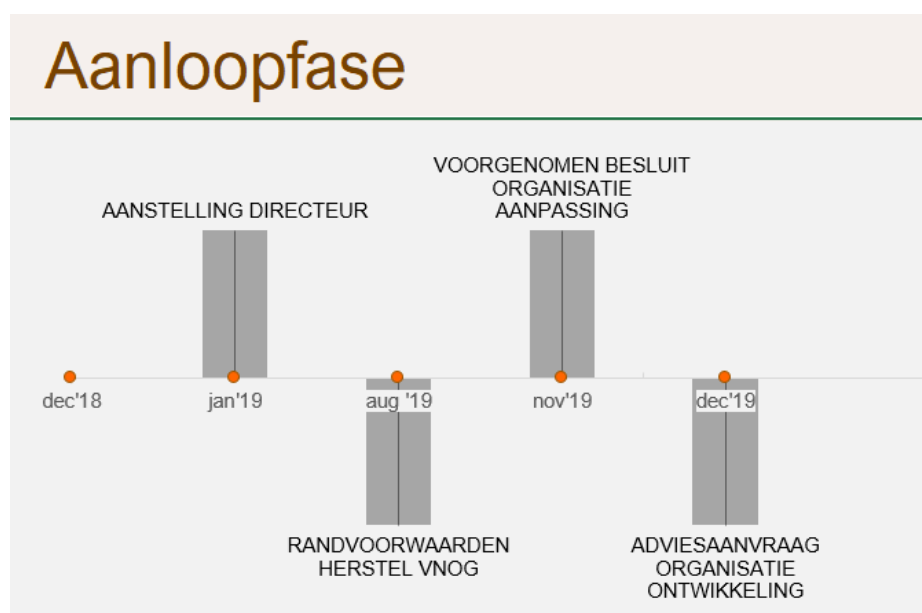
- In de verandering werken we toe naar een VNOG waar we trots op kunnen zijn.
Appèl op bijdrage
- Voor alle medewerkers is er een plek waar zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan VNOG.
Bieden van zekerheid
- De directeur laat in woord en daad zien dat deze verandering een gezamenlijk traject is waar we zoeken naar wat we wel willen bereiken.
Een boegbeeld

3. Het proces in vogelvlucht

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste stappen van het proces beschreven op basis van de documentenanalyse. We onderscheiden daarbij een aanloophase en het formele traject van de Expeditie met daarin een voorbereidings- en een uitvoeringsfase. Het geeft een goed beeld van de aanpak en een eerste reflectie op de mogelijke meerwaarde van de organische aanpak.



3.1. Aanloophase



De aanloophase start met de aanstelling van de interim-directeur in januari 2019 om orde op zaken te stellen binnen de VNOG. De VNOG staat er op dat moment niet goed voor. De organisatie heeft meerdere reorganisaties achter de rug zonder het beoogde resultaat. De meest recente reorganisaties zijn 'MOED' en 'VNOG Risicogericht'.

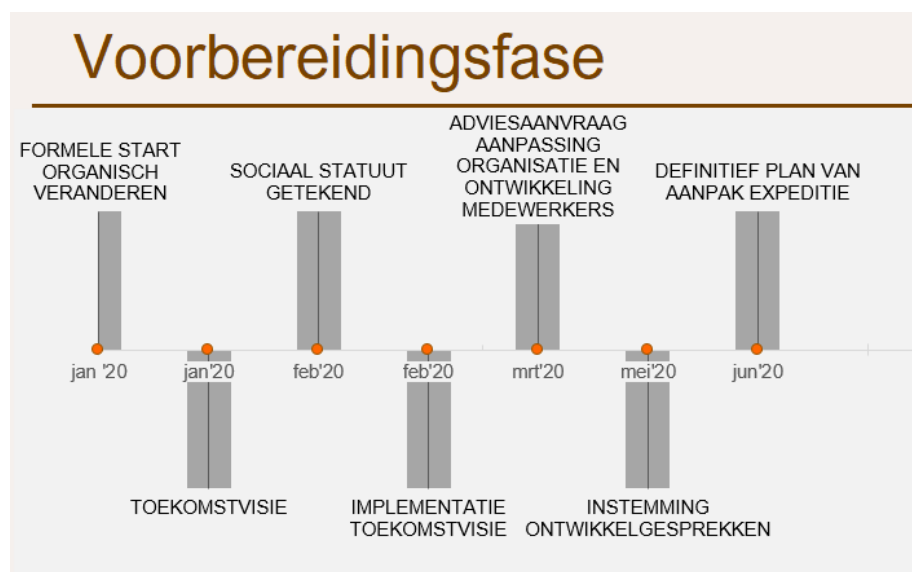
De organisatie kampt op dat moment met ernstige problemen. Meerdere notities van de ondernemingsraad en het rapport 'Inzicht geeft Uitzicht' met het bijbehorende plan van aanpak van de gemeentelijke Commissie Van der Jagt/Van Arkel geven een beeld van de problemen van de VNOG: korte termijn denken, onvoldoende beheersen van budgetten en culturele aspecten zoals beperkt eigenaarschap, eilandjes cultuur, tegengestelde belangen en medewerkers die 'verandermoe' zijn. Ook bestuurlijk zijn er problemen: doelstellingen en financiële middelen die de VNOG vanuit het bestuur meekrijgt, sluiten niet op elkaar aan. Bovendien heeft de organisatie last van zogenoemde 'zijsturing' als gevolg van verschillende belangen binnen het bestuur, tussen gemeenten en tussen de verschillende brandweerposten.

De interim-directeur krijgt van het bestuur een omvangrijke opdracht mee met als rode draad om op basis van kwaliteit en efficiency een toekomstbestendige organisatie neer te zetten die veiligheid en zorg biedt aan de burgers. Het bestuur verzoekt de interim-directeur om ook kritisch te kijken naar de organisatie inrichting en –aansturing en waar nodig voorstellen tot aanpassing te doen.

De randvoorwaarden voor herstel van de VNOG worden door de ondernemingsraad ingebracht en samen vastgesteld op 27 augustus 2019. Het gaat dan om randvoorwaarden vanuit sociaal, organisatorisch en financieel perspectief en ten aanzien van de betrokkenheid van de ondernemingsraad zelf en die van medewerkers. Een sociaal statuut beschrijft de voorwaarden voor een alternatieve veranderwijze met als nadrukkelijke voorwaarde dat er geen ontslagen vallen (anders is sprake van een reorganisatie) en mits medewerkers actief betrokken worden. Daarnaast stellen de vakbonden als voorwaarde dat de VNOG zich inspant om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Er volgt een voorgenomen besluit voor een organisatie aanpassing, ontwikkelaanpak leidinggevenden en medewerkers. Parallel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een toekomstvisie voor de VNOG.

3.2. Voorbereidingsfase- expeditie



De interim-directeur wordt per 1 januari 2020 met een positief advies van de ondernemingsraad benoemd als directeur van de VNOG. In januari 2020 is ook de formele start van het organisch verandertraject. De toekomstvisie wordt vastgesteld evenals het sociaal statuut. Het plan van aanpak voor het verandertraject wordt verder uitgewerkt. De directeur neemt de regierol, ondersteund door zijn MT en staf. De projectleider HR krijgt daarbij een prominente rol. De directeur houdt nauw contact met de ondernemingsraad via de frequente overleggen en via de voorzitter.

Voor de Expeditie wordt een Expeditieraad in het leven geroepen. In het plan van aanpak staat hierover: 'De Expeditieraad is een klankbordgroep. Hier worden ontwikkelingen besproken en

de koers en het kompas nauwlettend in de gaten gehouden. In samenspraak met het Georganiseerd Overleg wordt regelmatig de koers geëvalueerd en waar nodig bijgesteld”.

In deze periode start het grotendeels nieuwe MT met ondersteuning van de teamleiders en een beleidsadviseur aan het schrijven van een organisatieplan. Dit organisatieplan vormt mede de basis voor een bijbehorend functiehuis en formatieplan.

De ontwikkelgesprekken met leidinggevenden (MT/TL) staan gepland in januari en februari 2020 en met de overige functies schaal 10 en hoger tot de zomer. De ontwikkelgesprekken met medewerkers schaal 9 en lager staan voor het najaar van 2020 gepland.

Op 30 maart 2020 volgt de ‘Adviesaanvraag voor het plan van aanpak en het instemmingsverzoek verdere uitrol ontwikkelgesprekken’. Op 14 mei 2020 verleent de ondernemingsraad instemming op de uitvoering van de ontwikkelgesprekken.

Het definitieve plan van aanpak voor de Expeditie wordt in juni 2020 door het MT vastgesteld.

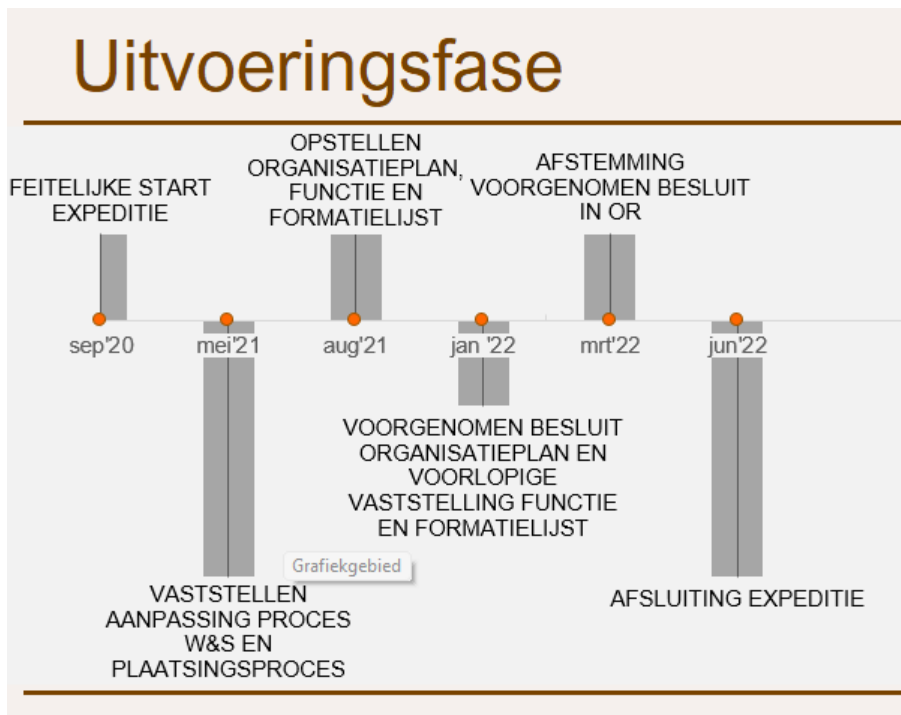
*Opdracht organisatieplan 4 augustus 2020 Doc: MT240820 - Opdracht en inhoudsopgave
Organisatieplan 2021 1-2*

Het organisch veranderen raakt de hele organisatie en alle medewerkers.

Voor de organisatie betekent dit dat we verbeterpunten oppakken, waaronder aansturing, verbinding tussen posten en de rest van de organisatie, eenheid en integraal denken. Met als doel het bouwen en houden van een stevig fundament, met een sterke informatiepositie en een gezonde financiële basis.

Voor de medewerker betekent dit dat we veel beter zicht hebben op welk talent we in huis hebben en op welke manier we dat nog beter kunnen benutten. De inzet is dus nog meer dan nu gericht op persoonlijke ontwikkeling - dit geldt zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden. Met als doel hebben en houden van vakbekwame, deskundige en gemotiveerde medewerkers. Daarbij zijn persoonlijke ontwikkeling, inzet van talent en gezondheid en vitaliteit (duurzame inzetbaarheid) belangrijk voor iedereen in de organisatie. Want met elkaar maken we onze organisatie. De gedachte van het organisch veranderen zal worden ingepast in het Organisatieplan.

3.3. Uitvoeringsfase- expeditie



Zie bijlage 2 voor gedetailleerde tijdlijn

Fasering binnen de uitvoeringsfase

In september 2020 start de Expeditie voor medewerkers. Via webinars worden medewerkers meegenomen in het traject. De "Samen op koers kaart" (zie figuur 1) geeft de organisatie inzicht in de fasering:

- Fase 1: Ontwikkelgesprekken & Preventief medisch onderzoek voor alle medewerkers, HR-werkplaats
- Fase 2: Professionals van de toekomst (leiderschapstraject) en ontwikkel en functieverkenningsgesprekken
- Fase 3: Definitieve vaststelling organisatiemodel en functie en formatielijst

Werken aan je duurzame inzetbaarheid is een centraal thema in de communicatie via de webinars.



Figuur 1 Samen op Koers kaart

Knip tussen schaal 10 en hoger en schaal 9 en lager

Er wordt knip gemaakt in de te voeren ontwikkelgesprekken. De ontwikkelgesprekken starten in voor medewerkers met functie schaal 10 en hoger. Volgens de planning zou dit zijn in januari en februari 2020. Zodra dit volledig is afgerond worden de ontwikkelgesprekken met medewerkers functie schaal 9 en lager gevoerd. Uit het webinar gehouden op 8 december 2020 blijkt dat de ontwikkelgesprekken met afdelingshoofden en teamleiders dan zijn afgerond maar de ontwikkelgesprekken van de overige functies schaal 10 en hoger doorlopen tot januari 2021. De ontwikkelgesprekken met medewerkers in schaal 9 en lager zijn in januari 2021 gestart en eindigen in mei 2021.

Fasering voor de medewerker

In het Sociaal Statuut worden voor de medewerker drie fasen onderscheiden: de oriëntatiefase, de proeffase en de evaluatiefase. In de oriëntatiefase gaat de medewerkers op zoek naar de plek waar zijn/haar talenten het beste tot recht komen. In de proeffase ervaren zowel medewerker als leidinggevende of de medewerker op een nieuwe plek floreert en in de evaluatiefase wordt beoordeeld of de medewerker kan en wil blijven zitten. De oriëntatiefase bestaat uit een ontwikkelgesprek met HR en teamleider. In het ontwikkelgesprek wordt gekeken naar de talenten en ambities van de medewerker, niet naar het functioneren. Op basis van het ontwikkelgesprek, de ambitie van de medewerker en de beschikbaarheid van interessante functies, kan de medewerker binnen en buiten VNOG solliciteren naar gewenste functies.

De proeffase bestaat uit een periode van 9 maanden waarin de medewerker in zijn nieuwe functie kan proefdraaien, zonder terugkeergarantie, maar wel met baanbehoud.

Het functieverkenningsgesprek volgt na het ontwikkelgesprek: je functie wijzigt niet, de inhoud wordt deels aangepast of je komt in aanmerking voor andere functie.

De start van de feitelijke Expeditie in september 2020 is midden in coronatijd. Door de restricties die corona oplevert is het noodzakelijk het plan aan te passen. Het leiderschapstraject vindt bijvoorbeeld voor een deel online plaats.

Naast het voeren van de ontwikkelgesprekken en functieverkenningsgesprekken wordt het organisatieplan verder uitgewerkt. Het dagelijkse bestuur stelt in maart 2022 het organisatieplan vast evenals de functie formatielijst. In juni 2022 is de formele afsluiting van de Expeditie.

3.4. Reflectie op het procesverloop

Reflecties op basis van bovenstaande procesbeschrijving:

- De aanloopfase kenmerkt zich door een algemene crisissituatie die direct opgelost moet worden. De klassieke reorganisatie aanpak werkte niet (meer), de keuze voor een meer organische aanpak -met draagvlak van en perspectief voor medewerkers- lijkt dan logisch. Het vernieuwen van het MT laat zien dat er ook met daadkracht opgetreden wordt.
- De voorbereidingsfase heeft belangrijke kenmerken van een organische aanpak. Teamleiders en MT werken aan verbetervoorstellen op hun onderdelen. In de huidige organische verandertheorie zouden medewerkers daar ook een stem in hebben. De uitgangssituatie verschilt per afdeling en soms ook per team. Dit betekent dat bij de planvorming (en de uitvoering) in sommige afdelingen en teams veel ruimte is voor verandering en in andere teams weinig.
- De uitvoeringsfase heeft veel kenmerken van een planmatige aanpak. Het is de uitrol van vooraf vastgestelde plannen waarin medewerkers ingepast worden. Het organische kan gevonden worden in dat 'de poppetjes' vooraf niet helemaal ingevuld zijn en in de aanpassingen die gedaan worden als gevolg van de coronacrisis. De impact van de coronacrisis is om meerdere redenen enorm. Niet alleen moeten bijeenkomsten grotendeels online plaatsvinden, ook heeft de VNOG er een extra uitdaging bij. Want terwijl met Expeditie de interne crisissituatie wordt aanpakt, speelt de crisisorganisatie van de VNOG zelf een belangrijke rol bij die andere crisis, namelijk de coronapandemie. De 'knip' waarbij eerst de ontwikkelgesprekken voor de functies van schaal 10 en hoger worden gevoerd en daarna de gesprekken met schaal 9 en lager lijkt logisch voor het zover de leidinggevende functies betreft. De vertraging die dit opleverde voor de ontwikkelgesprekken van medewerkers van schaal 9 en lager was een groot nadeel.
- De afsluiting van de Expeditie in juni 2020 lijkt in tegenstelling met de organische aanpak. Een organische aanpak kent in principe geen einde.

4. Perspectieven op de organische veranderaanpak in beeld

Via interviews en focusgroepen hebben we de perspectieven van stakeholders opgehaald. We behandelen achtereenvolgens het perspectief van de medewerker, de leidinggevende, de medezeggenschap (OR, GO, Expeditieraad) en de directie.

De perspectieven beschrijven de belevingen inclusief de emoties van de verschillende stakeholders. Deze komen niet altijd overeen met de feiten en cijfers. In hoofdstuk 5, onze analyse brengen we de belevingen en de feiten bij elkaar.

4.1. Het medewerkersperspectief

Het medewerkersperspectief geeft een beeld van de opvattingen van de huidige en oud-medewerkers van de VNOG en van de vrijwilligers werkzaam op de brandweerposten.

De meerwaarde van de organische veranderaanpak volgens huidige en oud-medewerkers

De meerwaarde van de organische veranderaanpak zit voor huidige medewerkers in vier zaken:

1. De ontwikkelgesprekken stimuleren (in ieder geval een deel van de) medewerkers om na te denken over hun toekomst en ontwikkelbehoefte.
2. Een deel van de medewerkers realiseerde ook zijn/haar ontwikkelwensen.
3. Er zijn noodzakelijke aanpassingen gedaan in de organisatiestructuur.
4. Er is geïnvesteerd in de ontwikkeling van leidinggevenden.

De intentie van het organisch verandertraject, dat wil zeggen samen verandering realiseren op structuur, ontwikkeling/inzet van talent en leiderschap wordt door medewerkers toen en nu breed gedragen. Over het resultaat voor de organisatie zijn medewerkers over het algemeen tevreden. De organisatie als geheel staat er beter voor. Tegelijkertijd zien medewerkers veel ruimte voor verbetering.

Over de meerwaarde van de aanpak voor de individuele medewerker lopen de meningen uiteen. De medewerkers die op een andere positie binnen of buiten VNOG terecht gekomen, zijn vrijwel allemaal tevreden over hun nieuwe positie. De meningen over het proces naar de nieuwe positie toe lopen uiteen van zeer tevreden tot zeer ontevreden. Medewerkers zijn vooral teleurgesteld over het beeld dat geschetst is dat iedereen stappen kan maken, terwijl voor veel medewerkers niets is gewijzigd.

Hoewel de vrijwilligers niet direct onderdeel zijn van de Expeditie beoogt het verandertraject een betere samenwerking met de vrijwilligers op de brandweerposten. In de communicatie over de ingezette veranderingen worden vrijwilligers betrokken en de directeur bezoekt de posten. De vrijwilligers die wij hebben gesproken ervaren met name een positief effect op het gebied van vakbekwaamheid en het aanbod van oefeningen. Ook de intentie van 'meer samen' (clustervorming) vinden zij op zichzelf positief.

Samen veranderen: mate van inspraak en invloed vanuit medewerkersperspectief

We onderscheiden directe en indirecte invloed van medewerkers.

Medewerkers zien in de ontwikkelgesprekken een mogelijkheid om direct invloed uit te oefenen op de eigen ontwikkeling. Daarbij wordt direct de kanttekening geplaatst dat het gevoel overheerst dat niet iedereen een eerlijke kans heeft gekregen en met name de kansen

vanaf schaal 10 en hoger zijn verzilverd. De mogelijkheid tot directe invloed in de organisatievorming wordt nagenoeg niet herkend door medewerkers. De plannen lagen er op een gegeven moment.

De indirecte invloed van medewerkers op het organisch verandertraject is geregeld via twee vertegenwoordigende organen, de ondernemingsraad en een klankbordgroep die specifiek voor het organisch verandertraject is ingesteld de 'Expeditieraad'.

Medewerkers zijn kritisch over de vertegenwoordigende organen:

- Zij voelen zich over het algemeen niet vertegenwoordigd, noch door de ondernemingsraad, noch door Expeditieraad.
- Kritiek op de ondernemingsraad en de Expeditieraad is dat ze niet of nauwelijks de achterban hebben geraadpleegd. Ondanks dat hierover is gecommuniceerd, geven medewerkers aan niet te weten wie deelnamen aan de Expeditieraad en hoe de samenstelling tot stand was gekomen. De rol en invloed van de Expeditieraad tijdens het traject is onduidelijk voor medewerkers.

De vrijwilligers die wij hebben gesproken zijn wat positiever over de rol van de ondernemingsraad dan de huidige en oud-medewerkers: zij voelen zich meer vertegenwoordigd en weten elkaar te vinden als dat nodig is. Wel mag de ondernemingsraad nog meer op zijn strepen gaan staan.

Verbetermogelijkheden en de beperkingen van de aanpak vanuit medewerkersperspectief

'Kansen voor iedereen en heilige huisjes worden afgebroken!' Zo luidde de boodschap van de directeur. De hoog gestelde verwachtingen zijn volgens medewerkers niet (volledig) waargemaakt. De verbetermogelijkheden en beperkingen van de organische veranderaanpak zitten vanuit het medewerkersperspectief onbetwist in de uitvoering.

Kansen, maar niet voor iedereen

Veel medewerkers kennen een of meerdere voorbeelden van trajecten 'waarin het niet goed is gegaan'. Er wordt verwezen naar collega's die aan het lijntje gehouden zijn, gedesillusioneerd zijn en al dan niet de organisatie hebben verlaten. Dit raakt collega's in de directe omgeving diep.

Een deel van de medewerkers heeft in het eigen werk weinig tot niets gemerkt van de veranderingen. Het oordeel dat daaraan gekoppeld wordt, verschilt: tevreden, neutraal of teleurstellend, want deze groep had meer verwacht.

Het traject dat volgt om ontwikkelwensen waar te maken verloopt in de beeldvorming van medewerkers op veel plekken moeizaam en ondoorzichtig.

- Het vergt veel lobbyen en koffiedrinken met leidinggevend en een dosis geluk. De collega's die hier niet zo goed in zijn of minder toegang hebben tot de lobby maken weinig kans. 'Het traject heeft ruimte gegeven aan ambitieuze medewerkers om daadwerkelijk een andere plek te bemachtigen'.
- De (relatie met de) leidinggevende speelt volgens medewerkers een belangrijke factor bij het al dan niet welslagen van een ontwikkeltraject. Door de vele wisselingen bij de leidinggevend en de verschillen in behandeling is voor veel medewerkers het traject ondoorzichtig.
- Medewerkers hebben het beeld dat regels niet consequent toegepast zijn: dat tegen de afspraak in toch niet alle vacatures zijn gepubliceerd en dat medewerkers op onjuiste

gronden (bijvoorbeeld wel/niet voldoen aan opleidingsniveau als harde eis) zijn aangenomen of juist afgewezen. Op basis van de gegevens (zie ook hoofdstuk 5) vonden wij twee gevallen waarin geen vacature is geplaatst, beide na overleg met de ondernemingsraad.

- Medewerkers reageren verschillend op het fenomeen 'gerede kandidaat'. Het is voor sommigen een reden om niet te reageren op de vacature.
- Sommige medewerkers hebben het beeld dat er vanuit een vooropgezet plan is gestuurd zodat bepaalde mensen op bepaalde posities terecht kwamen.
- De knip waarbij eerst de trajecten van de functies in schaal 10 en hoger worden afgerond en daarna de functies van schaal 9 en lager, levert volgens medewerkers op twee manieren een knelpunt op.
 - De knip zorgt ervoor dat functies in schaal 8 en 9 onvoldoende aanspraak kunnen maken op vacatures in schaal 10 en hoger. Overigens blijkt uit door ons opgevraagde cijfers dat 13 medewerkers de stap van schaal 9 naar 10 hebben gemaakt.
 - De knip zorgt ervoor dat de functies van schaal 9 en lager langere tijd 'in de wacht stonden' omdat het traject van schaal 10 en hoger nog niet was afgerond. Voor de tweede fase is minder tijd uitgetrokken. Dit blijkt ook uit het procesverloop. Het voedt de conclusie van medewerkers dat de functies in schaal 10 en hoger goed voor zichzelf zorgen.
- De samenloop met HR21 wordt als ongelukkig ervaren.

Niet alle heilige huisjes zijn afgebroken.

Een deel van de medewerkers waardeert het positief dat de focus heeft gelegen op medewerkers die zich willen ontwikkelen en niet op medewerkers die dat niet willen. Een ander deel van de medewerkers is ontevreden dat er niet volledig doorgepakt is om de juiste personen op de juiste plek te krijgen. Zij zien dit als een gemiste kans en zien dit terug in de kwaliteit van het werk dat gedaan wordt en bij leidinggevenden in de manier waarop medewerkers worden aangestuurd.

De reorganisatie die geen reorganisatie mag heten

De teleurstelling leidt tot het beeld bij medewerkers dat de Expeditie toch een reorganisatie is maar niet zo genoemd mag worden.

De 9 maanden regeling wordt als oneerlijk ervaren

Medewerkers vinden de regeling in zichzelf oneerlijk. "Je doet wel het werk, maar wordt er niet voor betaald, terwijl een externe instromer wel gelijk in overeenstemming met de functie wordt beloond". De idee dat het voor mensen vervelender is om weer terug te gaan in beloning als het niet lukt, wordt niet als een valide argument gezien.

Het traject is nog niet helemaal af.

Bij de afdeling M&L bestaat ten tijde van dit evaluatieonderzoek de indruk dat het traject nog niet is afgerond en er medewerkers zijn die nog geen definitieve functie hebben. Niet de Expeditie maar het HR 21 onderhoud blijkt de oorzaak. De trajecten blijken inmiddels te zijn afgerond.

Betrokkenheid vrijwilligers

De vrijwilligers zijn vanaf de zijlijn betrokken bij de organische veranderaanpak. Tegelijkertijd zijn er ook maatregelen getroffen op het gebied van personeel en materieel die de vrijwilligers rechtstreeks raken. "De broekriem is strak aangetrokken". Hoe dit er nu voor staat, is voor de vrijwilligers onduidelijk. De beoogde samenwerking tussen de posten komt volgens vrijwilligers

lastig van de grond, Coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor de verbinding zijn nauwelijks zichtbaar op de posten. In de uitvoering wordt de communicatie van centraal naar de posten ervaren als eenrichtingsverkeer: er wordt veel gezonden, maar weinig geluisterd. Tegelijkertijd is de regelruimte van de posten ingeperkt met als gevolg meer bureaucratie. Voorbeelden hiervan zijn de aanmeldprocedure van het manschap diploma en gedoe rond de koffievoorziening. Er wordt aandacht gevraagd voor het effect hiervan op de motivatie van de vrijwilliger.

Lessen voor de toekomst vanuit medewerkersperspectief

Medewerkers benoemen de volgende lessen:

1. Schep realistische verwachtingen: wat kunnen en mogen medewerkers wel en niet verwachten? En maak dat waar. Dat is volgens medewerkers de belangrijkste les.
2. De intentie en de doelen van de organische veranderaanpak zijn goed, maar we moeten doorpakken:
 - a. "Met alleen ontwikkelgesprekken ben je er niet, bouw verder aan een organisatie die werkt vanuit talenten gericht op alle medewerkers".
 - i. Faciliteer leidinggevende en werknemer in het goede gesprek.
 - ii. Ga actief aan de slag met de competenties en ontwikkelwensen die in kaart zijn gebracht.
 - iii. Zorg voor een onafhankelijke beoordeling van de kwaliteiten en ontwikkelkansen van de medewerker.
 - iv. Medewerkers mogen zelf ook proactiever aan de slag gaan met toekomst en duurzame inzetbaarheid.
 - v. Richt je niet alleen op de individuele ontwikkeling maar ook om samenwerking binnen de teams.
 - b. Ga verder met de ontwikkeling van leiderschap (en betrek de lessen die uit deze evaluatie worden getrokken hieruit). Blijf investeren in de kwaliteit van leidinggeven.
 - c. Blijf gefocust op kwaliteit en de juiste persoon op de juiste plek. Pak disfunctioneren aan en ga door met het afbreken van heilige huisjes.
3. Beloon medewerkers vanaf de eerste dag in hun nieuwe functie. Ze voeren de functie uit en ze kunnen niet vanzelfsprekend terug kunnen naar hun oude functie. Dat ze het risico nemen en mag niet bestraft worden.
4. Maak zichtbaar dat de regels consequent worden toegepast.
5. Zorg voor zorgvuldige afronding: het traject is voor Materieel & Logistiek is nog niet af. Niet alle medewerkers hebben een definitieve functie (Het betrof hier HR21 onderhoud en is inmiddels afgerond).
6. Voer exitgesprekken en leer ervan.
7. Maak de communicatie interactiever. Minder zenden en meer aandacht of de boodschap ook goed is overgekomen bijvoorbeeld door bespreking in de werkoverleggen.
8. Zorg voor dialoog tussen centraal en de brandweerposten en geef meer regelruimte aan de brandweerposten.

4.2. Het leidinggevend perspectief

Het leidinggevende perspectief geeft een beeld van de opvattingen van de afdelingshoofden en teamleiders.

De meerwaarde van het organisch verandertraject vanuit leidinggevend perspectief

Vanuit leidinggevend perspectief zit de meerwaarde van de organische veranderaanpak in de volgende zaken:

1. Het in beweging brengen van de organisatie.
2. Actieve bijdrage (meedenken en meeschrijven) van teamleiders aan het organisatieplan.
3. Verbeterde samenwerking met de vrijwilligers.
4. Het management ziet ook een meerwaarde vanwege de veranderde houding van de medezeggenschap: van vooral tegenwerken naar meer meewerken en meedenken. En de totstandkoming van een stabiel MT.

Volgens leidinggevendenden heeft de organische veranderaanpak positief uitgewerkt voor de organisatie. Net als de medewerkers zien ook leidinggevendenden dat de uitvoering beter kan. De teamleiders refereren aan de gevallen waar ontwikkeltrajecten niet goed hebben uitgekapt en/of waar zij zelf teleurgesteld zijn geraakt.

Samen veranderen: mate van inspraak en invloed vanuit leidinggevend perspectief

De afdelingshoofden en teamleiders zijn positief over de mate van invloed bij het opstellen van het organisatieplan: zij schreven mee aan het organisatieplan. Dit bevorderde het draagvlak.

De teamleiders zijn kritisch over de mogelijkheden om medewerkers tegemoet te komen bij hun ontwikkelwensen. De formatie en regels knellen en een totaaloverzicht wanneer en waar er ruimte ontstaat, ontbreekt.

Ook over de invloed van medewerkers via de ondernemingsraad en de Expeditieraad zijn teamleiders kritisch. De Expeditieraad is volgens teamleiders goed gestart, maar op enig moment verwaterde dit. Hierdoor bleef hun invloed beperkt. Teamleiders hebben het beeld dat de ondernemingsraad met name in het begin van de Expeditie een vertragend effect heeft gehad op het proces en extra regels heeft toegevoegd die het organisch veranderen in de weg staan.

Verbetermogelijkheden en de beperkingen van de aanpak vanuit leidinggevend perspectief

Voornaamste verbetering is volgens leidinggevendenden het scheppen van realistische verwachtingen. Meerdere teamleiders vinden dat het beeld dat is geschetst (kansen voor iedereen, de juiste persoon op de juiste plek, heilige huisje worden afgebroken) te rooskleurig is gebleken en dat daarmee is de basis gelegd voor teleurstelling.

Sommige teamleiders vragen zich hard op af of de medewerkers inclusief de ondernemingsraad wel klaar waren voor deze manier van veranderen, dat wil zeggen gaandeweg ontdekken. Zij zien in de uiteindelijke aanpak een 'one size fits all'- benadering terwijl veel medewerkers niet bezig zijn met ontwikkeling.

Samenloop met externe invloeden zoals de coronapandemie hebben een vertragend effect gehad onder meer op het leiderschapsprogramma. Daarbij zorgde het HR21 traject voor

verwarring bij medewerkers en extra druk voor HR.

Lessen voor de toekomst vanuit leidinggevend perspectief

Leidinggevend benoemen de volgende lessen:

1. Zorg voor realistische verwachtingen en betere informatie over wat er wel en niet gaat veranderen.
2. Het actief delen van informatie en organiseren van inspraak is voor herhaling vatbaar. Het is belangrijk om ook in de toekomst medewerkers te betrekken bij veranderingen.
3. Wees terughoudend in het gelijktijdig starten van trajecten. Het organische verandertraject leent zich niet voor een combinatie met het HR21 proces.
4. Zorg voor een duidelijke rolverdeling tussen HR en teamleider bij ontwikkelgesprekken en het ondersteunen van de medewerker.
5. Maak duidelijk welk initiatief er van medewerkers wordt verwacht bij het realiseren van de eigen ontwikkelwensen.
6. Stimuleer beweging met een mobiliteitscentrum.
7. Faciliteer teamleiders meer bij de ontwikkeling van medewerkers. Zorg voor meer aandacht voor loopbaanpaden en toegang tot HR-instrumenten, zodat teamleiders medewerkers gericht kunnen ondersteunen.
8. Ga aan de slag met strategische personeelsplanning. Dit betekent ook dat er formatieve ruimte komt voor een zorgvuldige overdracht van vertrekkende naar nieuwe medewerkers.
9. Beloon medewerkers vanaf dag 1 in hun nieuwe functie. Juist omdat ze ook niet meer terug kunnen naar hun oude functie.
10. Stop niet met organisch veranderen, blijf in de bewegende modus binnen de VNOG.

4.3. Het medezeggenschapspectief

Bij het medezeggenschapspectief zijn de perspectieven van de ondernemingsraad, het georganiseerd overleg (GO) en de Expeditieraad betrokken.

Meerwaarde van de organische veranderaanpak vanuit medezeggenschapspectief

De meerwaarde van de organische veranderaanpak zit vanuit het perspectief van medezeggenschap in ieder geval in de volgende zaken:

1. De organische aanpak zorgde ervoor dat de organisatie in beweging kwam. Het maakt het mogelijk om als organisatie en medewerkers überhaupt een verandering te kunnen initiëren (reorganisatie was geen optie).
2. De ontwikkelgesprekken en de competenties zijn in kaart en verbeteren het perspectief van medewerkers.
3. De actieve betrokkenheid van de ondernemingsraad met name in de eerste periode: inspraak over de opzet van de veranderaanpak, actieve input op het organisatieplan zorgden ervoor dat de stem van medewerkers en medezeggenschap gehoord zijn. Dat kwam ook terug in de aangepaste plannen.
4. Er is meer openheid en een verbeterde samenwerking tussen ondernemingsraad, bestuurder en MT.
5. De organische veranderaanpak heeft onze organisatie verbeterd:
 - o "We kunnen veranderen en verbeteren; het kan nog beter, maar we zetten stappen".
 - o De organisatie, bestuur en medewerkers hebben de basis op orde en kunnen weer verder kijken naar de toekomst.
 - o De structuurverandering zorgt voor betere samenwerking tussen teams (bij brandweerzorg door opheffen brandweerondersteuning en bij risicobeheersing)

Net als de medewerkers is ook de medezeggenschap positief over de intentie van het organisch verandertraject. Het verandertraject heeft concrete positieve resultaten opgeleverd voor de organisatie. De ondernemingsraad is ook positief over de samenwerking met de bestuurder.

De ondernemingsraad en de Expeditieraad zijn kritisch over de uitvoering van het traject en hun eigen rol.

Samen veranderen: mate van inspraak en invloed vanuit medezeggenschapspectief

Het georganiseerd overleg heeft een prominente rol bij het formuleren van de kaders voor een organische veranderaanpak. De afspraken zijn vastgelegd in het sociaal statuut. De werknemersdelegatie heeft zich hard gemaakt voor het neerzetten van een duidelijke voorwaarden voor de organische aanpak (ten opzichte van de reorganisatie) inclusief een actieve rol van de ondernemingsraad bij de uitvoering. Daarnaast werd, op aangeven van de vakorganisaties, VNOG ertoe aangezet om werk te maken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De actieve betrokkenheid van de ondernemingsraad is met name zichtbaar aan de start. We zien dit terug in de werkconferenties intern en met het bestuur over organisch veranderen en in de frequente overleggen tussen directeur en ondernemingsraad en tussen directeur en OR-voorzitter. De ondernemingsraad ontving alle documenten als eerste, las actief mee met het conceptorganisatieplan en leverde hierop commentaar. Ook leidde inspraak van de

ondernemingsraad ertoe dat niet de teamleiders maar de HR-adviseurs het voortouw namen bij de ontwikkelgesprekken. Dit kwam voort uit het wantrouwen dat op dat moment nog actueel was richting die laag leidinggevendenden.

Na de verkiezingen van de ondernemingsraad ontstond enige discussie over de al gemaakte afspraken met de bestuurder over de rol van de ondernemingsraad in het traject. Dit leidde echter niet tot een hercontractering. Dit had achteraf volgens sommigen wel moeten om tussentijds beter of scherper te kunnen bijsturen.

De Expeditieraad is van mening dat zij in de beginfase invloed heeft gehad op de plannen en de wijze van communiceren richting medewerkers. Als gevolg van de coronapandemie is de Expeditieraad nooit fysiek bij elkaar geweest wat de onderlinge cohesie binnen de raad en de overleggen met de directeur en projectleiders heeft bemoeilijkt. Het overleg werd steeds vaker geannuleerd en leden werden passiever. Gaandeweg het traject bleef de rol van de Expeditieraad steken bij het aanhoren van de plannen. Temeer daar de plannen dan al in de ondernemingsraad besproken waren.

Verbetermogelijkheden en de beperkingen van de aanpak vanuit medezeggenschapsperspectief

De medezeggenschap is kritisch over de uitvoering het verandertraject. Het traject startte veelbelovend met ontwikkelgesprekken en een intensief leiderschapstraject 'Professionals van de toekomst'. Maar "het had zoveel beter gekund".

De ontwikkelgesprekken waren een goede start, maar het is nog onvoldoende gelukt om naar talenten te kijken. Het realiseren van je ontwikkelstap kost veel moeite. Ook is er pijn vanwege gewaardeerde medewerkers die, soms verbitterd, de organisatie hebben verlaten.

De ondernemingsraad is ook kritisch over zijn eigen rol. De ondernemingsraad vindt dat hij afspraken en het proces strakker had moeten monitoren, zodat er nadrukkelijker bijgestuurd kon worden. Specifiek over de 9 maanden regeling (proefperiode) had de ondernemingsraad achteraf liever een andere afspraak gemaakt. Deze regeling wordt als oneerlijk ervaren. De ondernemingsraad is van mening dat hij in de overleggen met de bestuurder de signalen vanuit de organisatie regelmatig ter sprake heeft gebracht, maar naar de achterban zelf onvoldoende zichtbaar is geweest. De communicatie met de GHOR-achterban is volgens de ondernemingsraad beter aangepakt.

De leden van de Expeditieraad zijn van mening dat Expeditieraad als klankbord namens de medewerkers onvoldoende tot z'n recht is gekomen. Zowel over de samenstelling als de taak van de raad bestaat onduidelijkheid. Sommige leden hadden zich aangemeld, andere leden werden aangewezen door de teamleider. Voor de leden was onduidelijk wat het betekende om de medewerkers te vertegenwoordigen in de Expeditieraad. Wat zijn je taken en bevoegdheden? Hoe betrek je de achterban op een goede manier? En hoe verhoudt de Expeditieraad zich tot de ondernemingsraad?

Lessen voor de toekomst vanuit medezeggenschapsperspectief

De medezeggenschap benoemt de volgende lessen:

Algemene lessen

1. Blijf investeren in de zorgvuldig opgebouwde relatie tussen bestuur en VNOG-organisatie en tussen directeur en ondernemingsraad.

2. Communiceer realistische verwachtingen naar medewerkers.
3. Bouw voort op wat er in gang is gezet: de ontwikkelgesprekken met medewerkers hebben ervoor gezorgd dat de ambities en competenties in kaart zijn. Het is nu zaak om de match tussen ontwikkelkansen en ontwikkelmogelijkheden ook door te zetten in de organisatie.
4. Zorg dat de medewerkers die boven de schaal zitten goed in beeld zijn.
5. Zorg voor een alternatief voor de 9 maanden regeling, bijvoorbeeld een toelage.
6. Gebruik informatie uit exitgesprekken om de organisatie beter te maken.
7. Als er gekozen wordt voor een 'klankbordgroep' naast de ondernemingsraad zorg dan ook dat dit stevig wordt neergezet: eenduidig proces om te komen tot benoeming, duidelijk omschreven taken en bevoegdheden en zorg voor ondersteuning van de klankbordgroep.
8. Zorg voor voldoende capaciteit om het proces uit te voeren (nu bottleneck ervaren bij HRM capaciteit).

Specifiek voor de ondernemingsraad/Expeditierraad:

9. Inspraak van de ondernemingsraad bij de opzet van het verandertraject en actieve betrokkenheid bij het proces (zoals bij het organisatieplan en de inkijk in functies en inrichting afdelingen) zijn voor herhaling vatbaar.
10. Frequent overleg tussen ondernemingsraad en bestuurder op basis van openheid draagt bij aan wederzijds vertrouwen.
11. Kader afspraken tussen ondernemingsraad en bestuurder aan de voorkant strakker in met een convenant. Maak afspraken over tussentijdse evaluaties en bewaak veel scherper het nakomen van afspraken.
12. Investeer meer en beter in het contact met de achterban: het bespreken van de voortgang en de resultaten. Raadpleeg frequenter de achterban.

4.4. Het directieperspectief

Het directieperspectief geeft de opvattingen van de directeur van de VNOG weer.

Meerwaarde van de organische veranderaanpak vanuit directieperspectief

De meerwaarde van de organische veranderaanpak zit vanuit directieperspectief in de volgende zaken:

1. De mogelijkheid om samen met het personeel de noodzakelijke verandering binnen de organisatie te realiseren. Dit was nodig vanwege de interne situatie (de basis was niet op orde) en externe ontwikkelingen (onder andere de Omgevingswet).
2. Het realiseren van de noodzakelijke structuurwijzigingen: brandweezorg en brandweer ondersteuning zijn in elkaar geschoven.
3. Het resultaat: stabiele organisatie, personeel en leiding op orde.
4. Het vertrouwen tussen ondernemingsraad en directeur is versterkt. Het aangaan van deze manier van veranderen vereist vertrouwen.

De directeur treft een getraumatiseerde organisatie aan door een reeks aan eerdere reorganisaties, gekenmerkt door een sterk formeel karakter. Het vertrouwen en de eigen waarde is aangetast. Hij kiest voor een veranderaanpak die gericht is op het herstellen van het gevoel van trots en het geloof in eigen kunnen, samen met medewerkers. Bewijzen dat medewerkers er echt toe doen, betekent ook ingrijpen waar personen niet in het belang van de organisatie handelen.

De directeur is positief over de veranderaanpak. De doelen van de verandering zijn gerealiseerd: er staat een stabiele organisatie, personeel inclusief de leiding is op orde en ook op financieel gebied is de organisatie op orde. En als organisatie hebben we veel met elkaar geleerd en is het gevoel van trots terug.

Samen veranderen: mate van inspraak en invloed vanuit directieperspectief

Invloed van de ondernemingsraad

De directeur treft, geheel in lijn met de ontstane situatie, een sceptische en wantrouwende ondernemingsraad aan. De directeur ziet dat medewerking van de ondernemingsraad cruciaal is om een verandering te laten slagen. En de ondernemingsraad legt de vinger op de zere plek: medewerkers zijn 'verandermoe' en hebben weinig vertrouwen in nieuwe veranderplannen. Het roer moet om.

De directeur investeert in de relatie met de ondernemingsraad. Hij stimuleert de ondernemingsraad om samen met hem na te denken over de veranderstrategie vanuit de gedachte 'hoe dan wel, in plaats van hoe niet' en wat het medewerkers kan opleveren. Hij gaat een intensieve samenwerkingsrelatie met frequent overleg aan met de voorzitter van de ondernemingsraad. Ook zorgt hij dat de ondernemingsraad altijd als eerste op de hoogte is. De directeur is zich bewust van de lastige situatie waarin de ondernemingsraad zich bevindt. De ondernemingsraad steekt de nek uit. De directeur toont zich een betrouwbare partner door tegemoet te komen aan de punten die de ondernemingsraad naar voren brengt.

Invloed van het georganiseerd overleg

In het georganiseerd overleg is het sociaal statuut overeengekomen. Het sociaal statuut bevat een precieze definitie wanneer organisch veranderen aan de orde is en wanneer sprake is van een reorganisatie. Overeengekomen is dat organisch veranderen zich slecht verhoudt met angst voor verlies je baan. Vandaar dat steeds expliciet is gecommuniceerd dat er voor

iedereen plek is in de organisatie. Daarnaast is aan de voorwaarde van de vakbond tegemoetgekomen door de duurzame inzetbaarheid van medewerkers prominent op de agenda te zetten. Hiervoor is een adviseur duurzame inzetbaarheid aangesteld die een ondersteunend programma heeft ontwikkeld.

Invloed van de Expeditieraad

De Expeditieraad heeft volgens de directeur invulling gegeven aan de rol die was beoogd, namelijk als klankbord. Dat houdt in dat voorstellen altijd eerst langs de Expeditieraad zijn gegaan en daarna pas naar het personeel. Op basis van reactie van de Expeditieraad zijn waar nodig aanpassingen gedaan en zaken verduidelijkt. Dit zorgde voor een betere communicatie richting het medewerkers. De Expeditieraad was volgens de directeur er niet besluiten te nemen of hierover af te stemmen. Dit is de rol van de ondernemingsraad. De noodzaak om digitaal te overleggen was een nadeel.

Verbetermogelijkheden en de beperkingen van de aanpak vanuit directieperspectief

Volgens de directeur heeft de veranderaanpak waardevolle inzichten opgeleverd als het gaat over wat wel en niet werkt, De uitkomsten van de evaluatie vormen een belangrijke bron van informatie over de verbetermogelijkheden.

Op voorhand benoemt hij de volgende zaken:

- De communicatie naar medewerkers. Nog breder communiceren.
- De behoefte aan een duidelijker perspectief.
- Beter inspelen op de groep medewerkers waarvoor niets verandert.

Lessen voor de toekomst vanuit directieperspectief

De directeur benoemt de volgende lessen:

1. Het samen veranderen met medewerkers en samenwerken met de ondernemingsraad werkt: organisch veranderen is de toekomst voor VNOG.
2. De communicatie naar medewerkers breder oppakken. Van voornamelijk zenden naar een nieuwe manier van in gesprek zijn.
3. Vooraf identificeren van de groep waarvoor niets verandert en de communicatie hierop afstemmen.

4.5. Conclusie

In grote lijnen wordt de meerwaarde van de Expeditie vanuit alle perspectieven erkend:

- De verandering was noodzakelijk en een klassieke reorganisatie leek kansloos.
- De organische aanpak en goede samenwerking vond vooral in de voorbereidingsfase plaats tussen directeur en leidinggevendenden en tussen directeur en ondernemingsraad.
- Het resultaat op organisatieniveau is positief. Zeker in vergelijking met de situatie voorafgaand aan de Expeditie.
- De structuurverandering zorgt voor duidelijkere lijnen in de organisatie.
- Ook in het 'samen veranderen' worden positieve lijnen gezien.

Door elkaar positie te gunnen (rol ondernemingsraad, actieve rol van de teamleiders bij het organisatieplan) en verantwoordelijkheden helder te maken, is ervaring opgedaan met het samen veranderen. Kanttekening is dat niet iedereen de (positieve) bijdrage van andere stakeholders ziet, anders dan van de directeur.

De directe en indirecte invloed van de medewerkers op de plannenmakerij wordt als beperkt ervaren. Temeer daar medewerkers zich niet voldoende vertegenwoordigd voelden door de ondernemingsraad en Expeditieraad. Met de ontwikkelgesprekken ontstond de mogelijkheid tot directe invloed van medewerkers om de eigen ontwikkelwensen te realiseren. In de praktijk bleek dit echter lastig.

Belangrijkste les volgens stakeholders is het communiceren van realistische verwachtingen, het duidelijker neerzetten van de scope en doelstelling van de veranderingen, zodat duidelijk is wat er wel en niet veranderd voor wie.

Alle stakeholders zijn (zelf)kritisch en zien mogelijkheden om zelf sterker voor de dag te komen en de organische aanpak nog meer maatwerk voor VNOG en de medewerkers te maken.

5. Onze analyse en beantwoording onderzoeksvragen

Op basis van de documentenstudie en de opvattingen vanuit de verschillende perspectieven presenteren wij in dit hoofdstuk onze analyse en beantwoorden we achtereenvolgens de onderzoeksvragen.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de verwachtingen op de werkvloer hooggespannen waren. In de voorbereiding ontstond voorzichtig ruimte en enthousiasme voor dit verandertraject. De noodzaak tot verandering werd door iedereen gevoeld. Dat deze andere manier van veranderen ook tot betere resultaten leidt, wordt gedeeld.

In de uitvoeringsfase lijkt de animo voor de verandering bij een groot deel van de werkvloer af te nemen. Hoewel de belofte duidelijk bleef -alles kan en iedereen kan daar meerwaarde uit halen- werd de realisatiekans voor een groot deel van de mensen minder duidelijk. Zij werden wel op hun eigen ontwikkeling bevraagd maar hadden geen invloed op de verandering. Een gemiste kans. Op de werkvloer heeft men echt ideeën over hoe het nog beter kan. Eerdere goede initiatieven zijn volgens medewerkers niet meer voorgezet maar hadden in dit verandertraject nog meer kunnen bijdragen aan een goed draaiend VNOG.

De uitvoeringsfase is voor een groot deel niet organisch maar planmatig ingezet. Dat lijkt logisch bij een grote algemene verandering maar heeft zijn weerslag op het enthousiasme op de werkvloer. In deze fase hebben veel mensen hun enthousiasme gematigd. De verandering werd een 'ver-van-mijn-bed-show'. Of zelfs een teleurstelling. Hoe lukt het sommige teamleiders om wel op goede posities te komen, ook als ze in de ogen van sommigen niet voldoen?

Bij een deel van de medewerkers ontstond cynisme over de vraag of er wel sprake is van een organische verandering. Extra complicerende factor is dat de Expeditie grotendeels samenvalt met de coronapandemie.

Een belangrijke rol in het verandertraject is weggelegd voor het boegbeeld van deze expeditie: de directeur. Door iedereen wordt hij herkend als de grote drijvende kracht achter deze verandering en manier van veranderen. Hij is zichtbaar en voor degenen die het durven aanspreekbaar op de Expeditie. 'Zonder hem was het niet gelukt'. Tegelijkertijd wordt als minpunt benoemd dat de belofte wel erg opportunistisch was en zeker niet de waarheid is geworden.

In meerdere gesprekken die we voerden gebeurt iets bijzonders. Bij eerste vraag naar het terugkijken naar de Expeditie worden vooral de negatieve ervaringen en beelden gedeeld. In de vergelijking met het alternatief - een klassieke reorganisatie - ziet men echter al snel veel voordelen van deze manier van aanpakken. 'Een klassieke reorganisatie had nog veel meer pijn bij de medewerkers veroorzaakt', is over het algemeen de overtuiging. Als we daarna de oorspronkelijke doelen benoemen, dan ziet men dat de doelen bereikt zijn en ziet men dat de trots op het werk wel degelijk erg toegenomen is.

Een dynamiek zoals hierboven beschreven is herkenbaar voor organisaties en medewerkers die een lange periode zwaar onder druk hebben gestaan, dan eist verandermoeheid zijn tol en is het vertrouwen vaak broos.

5.1. Meerwaarde van de organische veranderaanpak

Onderzoeksvraag 1: Wat is de meerwaarde van de organische veranderaanpak? Ten opzichte van een meer klassieke veranderaanpak en vanuit de verschillende perspectieven?

Wij komen tot de conclusie dat de meerwaarde van de organische veranderaanpak groot was en in de toekomst nog veel groter kan worden:

- De organische veranderaanpak was de enige mogelijkheid om de noodzakelijke verandering succesvol te kunnen volbrengen.
- De organische veranderaanpak heeft de (eerste) aanzet gegeven tot het breder benutten van de kennis, expertise en talent om organisatie passend in te richten.
- De organische veranderaanpak bood inspiratie om de verandering anders vorm te geven.
- De meerwaarde van een organische veranderaanpak is het kunnen meebewegen met de ontwikkelingen.

De organische veranderaanpak was de enige mogelijkheid om de noodzakelijke verandering succesvol te kunnen volbrengen.

Niet veranderen of een mislukte reorganisatie was geen optie. De organisatie stond er slecht voor en voorgaande reorganisaties lieten grote littekens achter in alle lagen van de organisatie. Het moest anders. De hoofddoelen van de verandering (structuur, cultuur en financiën) lenen zich voor een organische aanpak:

- Grip op de financiën in de organisatie vraagt om bewustzijn en verbinding in de organisatie om goed naar uitgaven te kijken.
- Noodzakelijke structuuraanpassingen doorvoeren die werkprocessen logischer maken (bij risicobeheersing en samenvoegen brandweezorg en brandweerondersteuning)
- Toewerken naar een organisatie waar we trots op kunnen zijn. Door zichtbaar en duidelijk te maken dat iedereen daar een bijdrage aan kan leveren en door te laten zien dat "de dingen nu ook echt anders gaan", is het algehele gevoel dat de organisatie staat als een huis.
- Voor alle mensen een plek waar zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren (zekerheid).

Dat lukt alleen in een verandertraject waarin mensen meedenken en tot hun recht komen; de juiste mens op de juiste plek, ook of vooral vanuit medewerkersperspectief.

Om mensen mee te krijgen zijn verwachtingen gewekt die uiteindelijk niet allemaal nagekomen zijn. Dat leidde ook tot teleurstelling, en vraagt om verbeteringen in de uitvoering.

De organische veranderaanpak heeft de (eerste) aanzet gegeven tot het breder benutten van de kennis, expertise en talent om organisatie passend in te richten.

De meerwaarde van een organische veranderaanpak in vergelijking met een meer klassieke top-down benadering zit in het tot het breder benutten van de kennis en expertise om organisatie passend in te richten. Hier is gedeeltelijk invulling aangegeven:

- Het 'organische' karakter vinden we het sterkst terug bij de totstandkoming van het organisatieplan. Dit komt bottom up tot stand met veel ruimte (voor wat betreft inhoud en tempo) voor de verschillende afdelingen. Het leidt tot actieve betrokkenheid van niet alleen de afdelingshoofden maar ook de teamleiders.
- Voor het 'samen veranderen' sluit de directeur een 'pact' met de ondernemingsraad om leiding te geven aan de verandering. De directeur koos er nadrukkelijk voor om de regie voor de verandering in eigen hand te houden én intensief op te trekken met de ondernemingsraad (in de praktijk de voorzitter van de ondernemingsraad). Door de sterke sturing van bovenaf ontstaat het beeld van een top-down verandering. Niet helemaal terecht, want zeker in de voorbereidingsfase zijn naast de medezeggenschap de leidinggevendenden betrokken.
- Er is ingezet op bewegen en ontwikkelen voor iedereen. De ontwikkelgesprekken worden door alle geledingen hoog gewaardeerd. Dit gaf hoop en perspectief, maar heeft ook tot teleurstelling geleid op de plekken waar dit niet waargemaakt is. Het traject oogt op dit vlak als 'niet af'. Het zijn juist deze gevallen waar het niet is gelukt die een grote impact hebben op de beleving van medewerkers, teamleiders en ondernemingsraad bij het verandertraject.

De organische veranderaanpak bood inspiratie om de verandering anders vorm te geven.

De aanpak om te komen tot plannen kenmerkt zich als volgt:

- Bedachtzaam met duidelijke doelen toewerken naar een organisatie waarin mensen bereid zijn te veranderen. Dat wil zeggen:
 - Te veranderen in hun houding ten opzichte van hun werk en eigen bijdrage, door het gesprek te voeren over de bijdrage die men nu levert en de bijdrage die men in de toekomst kan leveren.
 - Te veranderen van functie als blijkt dat mensen beter functioneren op een andere plek.
- De belofte van een nieuwe situatie van 'samen veranderen' met kansen voor iedereen waarbij de effectiviteits- en efficiëntie doelen pas in een latere fase aan bod kwamen, schiep hoge verwachtingen.
- Doortastend optreden: dat wat in de weg staat van een geslaagde verandering werd voortvarend opgepakt.
- Een heldere belangenbehartigende rol voor de ondernemingsraad, in plaats van "wat willen we niet verliezen ging het over wat willen we bereiken?"

De meerwaarde van een organische veranderaanpak is het kunnen meebewegen met de ontwikkelingen.

Meebewegen met ontwikkelingen is een blijvende opgave voor de organisatie. Dit is extra noodzakelijk gebleken toen tijdens het traject de coronapandemie uitbrak en er direct geschakeld kon worden in teams en bezetting.

5.2. Directe en indirecte invloed medewerkers

Onderzoeksvraag 2a: In welke mate en op welke wijze hebben medewerkers proactief en direct invloed gehad op het organisch veranderproces en wat is hieruit voor de toekomst te leren?

- Medewerkers hebben geen invloed op de planvorming en veel invloed op hun ontwikkeling als ze de weg weten.
- De invloed van de teamleiders was in de planvormingsfase groot.

Onderzoeksvraag 2b: In welke mate en op welke wijze heeft de ondernemingsraad proactief en direct invloed gehad op het organisch verbeterproces en wat is hieruit voor de toekomst te leren?

- De ondernemingsraad heeft een constructieve en invloedrijke positie in de Expeditie gehad, en daarmee ook in het resultaat.
- De ondernemingsraad is onvoldoende zichtbaar geweest voor de achterban.
- Het georganiseerd overleg stelde de sociale kaders.
- De Expeditieraad had beperkt invloed door een onduidelijke rol.








Medewerkers hebben geen invloed op de verandering en veel invloed op hun ontwikkeling als ze de weg weten.

De directe invloed van medewerkers op de veranderplannen is beperkt geweest. De beslissingen en invulling van de nieuwe organisatie zijn vooral besproken toen de plannen definitief waren. Medewerkers hebben vooral inspraak en invloed bij de ontwikkelgesprekken. Het gaat dan om het benoemen van de eigen ontwikkelwensen en daar een vervolg aan weten te geven.

Waar de ontwikkelkansen worden gedefinieerd als "het zetten van een stap naar een andere functie" is dit bij ruim een kwart van de medewerkers (89 van 314 medewerkers) gelukt, dus de mogelijkheid is er. Vanuit het medewerkers perspectief overheerst het gevoel dat er geen sprake is van gelijke kansen voor iedereen en dat met name medewerkers van 10 en schaal hoger de kansen hebben verzilverd. Uit de inventarisatie die is gemaakt welke medewerkers een stap hebben gezet, klopt dit deels. Verhoudingsgewijs hebben medewerkers in schaal 10 en hoger vaker een stap gemaakt. Als we kijken naar de resultaten, zien we dat echter ook de medewerkers in schaal 9 stappen hebben gezet.

Wij zien mogelijkheden om de veranderingsbereidheid van medewerkers aanzienlijk te vergroten door meer ruimte voor ontwikkeling te bieden (leidinggevenden geven aan dat er weinig mogelijkheden zijn om mensen tegemoet te komen in hun ontwikkelwens vanwege de strakke kaders en formatie) en duidelijker te maken:

- *Wat* er van medewerkers verwacht wordt als zij zelf de regie nemen en
- *Hoe* zij dat kunnen doen.

	VNOG	#
	Totaal aantal medewerkers (gebaseerd op 225+89)	314
	Instroom van buiten	65
	Uitstroom (excl. FLO)	58
	Ontwikkelgesprekken o Schaal 9 en lager o Schaal 10 en hoger	225 89
	Ontwikkelstap gemaakt o Binnen schaal 9 of lager o Van schaal 9 naar 10 of hoger o Schaal 10 of hoger	89 45 13 30
	Direct geplaatst	2

*Aantallen op basis van peildatum 1 juli 2022.

De invloed van teamleiders in de planvormingsfase was groot.

De invloed van de teamleiders is duidelijk zichtbaar bij de totstandkoming van het organisatieplan. Zij schreven mee aan de plannen. Bij nieuwe teams kregen teamleiders veel vrijheid om te komen tot een invulling van hun team en werden door het management gevraagd om ook strategisch te kijken naar het team van de toekomst.

Bij de ontwikkelgesprekken had HR een leidende rol in de gesprekken maar waren het de teamleiders die vervolgens aan zet waren bij de ondersteuning van de medewerkers bij het invullen van de ontwikkelwensen. Een deel van de teamleiders geeft aan weinig ruimte te ervaren om te voldoen aan de ontwikkelwensen vanwege te strakke kaders en weinig formatieruimte.

Teamleiders wisten niet duidelijk welke plekken waar vacant kwamen en hebben wisselende beelden bij hoe zij medewerkers met een veranderwens kunnen ondersteunen. Teamleiders kunnen samen met HR een belangrijke rol spelen in het stimuleren van medewerkers die willen bewegen.

Onderzoeksvraag 2b:

In welke mate en op welke wijze heeft de ondernemingsraad proactief en direct invloed gehad op het organisch verbeterproces en wat is hieruit voor de toekomst te leren?

De ondernemingsraad heeft een constructieve en invloedrijke positie in de Expeditie gehad, en daarmee ook in het resultaat.

Opvallend is dat in de gesprekken met de ondernemingsraad de eigen invloed pas aan de oppervlakte komt als we er echt over doorpraten.

De ondernemingsraad heeft door zijn analyse in de aanloopfase aan de basis gestaan van de organische veranderaanpak. Vervolgens lag de focus van het overleg op welke keuzes de directie maakte en waarom die keuzes gemaakt werden. In de uitvoeringsfase lagen er plannen van aanpak die uitgevoerd zijn. In deze fase was de ondernemingsraad minder aanwezig. De ondernemingsraad woog naast het organisatiebelang ook het werknemersbelang mee en gehad voor de opbouw van het vertrouwen in de aanpak en de directie. De directie op zijn beurt vond het belangrijk om tegemoet te komen aan de wensen en eisen van de ondernemingsraad. Dit ging soms verder dan volgens de betrokken beleidsadviseurs wenselijk was. Extra aanpassingen kosten veel energie en tijd en kwam -in de ogen van betrokkenen-het organische karakter niet altijd ten goede. Het zorgde er wel voor dat ondernemingsraad en directie gezamenlijk bleven optrekken met een belangrijke rol voor de directeur en de OR-voorzitter en draagvlak voor het traject (zeker in de beginperiode) bij medewerkers.

Voor de ondernemingsraad was het belangrijk om te zorgen dat iedereen gehoord werd en aandacht kreeg. Dat werd gevonden in het besluit de ontwikkelgesprekken met alle medewerkers te voeren, zodat mensen op de voor hun beste plek terecht zouden komen.

De ondernemingsraad was onvoldoende zichtbaar voor de achterban.

De ondernemingsraad heeft beperkt aandacht besteed aan het informeren en bespreken van de voortgang met de achterban. Daardoor is zijn rol en invloed slechts beperkt zichtbaar geweest voor de medewerkers. En is de indirecte invloed van de medewerkers beperkt.

Het georganiseerd overleg stelde de sociale kaders.

De rol van het georganiseerd overleg concentreerde zich op de totstandkoming van het sociaal statuut. Daarmee werden de kaders gesteld en werd een prominente plek geclaimd voor medewerkers in het traject. De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers is te danken aan de invloed die door de vakbond op dit onderdeel is uitgeoefend.

De Expeditieraad had beperkt invloed door onduidelijke rol.

De Expeditieraad kreeg de rol van klankbordgroep: 'Hier worden ontwikkelingen besproken en de koers en het kompas nauwlettend in de gaten gehouden'. De rol van de Expeditieraad was niet voor alle deelnemers helder. Ondanks dat hierover in de webinars werd gecommuniceerd, was er veel onduidelijkheid bij medewerkers wie er in de Expeditieraad zaten en wat de rol van de Expeditieraad precies was.

Bedoeling was dat Expeditieraad een reactie op voorstellen kon geven voordat die de organisatie in gingen en deelnemers lieten zich voeden door collega's uit hun directe omgeving. Als snel werd de rol als 'klankbord' ingevuld door 'aan te horen' wat de plannen waren. Het overleg vond alleen digitaal plaats wat de interactie ook heeft bemoeilijkt. Het zoeken naar meer betekenis is niet aan de orde gesteld en vanuit de Expeditieraad kwam hierop geen eigen initiatief. Naar mate het traject vorderde, zwakte de betekenis van de Expeditieraad verder af.

5.3. Verbetermogelijkheden en beperkingen

Onderzoeksvraag 3: Wat zijn de verbetermogelijkheden en de beperkingen van de organische veranderaanpak?

Verbetering 1: Eerlijk en realistisch over verwachtingen

Verbetering 2: Zorg dat organisch veranderen een continu proces wordt (waarbij voortdurend deelprocessen afgerond worden). Beperking 1: VNOG komt van ver.

Verbetering 3: Organisch veranderen verbindt het hele orgaan, alle onderdelen en mensen zijn belangrijk. Beperking 2: De mogelijkheden zijn niet op alle onderdelen gelijk.

Verbetering 4: Zekerheid en rechtvaardigheid voor hen die het goede gedrag (ontwikkeling) laten zien.

Verbetering 5 en Beperking 3: Sterk leiderschap versus 1 sterke leider

Verbetering 6: Maak de bijdragen aan het samen veranderen zichtbaar

Verbetering 7: Hecht de losse eindjes goed af

Verbetering 1: Eerlijk en realistisch over verwachtingen

Bij de introductie van de Expeditie werd hoog ingezet. Een positief traject met kansen voor iedereen. De algemene inschatting is dat dit opportunisme toen nodig was om mensen en organisatie in beweging te krijgen. Maar dat kan niet nog een keer. Een eerlijke en realistische invulling van verwachtingen houdt onder andere in dat de scope van tevoren duidelijk is (over welke functies/afdelingen gaat het, welke bewegingen verwachten we, en dat helder is wie welke bewegingsruimte en inbreng heeft. De teamleiders geven nu aan dat zij uiteindelijk weinig bewegingsruimte in fte hadden, en in het gaandeweg organisch blijven verbeteren van hun bezetting. In de beleving en theorie van organisch veranderen is belangrijk duidelijk te hebben welke verantwoordelijkheden waar worden belegd en de keuzes die gemaakt moeten worden ook voor iedereen zichtbaar zijn.

Verbetering 2: Organisch veranderen is/wordt een continu proces (waarbij voortdurend deelprocessen afgerond worden) Beperking 1: VNOG komt van ver.

Het hele idee achter organisch veranderen is dat er in onderdelen van de organisatie veranderd wordt als dat nodig is (terwijl het in verbinding blijft staan met de andere onderdelen van de rest van de organisatie). Door in de aanloopfase te communiceren over welke onderdelen van de organisatie dit gaat (en over welke onderdelen niet), is voor de mensen ook helder wat zij zelf kunnen verwachten.

De basis van ontwikkelgesprekken staat. Daarmee blijf je toewerken naar de juiste mens op de juiste plek en een organisatie die zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden op deelgebieden. Dat moet dan wel doorgezet worden. Er kan nog veel ingezet worden op het ondersteunen van de teamleiders en ook op het duidelijk maken wat het gewenste gedrag is van de medewerkers in het kader van organisch veranderen en duurzame inzetbaarheid. Dit vraagt ook om een bredere definitie van ontwikkeling dan uitsluitend wijziging van functie. Het gaat daarbij ook om de inzetbaarheid van medewerkers op de langere termijn,

De beperking voor de VNOG hierbij is dat de aard van het werk ook een sterk taakgerichte aansturing nodig heeft. Dat verhoudt zich moeizaam tot een organische organisatie die de regelcapaciteit en regelruimte zo laag mogelijk in de organisatie belegt. Daarom is het belangrijk om hier een scherpe lange termijnvisie en strategie te formuleren voor het verder invullen van de organische manier van veranderen.

Verbetering 3: Organisch veranderen verbindt het hele orgaan, alle onderdelen en mensen zijn belangrijk. Beperking 2 De mogelijkheden zijn niet op alle onderdelen gelijk.

Geef niet alleen de teamleiders maar ook de werkvloer meer invloed bij de planvorming. Zij zijn degenen die dagelijks het werk verrichten, zij weten wat wel en wat niet werkt. Het doorzetten van de organische verandering vraagt om extra inbreng van medewerkers in het veranderproces.

De beleving dat er een duidelijk onderscheid gemaakt is in het veranderproces van schaal 10 en hoger versus 'die daaronder' vraagt aandacht. Als je niet meegenomen wordt in het proces of je er geen onderdeel van voelt, wordt het moeilijker om actief bij te dragen aan het gewenste gedrag en het gewenste proces.

Verbetering 4: Zekerheid en rechtvaardigheid voor hen die het goede gedrag laten zien.

- Mensen die hun nek uitsteken voor een nieuwe functie en/of die willen veranderen, verdienen een helder en rechtvaardig proces. Er is veel geïnvesteerd om dit proces goed te laten verlopen. Het blijkt dat er bij twee functies sprake is geweest van directe plaatsing zonder vacature. Dit is met de ondernemingsraad besproken. En toch is het beeld dat vacatures via achterkamertjes worden ingevuld hardnekkig. Blijf hierop investeren en sta niet toe dat hierover een onjuist beeld ontstaat.
- Daarnaast lijkt het onrechtvaardig om iemand 9 maanden op proef te laten draaien (waarnemen) in een hogere functies zonder dat daar een toeslag bij hoort.
- Het fenomeen 'gereede kandidaat' had tot gevolg dat sommige medewerkers niet hebben gereageerd op een vacature. Voor medewerkers is onduidelijk in hoeverre solliciteren zinvol is. Het beeld is dan in ieder geval in 1 geval de uiteindelijke de keuze is gevallen op een andere kandidaat.

Verbetering 5 en Beperking 3: Sterk leiderschap versus 1 sterke leider

Een belangrijke succesfactor voor iedere verandering is een goed boegbeeld, een sterke leider die iedere gelegenheid aanpakt om uit te dragen dat de verandering gaat slagen, wat de noodzaak is en openstaat voor een gesprek hierover. De directeur was dit boegbeeld in de Expeditie en heeft een zeer belangrijke bijdrage geleverd aan zowel het proces als de resultaten van de Expeditie.

We zien tegelijkertijd ook een beperking:

1. Juist bij organisch veranderen is het van belang dat de manier van veranderen 'in de genen' zit. Dat is bij VNOG nog niet het geval. In het MT, bij de teamleiders en bij de medewerkers zelf zijn er nog verbeterlagen nodig. Dat heeft tijd en ruimte nodig. De directeur kan daar op sturen door leidinggevenden en medewerkers de ruimte te bieden om zelf ook een boegbeeld te worden voor deze verandering en het eigen gedrag te koppelen aan de eigen ontwikkeling én het bredere belang van VNOG. Dat vraagt een andere rol van de directeur.

2. Het hoge verwachtingspatroon bij de Expeditie kan een terugslag bij volgende veranderingen tot gevolg hebben. Het vraagt een heldere en duidelijke uitleg waarom VNOG nu in een nieuwe fase zit waarin de belofte van de verandering nu (wel) eerlijk en realistisch is.
3. Zonder de directeur was de Expeditie niet geworden wat het nu is. Een sterke directeur blijft nodig om de VNOG verder te helpen in het organisch veranderen.

Verbetering 6: Maak de bijdragen aan het samen veranderen zichtbaar

Het helder maken van de concrete bijdragen van de verschillende stakeholders (MT, teamleiders, ondernemingsraad, georganiseerd overleg en medewerkers) aan het 'samen veranderen' zien we nog onvoldoende terug en kan explicieter genoemd worden, ook door de stakeholders zelf. Met dit rapport leveren we hier een extra bijdrage aan. We zien dat iedere stakeholder belangrijke invloed heeft gehad op de veranderingen, terwijl medewerkers vooral de invloed van de sterke leider zien. Het is van belang om nog breder en duidelijker te communiceren welke invloed wie heeft gehad. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor de directeur en voor de stakeholders zelf. Door hierover eenduidig te communiceren wordt het beeld van 'samen' versterkt.

Verbetering 7: Hecht de losse eindjes goed af

Uit de interviews komt naar voren dat er nog een aantal losse eindjes zijn.

Het gaat dan om duidelijkheid over:

- Hoe de organisatie er nu uit ziet met organogram dat centraal beschikbaar is.
- Of en hoe het organisch veranderen een vervolg krijgt en hoe dit zich verhoudt tot de Expeditie.
- Op welke wijze de ontwikkelgesprekken een vervolg krijgen.

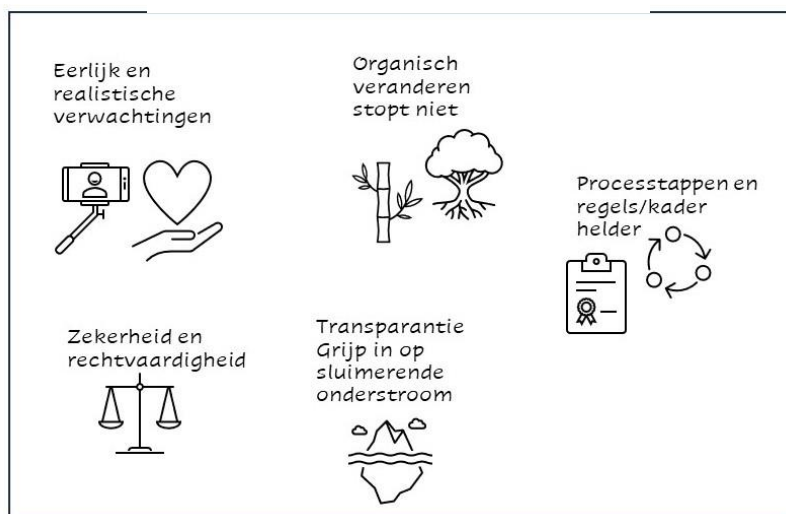
Afronding van het HR 21 onderhoud bij de afdeling Materieel & Logistiek is inmiddels gebeurd.

5.4. Lessen voor de toekomst

Onderzoeksvraag 4: Wat valt hier voor de toekomst uit te leren?



Directie, MT en medezeggenschap



Allen



Directie, MT, TL



5.5. Hoe verder?

De OR en de directie bespraken op 14 november de vervolgstappen met elkaar. Op basis van de geleerde lessen spraken bestuurder en OR af om in samenspraak met MT, teamleiders en HR de volgende lijn verder uit te werken:

VNOG gaat van start met een **vierjarig ontwikkelprogramma** op basis van de zeven lessen uit het evaluatieonderzoek.

De zeven lessen zijn:

1. Eerlijke en realistische verwachtingen.
Dit is ook van toepassing voor het vierjarig ontwikkelprogramma.
2. Organisch veranderen als continu proces;
VNOG kiest voor een ontwikkelprogramma.
3. Het organisch veranderproces verbindt alle onderdelen: iedereen doet mee.
4. Blijvend investeren in zekerheid en rechtvaardigheid.
5. Sterk leiderschap: directie, MT-leden, teamleiders én medewerkers.
6. Het zichtbaar maken van ieders bijdrage aan het samen veranderen: vier ieders bijdrage
7. Afhechten van de losse eindjes, in het bijzonder de communicatie over het vervolg en de opvolging van de ontwikkelgesprekken.

Bijlage 1: Opzet van het evaluatieonderzoek

1. Fasering



2. Begeleidingscommissie

In het traject heeft afstemming plaatsgevonden met de begeleidingscommissie bestaande uit:

Functie	Wie
Directeur VNOG	Diemer Kransen
OR voorzitter	Koos Vos
Teamleider HR	Marsha Jonker
Managementsecretaris	Leonie Segers
Ambtelijk secretaris OR	Tosca Kamevaar
OR vertegenwoordiging	Harry Sieben
OR vertegenwoordiging	William Qualm

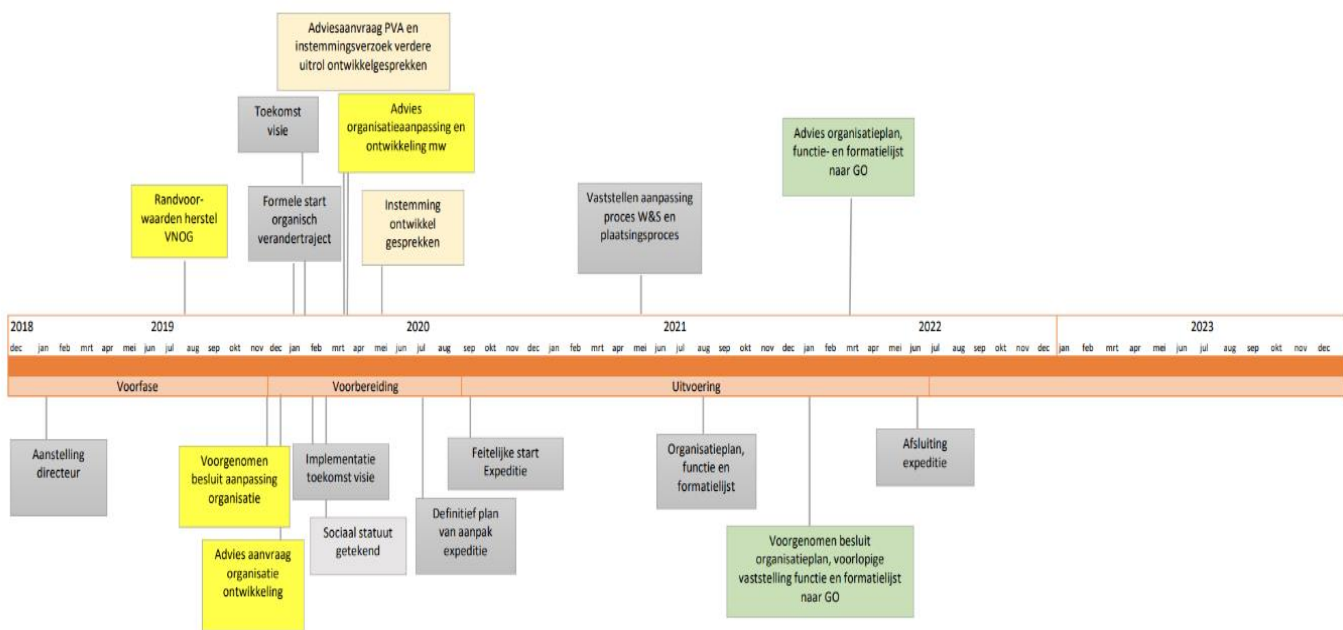
3. Overzicht interviews en focusgroepen

In de onderzoeksfase hebben wij onderstaande personen gesproken in groepsverband of individueel.

Stakeholders	Naam	Functie
Directie		
	Diemer Kransen	Directeur
Ondernemingsraad		
	Voltallige OR	
	Koos Vos	OR-voorzitter
	Rick van Putten	Voormalig ambtelijk secretaris
Georganiseerd overleg		
	Ronald Kraan	GO-lid
	Heimen Pap	GO-lid
	Ben Hoogendam	Vakbondsbestuurder CNV
Afdelingshoofden		
	Olav Strotmann	Afdelingshoofd Brandweezorg
	Carla Kats	Afdelingshoofd Risico- en crisisbeheersing
	Matthijs Rademaker	Afdelingshoofd Bedrijfsvoering
Expeditierraad		
	Gerd Nijen Es	Coördinator Brandweezorg
	Koos Vos	OR Voorzitter
	Martine Versluis	Medewerker Informatievoorziening Crisisbeheersing/ OR-lid
	Niels Eskes	Coördinator Brandweezorg
	Rauno Oostra	Vakspecialist D M&L
	Renzo de Jonge	Adviseur Veilige Fysieke Leefomgeving
Staf		
	Diana van Bommel	Voormalig projectleider HR
	Hans Veldkamp	Beleidsmedewerker
	Leonie Segers	Managementsecretaris
	Paul Jalink	Beleidsadviseur Bedrijfsvoering
	Vincent van Veldhuizen	Senior HR-adviseur
Teamleiders		
	Danny Notten	TL Staf brandweezorg
	Dick de Vries	Districtscommandant Veluwe
	Ellen Kamer	TL Crisisbeheersing
	Gerrit Grootkarzijn	TL materieel en logistiek west
	Hans de Harder	TL Brandveiligheid West
	Heidi Otten	TL communicatie/ strategisch communicatieadviseur
	Marco van Baardwijk	TL Vastgoed Services Projecten
	Rien Eshuis	TL Omgevingsveiligheid

	Viola van Baardwijk	Districtscommandant Midden
Medewerkers		
	Alfred van Asselt	Senior vakspecialist operationele voorbereiding
	Ben de Blok	Controleur Brandkranen
	Corrie de Zwaan	Trajectbegeleider en voormalig lid Expeditieraad
	Esma Fierloos	Privacy officer
	Gerrit Veldman	Medewerker Vakbekwaamheid
	Hillie Schumacher	Functioneel beheerder procesbeheersysteem
	Johan Veldman	Beleidsadviseur
	Marcel Hilferink	Coördinator M&L
	Marina Hagenbeek	Trajectbegeleider vakbekwaam
	Mark Oost	Medewerker Vakbekwaamheid
	Patrick Spijkerbos	Coördinator Brandweezorg
	Pieter van Vuuren	Senior adv Brandveiligheid
	Reint van de Bunte	Coördinator Brandweezorg
	Robin van Walsum	Postcommandant
	Ronald Steur	Medewerker Brandveiligheid en Advies
	Stefanie van Eijden	Projectleider Duurzame inzetbaarheid
	William Qualm	Senior-adviseur Risicobeheersing
Oud-medewerkers		
	Edwin Loermans	Voormalig juridisch beleidsadviseur
	Hendy Stoevelaar	Voormalig adviseur risicobeheersing
	Jeroen Wesselink	Voormalig afdelingshoofd Risico- en Crisisbeheersing
	Mike Mulder	Voormalig teamleider Informatiemanagement
	Peter Vos	Voormalig teamleider HRM
	Tonny Haverkamp	Voormalig specialist externe veiligheid
Vrijwilligers		
	Bas Dijkshoorn	Vrijwilliger post Ugchelen
	Harry Petersen	Vrijwilliger post Ermelo

Bijlage 2: Tijdlijn documenten



Bijlage 3: Organisatiestructuur

Oud



Nieuw

