



WATERSCHAP SCHELDESTROMEN EN DE OMGEVINGSWET

ADVIESRAPPORT

LISANNE BAAS

WATERSCHAP SCHELDESTROMEN EN DE OMGEVINGSWET

EEN ONDERZOEK NAAR HET CREËREN VAN DRAAGVLAK BINNEN DE ORGANISATIE

Naam student:	Lisanne Baas
Studentnummer:	00076161
Onderwijsinstelling:	HZ University of Applied Sciences
Onderwijslocatie:	Vlissingen
Opleiding:	Bedrijfskunde
Opleidingsjaar:	4 ^e leerjaar
Begeleidend docent:	dhr. A.J.J. de Wit
Tweede beoordelaar:	mw. S.A.M. Schouwenaars
Stagebedrijf/opdrachtgever:	Waterschap Scheldestromen
Stagebegeleider:	Mw. mr. F. Smit & dhr. G.A.A. de Kock bc.
Datum:	26 april 2021
Versie:	Versie 2

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor waterschap Scheldestromen. Op 1 januari 2022 wordt de Omgevingswet ingevoerd. Hier krijgen alle overheden in Nederland mee te maken. Binnen het waterschap is reeds een verandertraject bezig, de organisatieontwikkeling. Dit heeft geleid tot verandermoeheid en weerstand onder het personeel. De volgende hoofdvraag is hieruit opgesteld:

‘Op welke wijze kan waterschap Scheldestromen onder zijn binnendienstmedewerkers een zo groot mogelijk draagvlak creëren, zodat de veranderingen die de Omgevingswet met zich mee brengt succesvol worden geïmplementeerd?’

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de wijze waarop draagvlak gecreëerd kan worden onder de medewerkers van de binnendienst. In dit onderzoek wordt geen aandacht besteed aan de buitendienstmedewerkers en medewerkers van andere instanties die met deze wetswijziging te maken krijgen.

Data is verzameld middels archiefonderzoek, interviews en een enquête onder het personeel. Door middel van het archiefonderzoek is informatie verzameld over veranderen binnen een organisatie en de factoren die hierbij een rol spelen. Hieruit blijkt dat de cultuur van de organisatie erg belangrijk is.

Interviews zijn gehouden met medewerkers uit de verschillende lagen van de organisatie. De veranderingen die de Omgevingswet met zich meebrengt, zijn op het gebied van kennis & kunde en houding & gedrag. Het waterschap hanteert een combinatie van de groene en witte veranderstrategie.

Aangegeven wordt dat medewerkers onvoldoende betrokken zijn geweest bij de implementatie van de Omgevingswet. Dit mede omdat er te weinig tijd is en de invoeringsdatum herhaaldelijk verplaatst is. De medewerker die geïnterviewd is, geeft aan dat er gebrek is aan een goede planning en duidelijke communicatie.

De enquête is uitgezet onder al het personeel. Voldoende respons is ontvangen om betrouwbare conclusies te trekken op basis van de data. De medewerkers weten dat de invoering van de wet eraan komt, maar weten niet wat dit voor de organisatie en hun werkzaamheden gaat betekenen. Zij geven aan graag betrokken te willen worden bij veranderingen. E-mail en intranet worden genoemd als gewenste communicatiekanalen.

Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat het personeel op de hoogte gehouden moet worden van de implementatie middels goede communicatie en een heldere planning.

Er worden vijf aanbevelingen gedaan:

1. Maak een GAP-analyse waarin het huidige punt en het doel inzichtelijk gemaakt worden;
2. Maak een planning waarop men kan zien hoever het implementatietraject staat en welke stappen men wanneer kan verwachten;
3. Communiceer met de medewerkers over de aanstaande veranderingen;
4. Maak gebruik van één centraal informatiepunt;
5. Evaluer het proces en communiceer dit naar de medewerkers.

Het implementeren van deze aanbevelingen creëert draagvlak onder de medewerkers voor de wijzigingen die de implementatie van de Omgevingswet met zich meebrengt.

Abstract

This research has been commissioned by waterschap Scheldestromen. The Omgevingswet will be introduced on 1 January 2022. All governmental institutions within the Netherlands will be faced with this. A change of process within the waterschap is already taking place, concerning organizational development. This has led to change fatigue and resistance among the staff. The following main question has been formed:

‘How can waterschap Scheldestromen create maximum support among its office staff, so that the changes brought by the Omgevingswet are successfully implemented?’

The purpose of this research is to get insight into how to create maximum support among the office staff. Field staff, nor employees of other governmental institutions facing the amendment, will not be included in this research.

Data is collected through archival research, interviews and a staff survey. The archival research gathered information regarding changes within the organization and connecting factors. This points out the culture of the organization to be highly important.

Interviews were held with employees from different layers of the organization. The changes brought by the Omgevingswet are regarding knowledge & skills and attitude & behaviour. Waterschap Scheldestromen applies a combination of the green and white change strategy.

It is stated that the involvement of office staff, during the implementation of the Omgevingswet, has been insufficient. This is partly due to lack of time and the repeatedly shifted date of introduction. The employee, that has been interviewed, points out the lack of good planning and clear communication.

The survey has been distributed to all office staff. Due to sufficient response that was received, reliable conclusions can be drawn based on the data. Office staff is aware of the introduction of the Omgevingswet, but they are not aware of the kind of changes this will bring to the organization or their activities. Office staff stated wanting to be included into the process of change. E-mail and intranet are mentioned as preferred communication channels.

Five recommendations are made:

1. Make a GAP-analysis that provides insight into the current situation and the target;
2. Make a planning showing the development of the implementation process and the following steps that can be expected;
3. Communicate all upcoming changes to the staff members;
4. Use one central information point;
5. Evaluate the process and communicate this to staff members.

Implementing these recommendations will create maximum support, concerning the changes followed by the implementation of the Omgevingswet, among the office staff.

Voorwoord

Na bijna vier jaar gestudeerd te hebben aan de HZ, is het einde van mijn studententijd in zicht gekomen. In deze jaren heb ik heel wat theorie geleerd over alle aspecten die de opleiding Bedrijfskunde met zich meebrengt. Tijdens een eerdere meewerkstage in het derde jaar kon ik dit deels in praktijk brengen. Tijdens mijn afstudeerstage is het tijd om te laten zien wat ik geleerd heb en wat ik hier mee kan.

Door de pandemie die op dit moment heerst, is mijn afstudeerstage tot nu toe anders verlopen dan verwacht. De mogelijkheid om op kantoor te werken, het ontmoeten van collega's, fysieke bijeenkomsten bijwonen en nog vele andere dingen die vanzelfsprekend leken, zijn nu niet mogelijk. Daarnaast bleek het voor velen lastig te zijn om een stageplaats te vinden. Daarom ben ik op tijd gestart met het zoeken van een plaats.

Mijn voorkeur voor mijn afstudeerstage ging uit naar een overheidsinstantie. Tijdens mijn meewerkstage en eerdere stages op het mbo, heb ik bij allerlei organisaties stagegelopen. Hieruit heb ik gemerkt dat commerciële bedrijven mij minder liggen. Nooit eerder heb ik stagegelopen bij een overheidsinstantie en het leek mij een interessante uitdaging om tijdens mijn afstudeerstage een dergelijke organisatie te gaan ontdekken.

Die kans kreeg ik bij waterschap Scheldestromen. Graag wil ik Frédérique Smit en Gerard de Kock bedanken voor de stageplaats en de begeleiding die zij mij geboden hebben. Zonder jullie had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Daarnaast heb ik veel gehad aan de sturing en feedback vanuit de HZ. Dit betreft de online lessen over het afstuderen die gegeven werden, maar ook zeker de lessen van alle docenten die de afgelopen vier jaar betrokken geweest zijn bij de opleiding Bedrijfskunde. Dank voor alle informatie die ik van jullie mocht leren.

En last but not least, de begeleiding tijdens het afstuderen van Ad de Wit. Dank voor de gesprekken waarbij je me de juiste richting op stuurde en me na liet denken over zaken waar ik zelf nog niet aan gedacht had. Ook dank aan mw. Schouwenaars voor haar praktische feedback op het onderzoek vanuit haar eigen ervaring.

Voor u ligt mijn onderzoek over het creëren van draagvlak voor de implementatie van de Omgevingswet. Het gedane onderzoek wordt uitgewerkt en alle gezette stappen worden benoemd.

Veel leesplezier toegewenst!

Lisanne Baas
Vlissingen, 26 april 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Introductie	8
1.2 Omgeving.....	8
1.3 Omgevingswet	8
1.4 Aanleiding.....	9
1.5 Hoofdvraag & deelvragen	10
1.6 Afbakening.....	10
1.7 Doelstellingen.....	10
1.8 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Begrippen	12
2.2 Theoretische concepten	12
3. Onderzoeksmethoden	16
3.1 Onderzoeksstrategie	16
3.2 Operationalisatieschema.....	17
3.3 Meetbaarheid	18
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	18
4. Resultaten.....	20
4.1 Archiefonderzoek	20
4.2 Kwalitatief onderzoek.....	22
4.3 Kwantitatief onderzoek	25
5. Reflectie.....	31
5.1 Terugblik onderdelen scriptie.....	31
5.2 Beperkingen onderzoek	32
5.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
5.4 Vervolgacties	33
6. Conclusie	34
6.1 Terugblik theoretisch kader	34
6.2 Beantwoording deelvragen	34
6.3 Beantwoording hoofdvraag.....	37
7. Aanbevelingen	39
7.1 Aanbevelingen.....	39
7.2 Visualisatie aanbevelingen	41
7.3 Vervolgonderzoek	42

8. Bibliografie.....	43
9. Bijlagen	48
Bijlage 1: Organogram	49
Bijlage 2: Visgraatanalyse	50
Bijlage 3: Stakeholdersanalyse	51
Bijlage 4: Operationalisatieschema	52
Bijlage 5: Strokenplanning blok 15	55
Bijlage 6: Interviewprotocollen	56
Bijlage 7: Samenvattingen interviews	62
Bijlage 8: Gesorteerde interviews	73
Bijlage 9: Gespreksverslag resultaatcoördinator	83
Bijlage 10: Enquêtevragen.....	84
Bijlage 11: Tabellen enquête	88
Bijlage 12: Scripts R	92
Bijlage 13: Visualisaties enquête	105
Bijlage 14: Clusteranalyse.....	121

1. Inleiding

Er wordt kennisgemaakt met waterschap Scheldestromen en met de Omgevingswet. De aanleiding van het onderzoek wordt benoemd. Deze resulteert in een hoofdvraag en deelvragen. De doelstelling wordt gegeven.

1.1 Introductie

De tijd dat we natte voeten kregen, is gelukkig al lang voorbij. Dit is te danken aan de verschillende waterschappen in Nederland. Ons land is onderverdeeld in 21 waterschappen (UWV, 2020). Samen dragen zij de zorg voor het waterbeheer in het land. Elk waterschap heeft een dijkgraaf, een algemene vergadering en een dagelijks bestuur. Deze laatstgenoemde bestaat uit de dijkgraaf en een aantal leden van de algemene vergadering. De benamingen voor deze functies verschillen per waterschap. Hier worden de termen gebruikt die binnen waterschap Scheldestromen gehanteerd worden.

Waterschap Scheldestromen (hierna te noemen ‘het waterschap’) is in 2011 ontstaan uit een fusie van Waterschap Zeeuwse Eilanden en Waterschap Zeeuws-Vlaanderen (Scheldestromen, 2013, p. 6). Het beheergebied van het waterschap beslaat de gehele provincie Zeeland. De taken van waterschap Scheldestromen zijn verdeeld in vier onderdelen (Waterschap Scheldestromen, 2020):

- › Veilige dijken en duinen;
- › Schoon en voldoende water;
- › Veilige wegen en fietspaden;
- › Zoetwatervoorziening.

De organisatiestructuur is schematisch weergegeven in een organogram ([bijlage 1: Organogram](#)).

1.2 Omgeving

Het waterschap is een overheidsinstantie. De provincie houdt toezicht op de naleving van de Waterwet, de wet waar regels over waterbeheer in zijn vastgelegd (Rijksoverheid, 2020). Ook het Rijk is deels verantwoordelijk voor dit toezicht (Rijkswaterstaat, 2020). Het inkomen van het waterschap komt uit watersysteemheffing, zuiveringsheffing/verontreinigingsheffing en wegenheffing.

Het waterschap is niet de enige overheidsinstantie in Zeeland. Men werkt samen met gemeenten en de provincie aan zaken waar zij allen mee te maken hebben. Zo is men onder andere in 2017 gestart met een samenwerkingsverband met de provincie Zeeland (Waterschap Scheldestromen, 2019). Deze pilot bleek succesvol en is in 2019 verlengd.

Binnen het waterschap kunnen de medewerkers onderverdeeld worden in twee groepen: medewerkers van de binnendienst en medewerkers van de buitendienst. Op de binnendienst zijn ongeveer 200 medewerkers werkzaam. De gemiddelde leeftijd van de werknemers binnen het waterschap is hoog. Ook zijn vele medewerkers al zeer lang in dienst; het verloop is laag en de gemiddelde leeftijd ligt boven de 50 jaar (persoonlijke communicatie, 23 maart 2021).

Sinds 2018 is men bezig met de organisatieontwikkeling. Dit traject loopt tot op de dag van vandaag en er is veel weerstand vanuit de medewerkers (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2020). Zij geven aan verandermoe te zijn. Dit heeft geleid tot een onderzoek door een externe partij.

1.3 Omgevingswet

Sinds 2011 is men in de politiek bezig met wijzigingen in het omgevingsrecht. Het plan is om 26 wetten te bundelen tot één wet, de Omgevingswet (AD, 2018). Deze wijziging is de grootste

wetswijziging sinds 1848 en heeft als doel om een beter evenwicht te verkrijgen tussen het benutten en beschermen van de leefomgeving. De wetten die samengevoegd worden, hebben betrekking op bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur (*Rijksoverheid, 2020*).

Het grootste gevolg voor burgers is een kanteling in het vergunningensysteem. Deze gaat van nee, tenzij naar ja, mits (*Aan de slag met de Omgevingswet, 2020*). Voor overheidsinstanties brengt de Omgevingswet ook de nodige veranderingen met zich mee. Men gaat samenwerken met elkaar, onder andere door het nieuwe systeem. Dit systeem, DSO (Digitaal Stelsel Omgevingswet) wordt in gebruik genomen door de provincies, waterschappen en gemeenten op het moment dat de Omgevingswet ingaat.

Op dit moment werkt het waterschap aan het ontwikkelen van de zaken die nodig zijn voor een goede implementatie van de Omgevingswet. Hiervoor is een projectgroep aangesteld. Daarnaast is uit gesprekken met de opdrachtgever gebleken dat er met meerdere partijen samengewerkt wordt aan een succesvolle implementatie (*persoonlijke communicatie, 8 oktober 2020*). Zo neemt men deel aan het Samenwerkingsplatform Omgevingswet Zeeland, is er een samenwerking met Provincie Zeeland (*Waterschap Scheldestromen, 2019*) en werkt men samen met andere waterschappen in het Programmteam Implementatie Omgevingswet Waterschappen (PIO) (*Unie van Waterschappen, 2018*).

Al deze deelnemende partijen die te maken gaan krijgen met veranderingen door de Omgevingswet, werken eraan om deze te gaan implementeren in hun organisatie. Het verschilt per instantie hoever men hiermee en hoe het met de aansluiting op het DSO staat (*Binnenlands Bestuur, 2020*).

De inwerkingtreding van de Omgevingswet is herhaaldelijk uitgesteld. In eerste instantie zou de wet in 2013 ingaan (*AVVR, z.d.*). Door verschillende redenen is deze ingangsdatum meerdere malen verschoven. Momenteel is de ingangsdatum vastgesteld op 1 januari 2022 (*Rijksoverheid, 2020*). Dit uitstel biedt voor vele instanties een kans om alle benodigde zaken voor de implementatie op orde te brengen. Dit aangezien velen nog niet klaar zijn voor de invoering (*iBestuur, 2020*).

Mede door het moeizame organisatieontwikkelingstraject en doordat de invoering van de Omgevingswet herhaaldelijk uitgesteld is, is er nog weinig aan gedaan om de medewerkers van het waterschap op de hoogte te brengen van de aankomende veranderingen.

1.4 Aanleiding

Om de Omgevingswet goed te kunnen implementeren, zijn verschillende zaken van belang. Een van deze punten is dat de medewerkers die met veranderingen in hun werkzaamheden te maken krijgen, op de hoogte zijn van de aanstaande wijzigingen. Zij moeten weten wat de nieuwe wet met zich meebrengt en waarom deze wijzigingen belangrijk zijn. Tevens moeten zij weten wat er gaat veranderen in hun werkwijze en moeten zij capabel zijn om op deze nieuwe manier te werken. Dit is van belang voor een goede implementatie van de wet in de gehele organisatie.

Ook de invoering van het DSO en de daarmee samenhangende samenwerking tussen de Provincie, de gemeenten en het waterschap zijn hiervan afhankelijk. Uit gesprekken met de opdrachtgever is gebleken dat de meeste medewerkers nog niet op de hoogte zijn van de aanstaande wijzigingen (*persoonlijke communicatie, 8 oktober 2020*).

De verschillende factoren die een rol spelen bij de implementatie van de Omgevingswet en welke knelpunten kunnen opleveren, zijn weergegeven in een visgraatanalyse ([bijlage 2: Visgraatanalyse](#)). De punten zijn onderverdeeld in een viertal categorieën: mensen, materialen, methoden en management. De oorzaken zijn gebaseerd op externe bronnen over de implementatie van de nieuwe

wet (*Aan de slag met de Omgevingswet, 2021*). Daarnaast is gebruik gemaakt van interne bronnen (*persoonlijke communicatie, 1 november 2020*).

Verschillende partijen hebben belang bij een goede implementatie van de wet binnen het waterschap. Zij zijn weergegeven in een stakeholdersanalyse ([bijlage 3: Stakeholdersanalyse](#)). Men is verdeeld over vier groepen: direct met het project te maken, groepen van binnen de organisatie, externen en de groep interface. Bij groepen die primair bij het traject betrokken zijn, is een ster achter de naam geplaatst.

1.5 Hoofdvraag & deelvragen

Op basis van de hiervoor beschreven aanleiding, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Op welke wijze kan waterschap Scheldestromen onder zijn binnendienstmedewerkers een zo groot mogelijk draagvlak creëren, zodat de veranderingen die de Omgevingswet met zich mee brengt succesvol worden geïmplementeerd?’

Deze hoofdvraag wordt uitgewerkt in zes deelvragen:

1. Welke veranderingen brengt de invoering van de Omgevingswet met zich mee voor het waterschap?
2. Wat wordt in de literatuur gezegd over veranderen binnen een organisatie, hetgeen relevant is voor de casus van het waterschap?
3. Welke kenmerken heeft het waterschap als organisatie?
4. Welke lessen uit eerdere verandertrajecten kunnen meegenomen worden tijdens de implementatie?
5. Welke stappen zijn reeds gezet om medewerkers te informeren?
6. Hoe kunnen de medewerkers het best betrokken worden bij de veranderingen?

1.6 Afbakening

Tijdens dit onderzoek wordt alleen gekeken naar het creëren van draagvlak onder de medewerkers van de binnendienst van het waterschap, zo’n 200 werknemers. Hiervoor is gekozen aangezien zij het startpunt van de veranderingen vormen en er het meest mee te maken krijgen. Indien zij capabel zijn deze wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden, worden de processen van de buitendienstmedewerkers ook aangestuurd.

Wanneer in bekende woordenboeken gezocht wordt naar de term ‘binnendienst’, komen hier geen eenduidige definities naar voren. In het kader van dit onderzoek wordt onder binnendienstmedewerker alle medewerkers binnen het waterschap welke voor hun functie (grotendeels) op kantoor werkzaam zijn. Deze gebruikte definitie komt overeen met de definitie die Van Dale voor de term ‘kantoorbaan’ geeft (2020): ‘betrekking waarbij je op kantoor werkt’.

Tevens wordt enkel gericht op de medewerkers van waterschap Scheldestromen en hun werkzaamheden. Er wordt niet gekeken naar de medewerkers van andere instanties die met deze wetswijziging te maken krijgen.

Het succesvol implementeren van de Omgevingswet is afhankelijk van meerdere factoren. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar het creëren van draagvlak en de wijze waarop dit de implementatie beïnvloed. Overige factoren worden niet onderzocht.

1.7 Doelstellingen

Dit onderzoek heeft tot doel om het waterschap inzicht te krijgen in de wijze waarop draagvlak gecreëerd kan worden onder de medewerkers van de binnendienst. Onder draagvlak wordt het

volgende verstaan: ‘een groep van mensen die allemaal iets willen of iets steunen’ (*Encyclo*, 2020). Deze definitie komt overeen met de definitie die de website Kennis Consult geeft: ‘een groep mensen die iets ondersteunt of nastreeft’ (2020).

In het kader van dit onderzoek wordt gestreefd naar een situatie waarin de medewerkers een succesvolle implementatie nastreven en zich betrokken voelen in dit proces. Draagvlak is dan de situatie waarin de binnendienstmedewerkers van het waterschap:

1. Op de hoogte zijn van de ontwikkelingen;
2. Het nut van de veranderingen begrijpen;
3. Weten wanneer en op welke wijze zij geleerd worden deze wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden;
4. Competent zijn de wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden.

Indien dit succesvol gebeurt, draagt dit bij aan een succesvolle implementatie van het nieuwe stelsel binnen de organisatie, waarbij het waterschap voldoet aan de eisen en voorwaarden van deze wet. Hierbij is het niet alleen van belang dat medewerkers voldoende competent zijn om met deze wijzigingen om te gaan. Een groot punt is de winst die te behalen valt als medewerkers zich betrokken en verantwoordelijk voelen tijdens dit traject.

Een en ander draagt bij aan de sfeer die binnen het waterschap heerst en zorgt ervoor dat men alle stappen op het juiste moment kan nemen om zo de Omgevingswet binnen de organisatie in te voeren. Daarnaast wordt de samenwerking met betrokken partijen geoptimaliseerd, hetgeen aansluit bij de doelstelling van het waterschap om ‘intern en extern samen te werken en integraal te werken’ (*Waterschap Scheldestromen*, 2019, p. 3).

1.8 Leeswijzer

Een introductie van de organisatie is gegeven. De aanleiding van dit onderzoek is beschreven en heeft geresulteerd in een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen. De doelstelling van het onderzoek is benoemd.

In hoofdstuk 2 worden de relevante begrippen toegelicht. Relevante modellen en theorieën worden benoemd en uitgewerkt. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven op welke wijze de data verzameld wordt om hoofdvraag te beantwoorden en hoe deze geanalyseerd wordt. Tevens wordt aandacht besteed aan de zaken die in acht genomen worden om te zorgen voor een valide en betrouwbaar onderzoek.

Hoofdstuk 4 laat de resultaten van het onderzoek zien. Relevante feiten en bevindingen worden uitgelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 gereflecteerd op het onderzoek en de beperkingen van het onderzoek. De eerder benoemde resultaten worden in hoofdstuk 6 gebruikt om de deelvragen en daarmee de hoofdvraag te beantwoorden. Op basis van deze conclusies worden er in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan die bijdragen aan de oplossing van de opgestelde hoofdvraag.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de begrippen die van belang zijn in dit onderzoek. Verschillende modellen worden besproken en de samenhang tussen deze modellen wordt aangetoond.

2.1 Begrippen

De belangrijkste begrippen die voorkomen in de hoofdvraag en in de deelvragen worden uitgewerkt en aangegeven wordt wat onder deze termen verstaan wordt. Tevens worden overige begrippen die belangrijk zijn in dit onderzoek toegelicht.

2.1.1 Veranderen

De term veranderen staat centraal in dit onderzoek. Echter is dit woord op vele manieren uit te leggen. Als gekeken wordt naar het woordenboek staat hier: ‘anders maken, anders worden’ (Woorden, 2020). Deze definitie komt overeen met de definities die andere woordenboeken geven.

Er gaat echter meer schuil achter deze term. Zo beschrijven De Caluwé en Vermaak in hun boek dat het woord veranderen een containerbegrip is (2002, p. 43). Zo kan het woord gebruikt worden om de gewenste uitkomst van iets te beschrijven. Men zegt dan bijvoorbeeld: ‘de verandering is duidelijk zichtbaar’. Ook kan het woord veranderen gebruikt worden om een proces aan te duiden. Gezegd kan dan worden: ‘we zijn aan het veranderen’ of ‘de verandering is bezig’.

In het kader van dit onderzoek wordt met veranderen het proces bedoeld wat het waterschap doorloopt om tot een goede implementatie van de Omgevingswet in de organisatie te komen.

2.1.2 Implementatie

Het woord implementatie wordt door Van Dale gedefinieerd als: ‘in werking stellen, invoeren’ (2020). Een ander woordenboek hanteert de definitie ‘een nieuw systeem of beleid invoeren en in gebruik nemen’ (Woorden, 2020).

Beide definities sluiten aan bij hetgeen waar in de hoofdvraag op gedoeld wordt, namelijk de landelijke invoering van de Omgevingswet.

2.1.3 Verandermoe

Onder verandermoe kunnen vele zaken verstaan worden. Andreae schrijft in zijn boek dat veranderprocessen een binnen- en een buitenkant hebben (2016, p. 7). De buitenkant gaat om hetgeen je kunt zien en op basis waarvan de structuur bedacht wordt. De binnenkant gaat over cultuur van de betreffende organisatie. Het veel werken aan de buitenkant van het veranderproces, wordt vaak benoemd als een van de grootste oorzaken van medewerkers die verandermoe worden.

Medewerkers die verandermoe zijn, ervaren dat de veranderingen weinig nut hebben en dat de veranderingen slechts ideeën zijn die van bovenaf opgelegd worden. Indien vele veranderprocessen elkaar in rap tempo opvolgen, leidt dit ertoe dat men de veranderingen niet meer serieus neemt. De bereidheid van de medewerkers om mee te werken aan dergelijke trajecten daalt sterk, wat uiteindelijk kan resulteren in medewerkers die de veranderingen actief tegenwerken (Emerce, 2020).

2.2 Theoretische concepten

Verschillende modellen en methoden zijn getoetst op geschiktheid om bij te dragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Op basis hiervan is een selectie gemaakt die besproken wordt. Een aantal van deze bronnen en modellen zijn afkomstig uit oudere literatuur. Hierbij is gekeken of

de informatie nog actueel is. Dit is het geval, deze worden tot op heden in dezelfde vorm gebruikt. Het verband tussen de verschillende modellen wordt gevisualiseerd.

2.2.1 Visgraatanalyse

Dit model is een hulpmiddel wat de mogelijke oorzaken van een bepaald probleem in kaart brengt (Bakker & Meertens, 2014, p. 119). Door dit overzicht te krijgen, is duidelijk wat gedaan kan worden om het probleem op te lossen of op voorhand te voorkomen.

Het model heeft de vorm van een visgraat. Bij de rechte lijn, de ruggengraat van de vis, staat het gevolg benoemd. Op de vertakkingen van deze lijn, staan invalshoeken met oorzaken die daaronder vallen. Er zijn een viertal veel gebruikte invalshoeken:

- › Mens: alle menselijke aspecten;
- › Methode: alle procedures;
- › Machine: alle machines en middelen in het proces;
- › Materiaal: alles wat bewerkt of verwerkt wordt.

2.2.2 Stakeholdersanalyse

De stakeholdersanalyse is een methode die gebruikt wordt om de stakeholders van een organisatie of een project in kaart te brengen. Freeman definieert stakeholders als alle personen, groepen en organisaties die op welke wijze dan ook nodig zijn voor het goed functioneren van de organisatie (Navigator, 2015).

Het belang wat stakeholders hebben bij een project wordt allereerst gecategoriseerd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire- en secundaire stakeholders. Respectievelijk de stakeholders die dicht bij het project staan en direct betrokken zijn en de stakeholders die er verder vanaf staan, maar wel belangen bij het project hebben.

Vervolgens is er een indeling van interne stakeholders, deze maken deel uit van de organisatie of het projectteam, de externe stakeholders, partijen die betrokken zijn maar niet intern, en de interface stakeholders, men die niet betrokken is, maar een groep vertegenwoordigd die een belang heeft bij het project.

2.2.3 Knoster-model

Knoster heeft een model ontwikkeld wat inzicht geeft in de factoren die een rol spelen in verandertrajecten (NPAL, 2020). Hij zet deze elementen tegen elkaar af en geeft zo een overzicht van de gevolgen voor een organisatie op het moment dat een factor gemist wordt. Het model bestaat uit de volgende factoren:

- › **Strategie:** is er een duidelijke missie, visie en strategie en wordt deze gecommuniceerd naar de medewerkers. Een samenhang tussen verandertrajecten moet bekend zijn;
- › **Structuur:** wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van allen. Is er een duidelijke sturing van het verandertraject;
- › **Cultuur:** op welke wijze gaat men met elkaar om en is er onderling respect en vertrouwen;

	STRUCTUUR	CULTUUR	MENSEN	MIDDELEN	RESULTATEN	VERWARRING, GEEN SAMENHANG
STRATEGIE		CULTUUR	MENSEN	MIDDELEN	RESULTATEN	CHAOS, GEEN BESTURING EN BEHEERSING
STRATEGIE	STRUCTUUR		MENSEN	MIDDELEN	RESULTATEN	WEERSTAND, GEEN BINDING
STRATEGIE	STRUCTUUR	CULTUUR		MIDDELEN	RESULTATEN	ONGERUSTHEID, GEEN VAARDIGHEDEN
STRATEGIE	STRUCTUUR	CULTUUR	MENSEN		RESULTATEN	FRUSTRATIE, GEEN VOORZIENINGEN
STRATEGIE	STRUCTUUR	CULTUUR	MENSEN	MIDDELEN		NUTTELOOSHEID, GEEN TOEGEVOEGDE WAARDE
STRATEGIE	STRUCTUUR	CULTUUR	MENSEN	MIDDELEN	RESULTATEN	GROEI & VERANDERING

- › **Mensen:** hoe kan optimaal gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis en op welke wijze kunnen medewerkers zich blijven ontwikkelen;
- › **Middelen:** is alles aanwezig wat men nodig heeft om zijn of haar taken goed uit te voeren;
- › **Resultaten:** leveren veranderingen ook daadwerkelijk iets op.

2.2.4 Kleurenmodel (kleurendrukdenken)

Door De Caluwé en Vermaak zijn vijf manieren van denken uitgewerkt (*De Caluwé & Vermaak, 2002, p. 48*). Deze denkwijzen zijn gekoppeld aan kleuren. Deze kleuren tonen aan hoe men in een organisatie denkt en wat de invloed daarvan op verandertrajecten is. De organisatie kan één kleur hebben, of een combinatie van kleuren.

2.2.4.1 Geeldruk – politiek

Het doel is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Als mensen op één lijn zitten, worden de doelen behaald. De doelen zijn haalbaar en van tevoren geformuleerd. Onderhandelingen zijn mogelijk, maar er is sprake van macht van bovenaf. Het uiteindelijke doel bij deze kleur is om draagvlak te verkrijgen en win-winsituaties te creëren.

2.2.4.2 Blauwdruk – structuur

Het resultaat wat behaald dient te worden, staat van tevoren duidelijk vast. Er is een duidelijk plan over hoe dit doel bereikt gaat worden. Men werkt vaak met projectgroepen welke aangestuurd worden door een leidinggevende. Het proces is voorspelbaar en iedereen weet waar men staat.

2.2.4.3 Rooddruk – sociaal

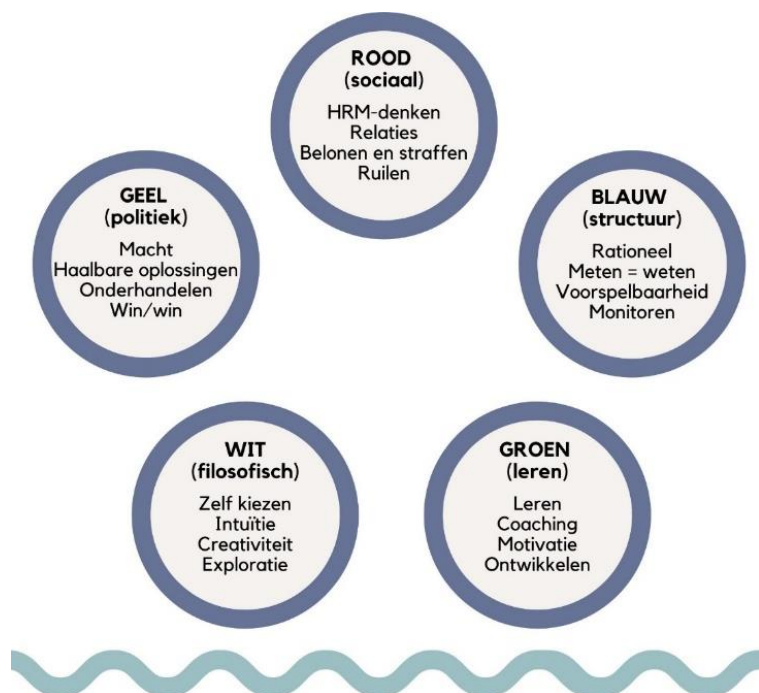
Bij deze denkwijze staat mensen prikkelen centraal. Dit gebeurt door extrinsieke motivatie, medewerkers worden beloond of gestraft. Het resultaat is van tevoren bepaald, maar dit kan afwijken. Er wordt hoog ingezet op HRM. Men richt zich op veranderingen in de cultuur van de organisatie.

2.2.4.4 Groendruk – leren

Mensen laten leren en bewustmaken is het centrale doel bij deze denkwijze. Mensen worden gemotiveerd om te groeien. Het doel staat vast, maar het is niet gegarandeerd dat dit behaald wordt. Men richt zich op het lerend vermogen van de mens en probeert het gedrag te veranderen. Het resultaat wordt zichtbaar in veranderingen in het gedrag van mensen.

2.2.4.5 Witdruk – filosofisch

In tegenstelling tot de overige kleurdrukken, richt de witdruk zich niet op een bepaald doel. Gefocust wordt enkel op de volgende stap, het is een continu proces. Er wordt uitgegaan van de wil en de wens van mensen om te veranderen en te ontwikkelen. Mensen krijgen de ruimte voor persoonlijke groei. Patronen worden ontdekt en blokkades worden weggenomen.



De kleuren worden schematisch weergegeven en een aantal kernwoorden worden benoemd.

2.2.5 Correlatie

Correlatie is een kengetal wat het verband tussen twee variabelen aangeeft (Aarts & De Koning, 2018). Het berekenen van correlatie geeft een waarde tussen -1 en +1 op. Als deze waarde 0 is, is er geen correlatie. Hoe dichter de waarde bij -1 of +1 ligt, hoe sterker de correlatie.

Indien de correlatie dicht bij -1 ligt, is er sprake van negatieve correlatie; als de ene waarde toeneemt, neemt de andere waarde af. Als de waarde dicht bij +1 ligt, is er sprake van positieve correlatie. Als de ene waarde toeneemt, neemt de andere waarde ook toe.

De correlatie kan over alle waarden uit een dataset tegelijk berekend worden. Deze waarden worden dan weergegeven in een correlatiematrix (VuSoft, 2021). De punten in deze matrix waar variabelen tegen zichzelf worden afgezet, geven altijd een correlatie van correlatie van +1.

2.2.6 ENPS

De eNPS is een score welke weergeeft hoe tevreden en loyaal werknemers van een bepaalde organisatie zijn (Integron, 2021). De term staat voor employee Net Promotor Score. Aan medewerkers wordt de vraag: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u uw werkgever zou aanbevelen bij bekenden?' gesteld. Men kan hierbij een score tussen 0 en 10 selecteren.

Medewerkers die een score van 9 of 10 geven, zijn promotors. Zij bevelen de organisatie aan bij anderen (Insocial, 2020). Medewerkers met een score van 7 of 8 zijn passives. Zij zijn tevreden, maar bevelen de werkgever niet actief aan. Ten slotte is er de groep met een score tussen de 0 en 6. Dit zijn detractors. Zij zijn ontevreden en het is mogelijk dat zij de organisatie willen verlaten. Zij zullen de organisatie niet aanbevelen.

De uiteindelijke score van een organisatie is een getal tussen -100 en +100 (Cys, 2019). Deze wordt berekend door het percentage criticasters af te trekken van het percentage promotors. Een score welke boven 0 ligt, is over het algemeen goed.

Een score onder de 0 laat zien dat bepaalde zaken binnen de organisatie niet goed verlopen (Kaal, 2018). Hier zijn de medewerkers weinig loyaal aan de organisatie en kan ertoe leiden dat men de organisatie verlaat.

2.2.7 Conceptueel model

Om de samenhang tussen de hiervoor beschreven theoretische concepten aan te tonen, zijn deze visueel weergegeven. Een en ander wordt weergegeven in de volgorde waarop zij gebruikt worden.



3. Onderzoeksmethoden

Beschreven wordt hoe de data inzake dit onderzoek verzameld wordt. De dataverzamelmethode worden gekoppeld aan de deelvragen welke zij helpen beantwoorden. Aangegeven wordt hoe deze data geanalyseerd wordt en welke zaken in acht genomen zijn om zorg te dragen voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

In het voorgaande hoofdstuk is deskresearch uitgevoerd. Dit alleen is onvoldoende om de deelvragen en daarmee de hoofdvraag te beantwoorden. Om meer informatie te verkrijgen, wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategieën 'Archiefonderzoek' en 'Survey'. Onder deze laatste vallen kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

3.1.1 Archiefonderzoek

Het onderzoek wordt gestart met archiefonderzoek. Dit houdt in dat beschikbare (interne) documenten onderzocht worden. De vele beschikbare documenten bevatten nuttige informatie. Hieruit kan geleerd worden over de organisatie, zijn knelpunten en zijn allergieën. Tevens wordt deze vorm van onderzoek gebruikt om uitspraken en uitkomsten uit andere onderzoeksmethoden te controleren op feitelijke juistheid.

Het archiefonderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de deelvragen. Per deelvraag wordt bekeken welke informatie uit archiefonderzoek benodigd is. Deze vragen worden genoteerd en via de zoekfunctie op het intranet gezocht naar documenten die antwoord geven op de opgestelde vragen. Ook wordt gebruik gemaakt van externe bronnen. De verzamelde informatie wordt ingedeeld van relevant naar minder relevant en een selectie wordt gemaakt van de informatie die gebruikt gaat worden in het onderzoek.

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Onder deze vorm van onderzoek vallen interviews. Deze zijn nuttig omdat informatie van experts verzameld kan worden en er de mogelijkheid tot doorvragen is. Zo kan meer informatie verkregen worden en is er de mogelijkheid om hen mee te laten denken tijdens het onderzoek. Gekozen is om iemand uit de strategische, tactische en operationele laag van de organisatie te interviewen.

Gestart wordt met een interview met de projectleider Omgevingswet binnen het waterschap (geïnterviewde A). Zij bevindt zich op het operationele niveau. Vervolgens is een afdelingsmanager HRM geïnterviewd (geïnterviewde B). Zijn werkzaamheden vinden op tactisch niveau plaats. Om informatie te verkrijgen over de strategische laag binnen de organisatie, is een interview gehouden met de dijkgraaf (geïnterviewde C).

Ten slotte is gekozen om een interview te houden met een medewerker die veel met de veranderingen van de Omgevingswet te maken gaat krijgen, een integraal vergunningverlener (geïnterviewde D). Dit als verdieping op de enquête welke onder medewerkers uitgezet wordt. De namen van de geïnterviewden worden niet genoemd wegens privacy redenen.

De vragen worden in Word opgesteld en eventueel van tevoren toegezonden aan de respondent, vervolgens wordt het interview afgenomen. Indien men toestemming geeft, wordt deze opgenomen. Deze opname wordt enkel gebruikt voor het uitwerken van het interview in Word. De verkregen informatie wordt ten slotte verwerkt in het onderzoek.

3.1.3 Kwantitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt gedaan middels het uitzetten van een enquête onder de medewerkers, zowel onder de binnen- als onder de buitendienst. In het onderzoek wordt gefocust op medewerkers van de binnendienst, maar door de enquête onder beide groepen uit te zetten, kan een totaalbeeld van de organisatie geschetst worden.

Een enquête brengt met zich mee dat eenvoudig de mening van veel mensen uit de gehele organisatie te verzamelen. Ook is het mogelijk om de data te analyseren en hier algoritmes op los te laten.

Gestart wordt met het opstellen van interviewvragen in Google Forms. Deze worden voorgelegd aan begeleiders voor feedback. Als de enquête goedgekeurd is, wordt de enquête in een bericht op het intranet aangekondigd en kort daarna per mail uitgezet onder de medewerkers. Deze aanpak heeft tot doel om zoveel mogelijk responses te verkrijgen.

Een termijn wordt gesteld waarna de enquête gesloten wordt en de resultaten geëxporteerd worden naar Excel. Als er al snel voldoende respondenten de enquête ingevuld hebben, kan deze termijn verkort worden. Indien er te weinig responses zijn, wordt een herinnering verstuurd. De resultaten worden geanalyseerd in Excel en R en verwerkt in het onderzoek.

3.1.4 Populatie

In dit onderzoek dienen de interviews om een goed beeld te krijgen van de organisatie en de huidige situatie. Het aantal interviews wordt vastgesteld op vier. Op deze wijze wordt uit elke laag binnen de organisatie iemand geïnterviewd en wordt een medewerker die veel te maken krijgt met de implementatie gesproken.

Voor het onderzoek is het van belang er voldoende respons vanuit de binnendienst komt. De binnendienst bestaat uit ongeveer 200 medewerkers. Gerekend is dat met een foutmarge van 5% en een gewenst betrouwbaarheidsniveau van 95% er 132 responses vanuit de binnendienst nodig zijn (*CheckMarket, 2020*).

Echter is de enquête uitgezet onder alle medewerkers van het waterschap. Indien voldoende responses behaald worden, kunnen tevens uitspraken gedaan worden over de organisatie als geheel. Berekend is hoeveel responses benodigd zijn om betrouwbare conclusies te trekken. Hierbij is gewerkt met een populatie van 475 medewerkers en dezelfde foutmarge en betrouwbaarheidsniveau (*Waterschap Scheldestromen, 2019, p. 17*). Hieruit blijkt dat minimaal 209 responses nodig zijn om onderbouwde conclusies te kunnen trekken op basis van de verkregen data (*CheckMarket, 2020*).

3.2 Operationalisatieschema

Om de deelvragen volledig te kunnen beantwoorden, is een schema opgesteld. In dit schema worden de deelvragen opgedeeld in categorieën met elk eigen vragen. Per vraag wordt weergegeven met behulp van welke dataverzamelmethode deze beantwoord wordt ([bijlage 4: Operationalisatieschema](#)).

Een beknopt schematisch overzicht wordt gegeven van de dataverzamelmethode die per deelvraag gebruikt worden. Deze wordt hieronder weergegeven. De dataverzamelmethode en overige stappen die gezet worden in dit onderzoek, worden weergegeven in een strokenplanning ([bijlage 5: Strokenplanning blok 15](#)).

NR.	DEELVRAAG	DATAVERZAMELINGS-METHODE
1.	WELKE VERANDERINGEN BRENGT DE INVOERING VAN DE OMGEVINGSWET MET ZICH MEE VOOR DE WERKWIJZE VAN DE MEDEWERKERS VAN HET WATERSCHAP?	ARCHIEFONDERZOEK INTERVIEWS
2.	WAT WORDT IN DE LITERATUUR GEZEGD OVER VERANDEREN BINNEN EEN ORGANISATIE HETGEEN RELEVANT IS VOOR DE CASUS VAN HET WATERSCHAP?	ARCHIEFONDERZOEK
3.	WELKE STAPPEN ZIJN REEDS GEZET OM DE MEDEWERKERS TE INFORMEREN?	ARCHIEFONDERZOEK INTERVIEWS
4.	WELKE WEERSTANDEN ZIJN ER BINNEN HET WATERSCHAP TEGEN VERANDERTRAJECTEN?	ARCHIEFONDERZOEK ENQUÊTE
5.	HOE KUNNEN MEDEWERKERS HET BESTE BETROKKEN WORDEN BIJ DE VERANDERINGEN?	ENQUÊTE INTERVIEWS
6.	WELKE INFORMATIE HEBBEN MEDEWERKERS IN VERSCHILLENDE FUNCTIES NODIG?	ENQUÊTE INTERVIEWS

3.3 Meetbaarheid

Om meetbaar te maken of en in hoeverre er draagvlak gecreëerd is voor de implementatie van de wijzigingen die de Omgevingswet veroorzaakt, is het belangrijk om te weten wat onder draagvlak verstaan wordt.

In paragraaf 1.7 wordt benoemd dat draagvlak in deze situatie gecreëerd is als de binnendienstmedewerkers:

1. Op de hoogte zijn van de ontwikkelingen;
2. Het nut van de veranderingen begrijpen;
3. Weten wanneer en op welke wijze zij geleerd worden deze wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden;
4. Competent zijn de wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden.

Om hen meetbaar te maken, worden aan deze vier voorwaarden indicatoren verbonden:

1. Het percentage medewerkers dat op de hoogte gebracht is van de ontwikkelingen;
2. Het percentage medewerkers dat aangeeft het nut van de veranderingen te begrijpen;
3. Het percentage medewerkers dat op de hoogte is van het opleidingsproces;
4. Het percentage medewerkers dat de veranderingen goed kan doorvoeren in hun werkzaamheden.

Aan deze indicatoren worden eisen gekoppeld. De indicatoren kunnen gemeten worden tijdens een medewerkerstevredenheidsonderzoek en/of door het uitzetten van een enquête. Er zijn vele andere manieren waarop zaken gemeten kunnen worden. Echter door de coronamaatregelen vallen deze opties af.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor een degelijk onderzoek, wordt gelet op betrouwbaarheid en validiteit. Door middel van bronnentriangulatie, het vergelijken van data uit archiefonderzoek, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek, wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke validiteit en betrouwbaarheid.

De resultaten welke verkregen worden uit dit onderzoek zijn van toepassing op de medewerkers van waterschap Scheldestromen. Deze zijn niet te generaliseren. Dit omdat het onderzoek is uitgevoerd op dit waterschap met zijn specifieke kenmerken.

3.4.1 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of er onderzocht is wat onderzocht diende te worden (*Baarda, et al., 2018*). Om dit te waarborgen, is gebruik gemaakt van drie verschillende veelgebruikte dataverzamelingsmethoden. De data die hieruit verkregen wordt, wordt geanalyseerd middels algemeen bekende en geaccepteerde methoden.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Het is van belang dat een onderzoek betrouwbaar is. Hierbij gaat het om consistentie. Als het onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt, komt men dan op dezelfde resultaten (*Baarda, et al., 2018*)? Bij de verschillende dataverzamelingsmethoden wordt hier rekening mee gehouden.

Om de gedachtegang achter het archiefonderzoek inzichtelijk te maken, wordt gewerkt met het operationalisatieschema. Op deze wijze is bekend wat onderzocht dient te worden en welke informatie nodig is. Het gedachtenproces is te herleiden.

Om een compleet beeld te krijgen van de organisatie tijdens de interviews, worden medewerkers van verschillende afdelingen en specialismen geïnterviewd. Aan hen worden objectieve vragen gesteld aan de hand van een vooraf opgesteld interviewprotocol.

De enquête wordt onder alle medewerkers op dezelfde wijze verspreidt. Allen krijgen dezelfde enquête met dezelfde informatie. Het onderzoek richt zich op medewerkers van de binnendienst, maar de enquête wordt onder alle medewerkers uitgezet. Op deze wijze ontstaat een goede vergelijkingsmogelijkheid (*Bakker & Meertens, 2014, p. 112*). Een minimum aantal responses is vastgesteld. Indien dit aantal behaald wordt, kunnen betrouwbare conclusies getrokken worden op basis van de data.

4. Resultaten

De resultaten welke uit de verschillende dataverzamelmethode verkregen zijn, worden uitgewerkt en gestructureerd. Deze worden onderbouwd met behulp van visualisaties.

4.1 Archiefonderzoek

Literatuur, interne- en externe bronnen zijn onderzocht. De belangrijkste bronnen en de gedane bevindingen worden benoemd.

4.1.1 Organisatieontwikkeling

Eind 2016, kort na de aanstelling van de nieuwe secretaris-directeur dhr. A.P.M.A. Vonck, is de organisatie geanalyseerd (*persoonlijke communicatie, 1 november 2020*). Op basis van deze bevindingen is een verandertraject gestart, genaamd de organisatieontwikkeling. Deze ontwikkeling heeft tot doel om efficiënter te gaan werken. Daarnaast komt er extra aandacht voor de ontwikkeling van het personeel, door hoog in te zetten op HRM (*persoonlijke communicatie, 15 maart 2021*). Men krijgt meer vrijheid en de verantwoordelijkheid om zelf keuzes te maken.

Onder efficiënter werken worden drie punten verstaan:

1. Procesgericht: een kanteling van activiteit- naar procesgericht werken, gebruiken PDCA-cyclus;
2. Omgevingsgericht: het klantbelang staat voorop. Bij activiteiten wordt vanuit de hele organisatie gekeken welke belangen er zijn, om efficiënter te kunnen werken;
3. Risico-gestuurd: door optimale kennis van het areaal voorspellen waar en wanneer werkzaamheden nodig zijn.

De organisatieontwikkeling bleek in de praktijk moeizaam te lopen. Verschillende opties zijn verkend, maar geen van deze maakte de ontwikkelingen tot een succes. Het personeel bleek moeite te hebben met de manier van veranderen en ervaren een hoge werkdruk en een achteruitgang van de sfeer en onderlinge communicatie. Om deze reden is de hulp van een adviesbureau ingeschakeld.

Uit het onderzoek van het externe adviesbureau, uitgevoerd door dhr. H. ter Braak, zijn vier punten naar voren gekomen. Deze zijn gepresenteerd in een interne memo (*persoonlijke communicatie, 17 maart 2021*). Allereerst is er een duidelijke visie voor de organisatieontwikkeling, maar de HRM is nog niet op het benodigde niveau. Aan het begin van het traject was een duidelijke planning beschikbaar, echter is er nu een slecht beeld van waar men staat. Ook de PDCA-cyclus is losgelaten. Ten derde geeft het personeel aan dat personen in een voorbeeldfunctie, zelf nog handelen volgens de oude principes en de oude cultuur. Hiermee geven zij een slecht voorbeeld. Ten slotte is er geen duidelijke evaluatie, waardoor de voortgang niet duidelijk is.

Op basis van deze bevindingen, zijn aanbevelingen gegeven. De knelpunten zijn door de organisatie erkend. Extra werd nog benoemd dat er een sterke hiërarchische familiecultuur heerst binnen het Waterschap. Een planning is opgesteld om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Momenteel heeft men een plan van aanpak opgesteld en vastgesteld. Een projectleider is hiervoor gevonden en begin maart gestart. Hij gaat met deze punten aan de slag.

4.1.2 Opleidingsplan

Vanuit de Unie van Waterschappen is een routekaart voor opleidingen omtrent de Omgevingswet opgesteld (*UVW, 2019*). Hierin worden zes thema's benoemd waar medewerkers in meerdere of mindere mate van op de hoogte moeten zijn. Het betreft de volgende punten:

- › Algemene kennis van de Omgevingswet;
- › Kennis over het DSO en diens werking;
- › Kennis over het invoeringsspoor welke de overgang naar de nieuwe wet en regelgeving regelt;

- › Kennis over de zes kerninstrumenten van de Omgevingswet;
- › Kennis over de nieuwe manier van samenwerken, o.a. intern en op het gebied van participatie;
- › Kennis over de lozingen van het waterschap m.b.t. de Omgevingswet.

In het opleidingsplan worden elf doelgroepen benoemd. Deze beslaan zo goed als alle functies binnen het waterschap, behalve afvalwaterzuiveraars. De verwachting is dat de invloed van de wet op hun werkzaamheden zo minimaal is, dat scholing niet nodig is.

Uit de elf doelgroepen zijn vijf doelgroepen aangewezen die het meest urgent zijn en dus als eerste opgeleid dienen te worden. Zij spelen een grote rol bij de implementatie. Het gaat om de volgende functiegroepen:

1. Juristen;
2. Vergunningverleners;
3. Toezichthouders, handhavers en opsporingsambtenaren;
4. Beleidsmedewerkers/planvormers;
5. ICT'ers.

De veranderingen in werkzaamheden die de medewerkers van het waterschap gaan merken, verschillen per functiegroep. De veranderingen kunnen alle onderverdeeld worden in veranderingen op het gebied van kennis & kunde en op het gebied van houding & gedrag. In het opleidingsplan van de Unie van Waterschappen is een volledige uitwerking opgenomen (*UVW, 2019, p. 6*).

4.1.3 Verandertrajecten

De reden dat organisaties veranderen, kan erg verschillen. Dit kan bijvoorbeeld zijn door omgevingsveranderingen zoals een verandering in wetgeving, in het economisch klimaat en in klanteisen (*Boonstra, 2008, p. 5*). Daarnaast is het ook mogelijk dat een organisatie verandert door factoren die van binnenuit komen, de eigen wens om te veranderen of te verbeteren.

Vaak leveren verandertrajecten echter niet het gewenste resultaat op. Uit onderzoek is gebleken dat 85% van de 1.700 bevroegde organisaties na een verandertraject geen of weinig voordelen hiervan merkten (*Quinn & Cameron, 2011, p. 31 e.v.*). Het SIOO heeft hier ook onderzoek naar gedaan (*2016, p. 19*). Zij geven geen exact percentage, maar benoemen wel dat een groot deel van de verandertrajecten niet of niet helemaal slaagt.

Allereerst komt dit niet (geheel) slagen door het gedrag, we zijn gewend ons eerdere gedrag te herhalen (*Tiggelaar, 2018, p. 32*). Daarnaast is het de mens eigen om ongemakken te vermijden en te proberen geen fouten te maken.

Een andere factor die van groot belang is voor het doen slagen van een verandering, is de omgeving waarin men verkeert. Als deze niet verandert, verandert het gedrag ook niet (*Feddes, 2013*). Bij verandertrajecten wordt vaak geen rekening gehouden met natuurlijk en onbewust gedrag. Dit resulteert erin dat gewoontes het winnen van voornemens.

Een aantal factoren zijn cruciaal voor het slagen van een verandertraject. Het eerder besproken Knoster-model noemt zes onderdelen: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten (*Ebert, 2018, p. 6*). Als een van deze ontbreekt, wordt de gewenste verandering niet bereikt. Vaak kan het falen van een verandering toegewezen worden aan het niet veranderen van de cultuur. Als deze bewust meegenomen wordt als doel, slagen verandertrajecten vaak wel (*Quinn & Cameron, 2011, p. 31*).

Medewerkers worden assertiever en zekerder als zij macht krijgen, ook als deze macht beperkt is (*Feddes, 2021*). Indien men op welke manier dan ook betrokken wordt, is de kans op verandering in

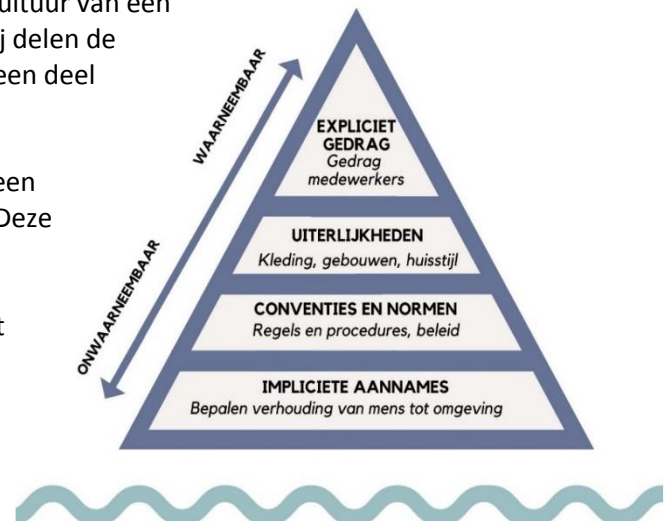
gedrag groter. Ten slotte schrikken grote stappen af; dit wekt weerstand op. Kleine stappen dagen medewerkers uit en geven een grotere kans van slagen.

4.1.4 De invloed van cultuur

Over organisatiecultuur kan veel gezegd worden. Een organisatie heeft een cultuur, maar een organisatie is ook een cultuur (Quinn & Cameron, 2011, p. 37). De organisatiecultuur bestaat uit waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd en verwachtingen en definities van de organisatie. Vroeger werd deze cultuur vaak genegeerd, juist omdat deze als vanzelfsprekend werd beschouwd.

Quinn en Cameron schrijven over de invloed van de cultuur van een organisatie op verandertrajecten (2011, p. 31 - 40). Zij delen de organisatiecultuur onder in vier onderdelen, waarbij een deel onwaarneembaar is en een deel waarneembaar.

Trajecten falen in de meeste gevallen doordat men geen rekening heeft gehouden met de organisatiecultuur. Deze cultuur wordt als een vaststaand feit gezien en zorgt ervoor dat medewerkers snel weer terugvallen in de oude situatie. Het falen van een verandertraject heeft een negatief effect op de organisatie. Gebleken is dat dit leidt tot een vermindering van het moreel, het vertrouwen en de productiviteit. Om dit te voorkomen, zo geven zij aan, moet het veranderen van de cultuur onderdeel worden van het verandertraject.



4.2 Kwalitatief onderzoek

Voorafgaand aan het afnemen van de interviews, zijn interviewprotocollen opgesteld ([bijlage 6: Interviewprotocollen](#)). De interviews zijn na het afnemen, uitgewerkt in een samenvatting. De volledige opnames zijn beschikbaar en kunnen opgevraagd worden. De uitwerking in dit hoofdstuk is opgedeeld per deelonderwerp. Relevante feiten uit alle interviews worden per onderwerp besproken. Naar de geïnterviewden wordt verwezen met een letter.

De uitwerkingen van de interviews zijn opgenomen in de bijlagen ([bijlage 7: Samenvattingen interviews](#)). Daarnaast zijn deze per onderwerp gesorteerd en schematisch weergegeven ([bijlage 8: Gesorteerde interviews](#)). Tijdens de dataverzamelmethode is een tevens gesprek gevoerd met een van de nieuwe resultaatcoördinatoren. Uit dit gesprek kwam interessante achtergrondinformatie naar voren. Van dit gesprek is een verslag gemaakt ([bijlage 9: Gespreksverslag resultaatcoördinator](#)).

4.2.1 Waterschap Scheldestromen

De cultuur binnen het waterschap is erg informeel. Dit benoemen alle geïnterviewden. De werksfeer is goed en iedereen staat voor elkaar klaar. Er is sprake van een familiecultuur geeft geïnterviewde A aan. Geïnterviewde C benadrukt dat de medewerkers echte doeners zijn, betrokken en gemotiveerde mensen. Door corona is er onderling minder contact tussen de collega's, is de aanvulling die medewerker D daarop geeft.

Er is onderling ruimte om elkaar aan te spreken als er iets niet goed loopt. Echter gebeurt dat weinig zegt geïnterviewde A: 'we praten eerder over elkaar, dan met elkaar.' 'Het is een gebied waar we nog kunnen groeien,' beaamt geïnterviewde B.

Binnen de organisatie zijn eerder verandertrajecten geweest. De grootste is de fusie tussen waterschap Zeeuws-Vlaanderen en waterschap Zeeuwse Eilanden. Deze fusie verliep erg gestructureerd en vond plaats in 2010. Het totale traject heeft zo'n 1,5 jaar in beslag genomen, verteld geïnterviewde B.

4.2.2 Omgevingswet

De Omgevingswet gaat veranderingen op meerdere vlakken met zich meebrengen. Kort samengevat houdt het een verandering in op gebied van kennis & kunde en op gebied van houding & gedrag geeft geïnterviewde A aan. De impact verschilt per afdeling. Vooral medewerkers van de afdeling Vergunning, Toezicht & Handhaving (VTH) gaan er veel van merken. Zij krijgen te maken met een ander beleid en een andere manier van werken. Ook andere afdelingen zullen ermee te maken krijgen, in meerdere of mindere mate.

Burgers gaan de veranderingen merken die de wet met zich meebrengt. Nu moeten zij nog bij meerdere instanties vergunningen aanvragen, geeft geïnterviewde C aan. Overheden gaan meer samen optrekken. Het proces voor burgers wordt duidelijker, de aanvraag is online te volgen en er is een interactieve kaart waarop men kan zien welke regels in welk gebied gelden. Burgerparticipatie wordt wettelijk vastgesteld.

Geïnterviewde B vertelt dat het waterschap heeft een eigen planning met deadlines omtrent de invoering. Landelijk is er enkel een planning op hoofdlijnen. Het waterschap heeft zijn planning gebaseerd op de planning van de Unie van Waterschappen.

Men loopt tot nu toe goed op schema zegt geïnterviewde C, maar er moet nog het nodige werk verzet worden. Voor de ontwikkeling van het DSO is men afhankelijk van softwareleveranciers. Daar zit een mogelijk knelpunt. Het waterschap is ervoor om de implementatie op 1 januari 2022 door te laten gaan, vult geïnterviewde A aan. Vooral gemeenten lopen tegen problemen aan. Het is nu aan de Eerste Kamer. Zij moeten stemmen over de invoeringsdatum.

4.2.3 Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling is gestart omdat de medewerkers vooral langs elkaar heen werkten, geeft geïnterviewde A aan. We werken nu meer resultaatgericht, procesgericht en omgevingsgericht. In plaats van 12 afdelingen, hebben we nu 5 programma's. Er zijn nieuwe functies beschikbaar gekomen. Deze zijn ingevuld door mensen vanuit de organisatie. Hierdoor ontstaat een hogere werkdruk voor hun voormalige collega's. Zij moeten de werkzaamheden overnemen.

Geïnterviewde C benadrukt dat er dus ook overeenkomsten tussen de organisatieontwikkeling en de Omgevingswet zijn. Een voorbeeld hiervan is het omgevingsgericht werken.

Tijdens het gesprek met de resultaatcoördinator gaat hij verder in op de organisatieontwikkeling en de bijbehorende rollen. Hij geeft aan dat er een laag verloop is binnen de organisatie. Veel kennis zit in de hoofden van personeelsleden. Als zij om wat voor reden dan ook de organisatie verlaten, gaat veel informatie verloren. De organisatieontwikkeling is gestart om meer procesgericht en efficiënt te gaan werken. Een deel van het personeel vindt dit lastig, een deel ziet het als kans. Aan de start van de ontwikkeling is gekozen om geen specifiek doel te stellen; men wilde het proces laten lopen.

Geïnterviewde C geeft aan dat de organisatieontwikkeling te snel doorgevoerd is, 'kleine stapjes nemen was beter geweest'. Hierdoor is weerstand ontstaan, het was te onduidelijk. Geïnterviewde A sluit zich hierbij aan. Zij snapt het doel, maar is sceptisch. Zij geeft ook aan dat er veel weerstand ontstaan is onder de medewerkers.

Naar deze signalen is wel goed geluisterd zegt zij, een extern onderzoek is gestart. Op basis hiervan is een plan van aanpak opgesteld en een projectleider aangesteld, vult geïnterviewde B aan. Er heldere communicatie en een duidelijkere planning. 'De weg naar het doel is duidelijker,' aldus geïnterviewde A. Ten slotte vult geïnterviewde C aan dat er meer ruimte en duidelijkheid gegeven moet worden aan de medewerkers.

4.2.4 Weerstand

De organisatieontwikkeling was het gesprek van de dag, zegt geïnterviewde A. Althans, voordat we thuis kwamen te zitten. Er is veel onduidelijkheid en de werkdruk is hoog. Zij geeft aan dat dit volgens haar leidt tot een hoger verzuim, al kan dat ook deels door corona komen. Daarnaast heeft zij signalen ontvangen dat collega's eerder met pensioen gaan. Geïnterviewde B bevestigt dat 'onduidelijkheid' een woord is wat hij vaak hoort. Per persoon verschilt het of er weerstand is tegen de veranderingen en hoe het staat met veranderbereidheid. De onduidelijkheid zorgt bij sommigen voor een afwachtende houding.

Over de vraag welke zaken voor weerstand tijdens een verandertraject kunnen zorgen, zijn alle geïnterviewden eenduidig: het gebrek aan een duidelijke planning en gebrek aan informatie. Daarnaast geven zij aan dat het thuiswerken ook een rol speelt, dat maakt alles nog lastiger.

Wat betreft de Omgevingswet merkt geïnterviewde B op dat de medewerkers snappen waarom de wet komt. De weerstand ligt volgens hem het meest in het feit dat er veel werk is en dat men daarvoor deels afhankelijk is van anderen in de keten. Geïnterviewde C merkt geen weerstand omtrent de implementatie van de Omgevingswet. Hij geeft aan dat allen de voordelen van de wet inzien. Daarnaast is al een tijd bekend dat deze eraan komt; men heeft aan het idee kunnen wennen.

Als gevraagd wordt wat de organisatieontwikkeling met de weerstand onder de medewerkers gedaan heeft, geeft geïnterviewde A aan dat er door de gemiddelde leeftijd sowieso wel wat weerstand is. Geïnterviewde B geeft aan dat door het gebrek aan structuur de weerstand onder een deel van het personeel toegenomen is.

4.2.5 Veranderstrategieën

Het waterschap werkt met het kleurendrukdenken van de Caluwé, verteld geïnterviewde B. Eerder, onder andere bij de fusie van de waterschappen in 2010, werkte men volgens de blauwe denkwijze, deze staat voor structuur. Sinds de organisatieontwikkeling hanteert men een combinatie van groen en wit. Men heeft een doel, maar de precieze route wordt onderweg ontdekt. De focus ligt op medewerkers die initiatieven nemen en niet op de mensen die niet meewillen.

De wisseling van veranderstrategie is een grote omzwaai geweest. Men ging van het ene uiterste naar het andere uiterste. Dit heeft voor onduidelijkheid en wat weerstand gezorgd. Binnen het waterschap is men erg tevreden over de kleuren, aldus geïnterviewde B. Wel geeft hij aan dat de overstap in één keer wellicht te ambitieus geweest is, 'tussenstappen waren beter geweest'.

Na het externe onderzoek naar aanleiding van de weerstand binnen de organisatie, is de veranderstrategie niet veranderd. Het waterschap beseft dat zo'n grote verandering tijd nodig heeft, geeft geïnterviewde B aan. Wel merkt geïnterviewde A op dat zij ziet dat er meer ingezet wordt op goede communicatie en een duidelijke planning.

4.2.6 Informeren medewerkers

Om medewerkers goed te betrekken bij de veranderingen, is een goede informatievoorziening volgens geïnterviewde D van groot belang; er moet duidelijkheid zijn over waar men staat. Momenteel is deze informatievoorziening erg versnipperd. Ook moet er een omslag in denken plaatsvinden, we gaan van verboden naar mogelijkheden. Hierbij sluit geïnterviewde C zich aan. 'Het

is belangrijk de medewerkers gericht te benaderen.’ Het liefst zou hij dit fysiek doen, maar dat is door de nu geldende maatregelen helaas niet mogelijk.

4.2.7 Participatie medewerkers

Aan de medewerkers is volgens geïnterviewde A te weinig de kans gegeven om mee te denken, dit had beter gekund. Door de tijdsdruk was dit lastig. Persoonlijk heeft zij wel geluisterd naar suggesties, maar er zijn geen bijeenkomsten geweest waar men input kon geven. Zij gaat ervan uit dat het draagvlak groter zou zijn als die mogelijkheid er wel geweest was. Als reden waarom dit niet gedaan is, noemt zij haar onervarenheid als projectleider. Achteraf gezien zou zij dit anders aangepakt hebben.

Als aanvulling hierop zegt geïnterviewde B dat medewerkers wel betrokken zijn geweest bij het overzetten van de verordeningen. Over het algemeen is men minder betrokken geweest omdat het een wet is met eisen waaraan voldaan moet worden. Geïnterviewde C is van mening dat medewerkers op alle niveaus betrokken geweest zijn.

Geïnterviewde D is het hiermee eens. Zij heeft mee gewerkt aan het omzetten van de keur en heeft ook op andere punten inspraak gehad. Ook andere collega’s hebben deze kans gekregen. Geïnterviewde A laat weten dat vooral vergunningverleners, hetgeen geïnterviewde D is, betrokken geweest zijn bij het project. Geïnterviewde B sluit zich hierbij aan.

4.2.8 Samenvatting

De resultaten van het kwalitatief onderzoek worden puntsgewijs samengevat en weergegeven in onderstaande tabel.

Onderwerp	Samenvatting
Waterschap Scheldestromen	› Informele sfeer; › Familiecultuur.
Omgevingswet	› Veranderingen kennis & kunde en houding & gedrag; › Planning op basis van planning Unie van Waterschappen; › Op schema, implementatie op 1 januari 2022 heeft de voorkeur.
Organisatie-ontwikkeling	› Procesgericht en efficiënt werken; › Grote verandering, kleine stappen was beter geweest; › Extern onderzoek met aandacht voor planning en communicatie.
Weerstand	› Weerstand door onduidelijkheid; › Veranderbereidheid verschilt per persoon, hoge gemiddelde leeftijd heeft invloed hierop.
Veranderstrategieën	› Eerder volgens de blauwe veranderstrategie, nu groen en wit; › Grote verandering, heeft voor onduidelijkheid gezorgd.
Informerende medewerkers	› Informatievoorziening is erg versnipperd geweest; › Omslag in denken is nodig.
Participatie medewerkers	› Meninge verdeeld over of men voldoende heeft kunnen meedenken; › Geen bijeenkomsten waar men input kon geven.

4.3 Kwantitatief onderzoek

De enquête is uitgezet onder het personeel middels Google Forms ([bijlage 10: Enquêtevragen](#)). De resultaten zijn van hieruit geëxporteerd naar een Excelbestand ([bijlage 11: Tabellen enquête](#)). Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd in R. De scripts die hiervoor opgesteld zijn, zijn opgenomen in de bijlage ([bijlage 12: Scripts R](#)).

De resultaten van de enquête en de verscheidene analyses worden besproken en onderbouwd door visualisaties. Alle visualisaties zijn opgenomen in de bijlage ([bijlage 13: Visualisaties enquête](#)). Een deel van deze visualisaties wordt in de tekst weergegeven.

Vragen waar medewerkers is gevraagd een score te geven, zijn alle op schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zeer slecht en 5 zeer goed is. De enige uitzondering hierop is de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u uw werkgever zou aanbevelen bij bekenden?'. Deze is gebruikt om de eNPS te berekenen en hier is een schaal van 1 tot 10 gebruikt.

4.3.1 Betrouwbaarheid

Om conclusies te kunnen trekken op basis van de met de enquête verzamelde data, is het van belang dat voldoende respons ontvangen is. In paragraaf 3.1.4 is de eis gesteld om minimaal 132 responses van binnendienstmedewerkers te ontvangen. Indien dit behaald wordt, kunnen betrouwbare uitspraken gedaan worden. Onder binnendienstmedewerkers worden ook zij gerekend wiens baan bestaat uit een combinatie van binnendienst- en buitendienstwerkzaamheden. Om conclusies te kunnen trekken over de organisatie als geheel, moet een totaal responses van 209 behaald worden.

Er zijn in totaal 212 reacties op de enquête ontvangen. Dit is voldoende om betrouwbare conclusies over de gehele organisatie te kunnen trekken. Van dit aantal zijn 130 reacties van medewerkers van de binnendienst en 29 reacties zijn van medewerkers wiens functie uit een combinatie van beide bestaat. Dit geeft een totaal responses van 159 reacties van binnendienstmedewerkers. Van de buitendienstmedewerkers zijn 53 responses ontvangen. Dit is onvoldoende om hier betrouwbare conclusies uit te trekken.

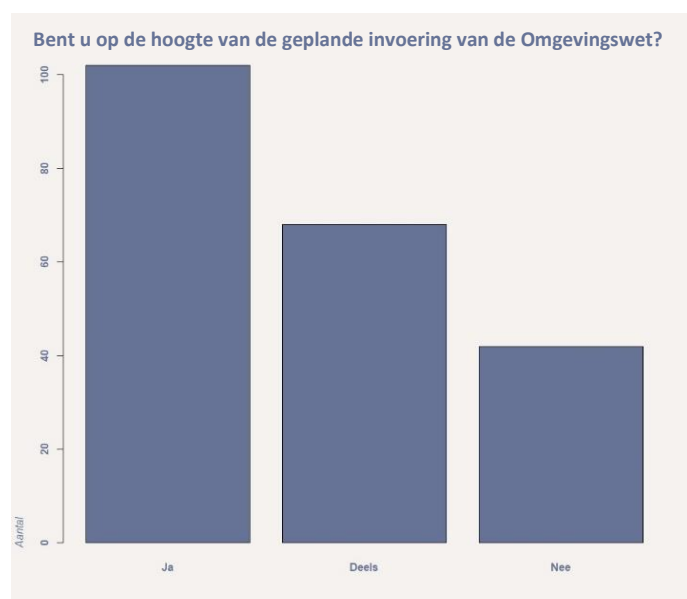
4.3.2 Algemene verkenning

Van de respondenten bevindt 40% zich in de leeftijdscategorie 51 tot 60 jaar oud. Slechts een klein gedeelte van hen, 7%, is tussen de 18 en 30 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is hoog. Dit komt overeen met de gemiddelde leeftijd binnen het waterschap welke eerder benoemd is.

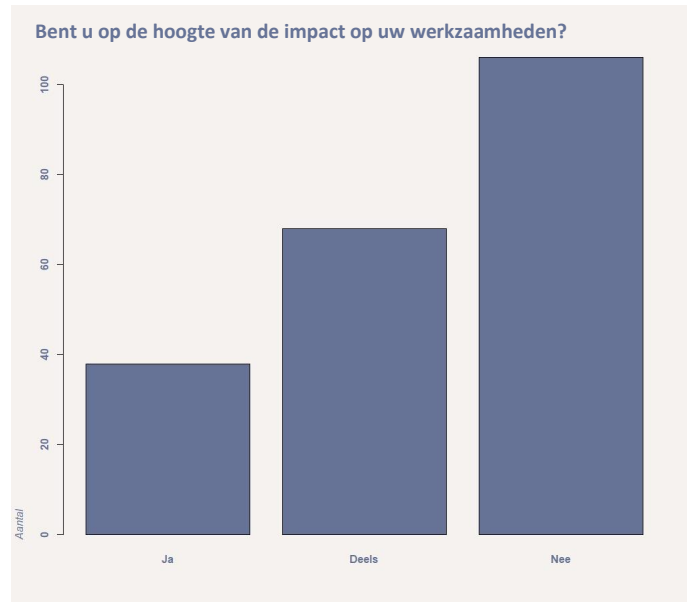
Binnendienstmedewerkers zorgen voor 61% van alle responses, 25% werkt in de buitendienst en de overige medewerkers hebben een gecombineerde functie. De respondenten komen van alle afdelingen, bijna een kwart van de respondenten is werkzaam bij Zuivering- en installatiebeheer. Het lange dienstverband van veel medewerkers wordt door de enquête bevestigd. 57% van hen is langer dan 11 jaar in dienst.

4.3.3 Resultaten

Om een inschatting te kunnen maken van het aantal medewerkers wat al op de hoogte is van de invoering van de Omgevingswet, is aan de respondenten gevraagd of zij hier vanaf weten. Bijna de helft van de respondenten is op de hoogte van de invoering van de Omgevingswet. Verder geeft 32% aan dit deels van op de hoogte te zijn. Tenslotte is 20% van de respondenten niet op de hoogte van de invoering van de Omgevingswet die eraan komt.



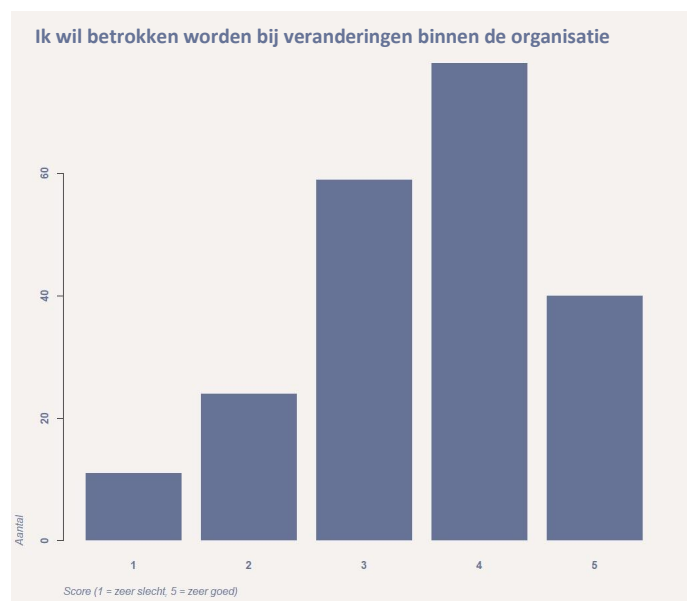
Wanneer de medewerkers echter gevraagd wordt of zij weten wat de impact van de Omgevingswet op hun werkzaamheden gaat zijn, zakken de percentages aanzienlijk. Slechts 18% weet wat de veranderingen voor hun eigen werkzaamheden gaan betekenen. Verder weet 32% deels wat de veranderingen voor invloed gaan hebben op hun werkzaamheden. De helft van de medewerkers is niet op de hoogte van de impact van de veranderingen op hun eigen taken.



Aan de medewerkers is gevraagd wat redenen zijn voor weerstand tijdens verandertrajecten. Hier heeft men meerdere opties kunnen aanvinken die huns inziens de oorzaak zijn voor weerstand. Als eerste wordt het gebrek aan visie genoemd, 69% van de medewerkers geeft dit aan te ervaren. Op de tweede plaats, met 59% van de responses, staat het gebrek aan een duidelijke planning. De top drie wordt afgesloten met 36% voor het uitblijven van veranderingen in gedrag bij werknemers in voorbeeldfuncties.

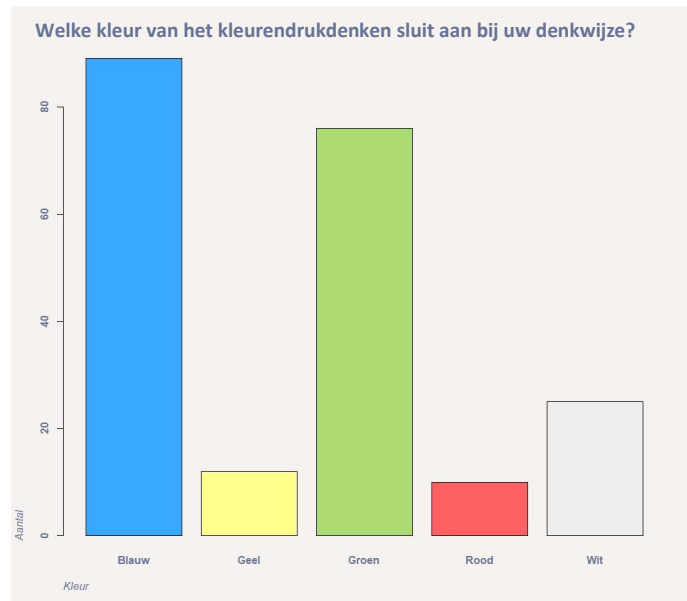


Aan de medewerkers is gevraagd of zij betrokken willen worden bij de veranderingen die binnen de organisatie plaatsvinden. Het gaat hier niet alleen over de veranderingen die de Omgevingswet met zich meebrengt. Het grootste deel geeft een score van vier aan, het gaat hier om 37% van de respondenten. 19% van de respondenten geeft een vijf. Zij willen graag betrokken worden bij de veranderingen. Van de overige respondenten geeft 28% een neutrale score en de overige respondenten willen niet betrokken worden bij veranderingen binnen de organisatie.



Sinds de organisatieontwikkeling pakt men veranderen binnen de organisatie op een andere manier een. Eerst werkte volgens de blauwe denkwijze, nu is hanteert men een combinatie van de groene en witte denkwijze.

Aan de medewerkers is gevraagd welke denkwijze aansluit bij hen persoonlijk. 42% geeft aan dat de blauwe denkwijze bij hen past, 36% benoemt de groene denkwijze en 12% denkt volgens de witte denkwijze. Slechts een zeer klein gedeelte van de medewerkers denkt volgens de gele en rode wijze.



Gevraagd is welke wijze van communicatie de voorkeur van de medewerkers van het waterschap heeft. Dit is gesteld als open vraag waarbij men zoveel antwoorde kon geven als men wilde.

De communicatiewijze die het meest genoemd worden zijn de mail (29% van de respondenten) en het intranet (19% van de respondenten). Andere opties die genoemd worden, zijn nieuwsbrieven (8%), bijeenkomsten (7%), via de HRM-manager (7%) en tijdens reeds plaatsvindende overleggen (6%).



Alle visualisaties die op basis van de enquête zijn opgesteld, ook degene die reeds besproken zijn, zijn opgenomen in de bijlage ([figuur 1](#) - [figuur 21](#)).

4.3.4 Correlatie

Om te kijken of er een relatie is tussen één of meerdere variabelen uit de enquête, is in R een correlatiematrix gemaakt ([figuur 22](#)). Hierbij is enkel gebruik gemaakt van de numerieke variabelen uit de dataset. De antwoorden bij de vragen over het functietype, de vragen met de antwoordmogelijkheden 'ja', 'nee' en 'deels' en de vragen over de kleurentheorieën, zijn numeriek gemaakt. Om de correlatiematrix leesbaar te maken, zijn de namen van alle kolommen aangepast naar een letter. Een legenda is bijgevoegd.

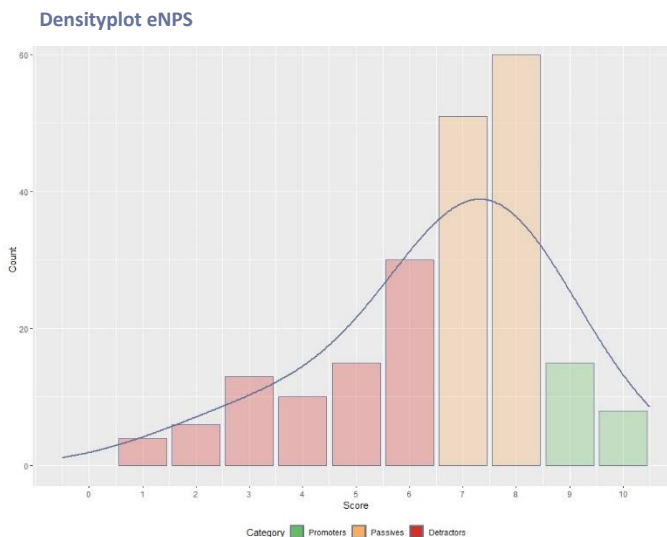
Uit de matrix valt af te lezen dat er tussen de meeste variabelen weinig correlatie is. Over het algemeen is een correlatie significant als de waarde boven de 0,7 uitkomt, al kan dit per onderzoek verschillen. De enige combinatie van variabelen die hieraan voldoet, is de combinatie O en P. Deze waarden staan voor 'Inzien van de noodzaak van veranderingen' en 'Uitleg gekregen over de noodzaak van veranderingen'. De correlatie tussen deze variabelen is 0,71.

Een ander interessant verband is te zien tussen de eNPS en kolom B en C. deze staan voor 'Hoe heeft u de organisatieontwikkeling ervaren' en 'Welk cijfer geeft u de aanpak van de organisatieontwikkeling nu'. Deze hebben respectievelijk een correlatie van 0,57 en 0,55 met de eNPS. Dit zijn de hoogste correlaties die de eNPS met andere variabelen in de enquête heeft.

4.3.5 ENPS

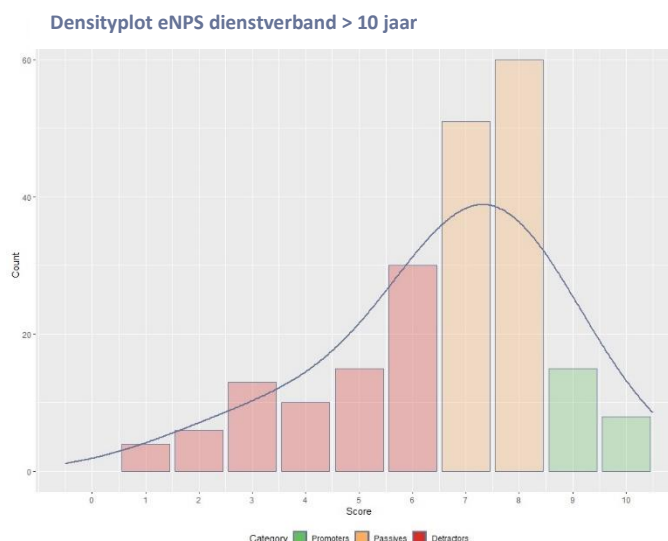
Op basis van de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u uw werkgever zou aanbevelen bij bekenden?' is de eNPS berekend. Het waterschap heeft een score van -2,59.

Deze score wordt beter zichtbaar in de opgestelde densityplot. Hieruit blijkt dat er veel passives zijn. Deze worden niet meegenomen bij het berekenen van de score. Daarnaast zijn er relatief veel detractors tegenover relatief weinig promotors. Dit levert een negatieve score op.



Gekeken is of dit anders is voor medewerkers die lang in dienst zijn. Echter is de eNPS voor medewerkers welke 10 jaar of langer in dienst zijn, lager. Hieruit komt een score van -3,19.

Hier geldt hetzelfde als bij de eNPS voor alle respondenten, er zijn veel passives en relatief veel detractors tegenover relatief weinig promotors ([figuur 26](#)). Ook hier resulteert dit in de lage score.



Verschillende grafieken zijn opgesteld om de eNPS inzichtelijk te maken ([figuur 23](#) tot [figuur 29](#)).

4.3.6 Clusters

In de vanuit de enquête verkregen dataset is gezocht naar clusters. Dit zijn groepen respondenten die onderling dezelfde eigenschappen vertonen, maar van elkaar verschillen. De beschrijving van dit proces, hoe tot dit aantal clusters gekomen is en hoe deze geanalyseerd zijn, is beschreven en opgenomen in de bijlagen ([bijlage 14: Clusteranalyse](#)). Hier worden enkel de kenmerken van deze clusters besproken.

Cluster 1: promotors

Dit cluster bestaat uit 46 respondenten. Men heeft de organisatieontwikkeling positief ervaren en geeft de huidige aanpak een goed cijfer. De respondenten zijn grotendeels op de hoogte van de impact van de Omgevingswet op de organisatie en op hun werkzaamheden. Zij hebben hier voldoende informatie over gekregen. Daarnaast is men over het algemeen goed op de hoogte van

ontwikkelingen binnen de organisatie. Het nut hiervan ziet men in. Ook snapt men de noodzaak voor veranderingen binnen de organisatie, dit is aan hen uitgelegd. Aan familie en vrienden raden zij het waterschap aan als werkgever.

Concluderend: cluster 1 bestaat uit medewerkers die over het algemeen vrij positief tegenover alle ontwikkelingen staan en snappen waarom het noodzakelijk is om te veranderen.

Cluster 2: de middenmoot

Het grootste deel van de respondenten, 93 om precies te zijn, is onderverdeeld in cluster 2. Zij weten niet goed wat de invloed van de Omgevingswet op de organisatie en op hun werkzaamheden gaat zijn. Wel geven zij aan dat zij voldoende informatie hebben gekregen over de invoering van de Omgevingswet en worden zij naar eigen zeggen goed op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen de organisatie. Op alle overige vlakken scoren respondenten uit dit cluster zeer gemiddeld.

Concluderend: cluster 2 bestaat uit medewerkers uit de middenmoot. Zij zijn deels op de hoogte van de veranderingen die hen te wachten staan, maar weten niet alle details. Op veel vlakken scoren zij gemiddeld.

Cluster 3: detractors

Het derde cluster bestaat uit 73 respondenten. Zij geven aan dat zij de organisatieontwikkeling tot nu toe als erg negatief ervaren hebben. Deze medewerkers vinden dat zij niet goed op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen en zien het nut van veranderingen ook niet in. Verder geven zij aan geen noodzaak tot veranderen binnen de organisatie te zien, deze wordt hen ook niet uitgelegd. Het waterschap als werkgever bevelen zij niet aan bij hun familie en vrienden.

Concluderend: respondenten in cluster 3 scoren op alle punten laag tot zeer laag. Zij hebben meer moeite met alle veranderingen en de manier waarop dit gebeurt.

5. Reflectie

Er wordt gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek. Zaken die anders aangepakt hadden kunnen worden, worden benoemd. De beperkingen van het onderzoek worden uitgewerkt en aandacht wordt besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Dit alles resulteert in vervolgacties voor toekomstig onderzoek.

5.1 Terugblik onderdelen scriptie

5.1.1 Reflectie op onderzoeksvoorstel

In het eerste hoofdstuk van het onderzoeksvoorstel zijn de hoofdvraag en de deelvragen weergegeven. Deze zijn opgesteld voordat er de mogelijkheid was om de interne documenten van de organisatie in te zien. De hoofdvraag bleek goed geformuleerd, maar een aantal deelvragen zijn aangepast, verwijderd of juist toegevoegd om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek, bleek het theoretisch kader onvoldoende aan te sluiten bij de te beantwoorden hoofdvraag. Een aantal modellen en theorieën waren niet logisch en zijn verwijderd. Andere theorieën en tools bleken meer geschikt en zijn toegevoegd aan het theoretisch kader.

Het feit dat de modellen niet allemaal aansloten op het uiteindelijke onderzoek, is geen verhindering geweest. Door de open blik die er op dat moment was, zijn vele bronnen en modellen vanuit allerlei richtingen bekeken en onderzocht. Op deze manier kon een goed totaalbeeld verkregen worden.

5.1.2 Reflectie op archiefonderzoek

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van archiefonderzoek. Hiervoor zijn interne en externe documenten gebruikt. Op basis van de interne bronnen, is een beeld gevormd over de zaken die binnen de organisatie speelden. Dit heeft ertoe geleid dat hier rekening mee gehouden kon worden tijdens het doen van het onderzoek.

Reeds voordat de stage gestart was, is archiefonderzoek gedaan. Dit betreft externe bronnen welke wellicht zouden kunnen meehelpen met het beantwoorden van de hoofdvraag. Tijdens het daadwerkelijk uitvoeren van het onderzoek is gebleken dat een deel hiervan niet aansloot bij het uiteindelijke onderzoek. Om deze reden zijn deze bronnen verwijderd en is verder archiefonderzoek gedaan. Dit heeft geleid tot bronnen welke goed aansluiten en bijdragen bij het onderzoek.

Achteraf gezien was het beter geweest om het verzoek te doen om eerder toegang te krijgen tot interne data. Daarmee zou direct een beter beeld gevormd kunnen zijn over de organisatie en dienst kenmerken. Dit had het proces van archiefonderzoek vlotter laten verlopen.

5.1.3 Reflectie op gehanteerde onderzoeksmethodologie

Naast archiefonderzoek, is data verzameld middels interviews met medewerkers in de strategische, tactische en operationele laag en een enquête onder het personeel. Met deze twee methoden is voldoende informatie verzameld om de deelvragen en daarmee te hoofdvraag te beantwoorden.

Terugblikkend was het goed geweest om eerder te starten met het afnemen van de interviews. Dit is niet gedaan omdat het de voorkeur was om eerst de organisatie en het vraagstuk beter te leren kennen, om zo de juiste vragen te kunnen stellen. Gezien het tijdsbestek waarin de scriptie afgerond diende te worden, was deze tijd er niet. Indien eerder gestart was, had hier meer informatie uitgehaald kunnen worden. Tevens zou er dan de mogelijkheid geweest zijn om meer interviews te houden, wat de saturatie verhoogd zou hebben.

De enquête is uitgezet onder al het personeel. Deze is ter controle voorgelegd aan de bedrijfsbegeleider en de HRM-manager. Op de dag dat deze uitgezet werd, zijn veel reacties ontvangen van bezorgde medewerkers. Verder nam de persoon die verantwoordelijk is voor de AVG binnen de organisatie contact op.

Het bleek dat er onder medewerkers een angst bestaat om afgerekend te worden op het geven van hun mening over kwesties die spelen binnen de organisatie. Dit vindt zijn oorsprong in een waterschap voordat de fusie tot waterschap Scheldestromen plaatsvond. Indien dit van tevoren bekend geweest was, had hier rekening mee gehouden kunnen worden. Dit had de respons kunnen verhogen.

Verder werden er in de enquête veel vragen gesteld over de organisatieontwikkeling. Het is als vanzelfsprekend beschouwd dat medewerkers de reden hiervan zouden begrijpen. Dit bleek niet het geval te zijn. Achteraf gezien had in de inleiding duidelijker uitgelegd moeten worden wat het verband tussen deze beide trajecten is en waarom informatie over het ene traject nuttig is bij het andere traject. Dit had ook in de mail gezet moeten worden waarmee de enquête rondgestuurd werd.

Uiteindelijk is op de enquête voldoende respons ontvangen. Dit is gestimuleerd door de medewerkers van tevoren een aankondiging te sturen, vervolgens de mail met de enquête en een week later een mail met een reminder voor de enquête te sturen.

5.1.4 Reflectie op onderzoeksuitkomsten

Uit de interviews zijn interessante resultaten verkregen. De antwoorden van geïnterviewden A en B vertonen veel overeenkomsten. In eerste instantie was het de planning om het bij deze twee interviews te houden. Echter, uit de interviews met geïnterviewden C en D zijn antwoorden gekomen die een andere invalshoek laten zien en deels verschillen van de antwoorden van geïnterviewden A en B. Dit was niet verwacht en gaf interessante inzichten.

Bij de enquête zijn algemene vragen gesteld zoals de lengte van het dienstverband en de leeftijd. De uitkomsten hiervan zijn vergeleken met algemene gegevens die bekend zijn over de werknemers van het waterschap. Hieruit bleek dat deze overeen kwamen en de respondenten representatief zijn voor de werknemers van de organisatie.

De vragen welke in de enquête gesteld zijn, hebben voldoende informatie opgeleverd. Een vraag was erg opvallend. Er werd vanuit gegaan dat de medewerkers nog niet of nauwelijks op de hoogte waren van de implementatie van de Omgevingswet. Uit de enquête bleek dat een groot deel wel op de hoogte was. Echter wisten zij niet wat deze invoering voor hun werkzaamheden zou betekenen.

Bij een volgend onderzoek zouden meer interviews uitgevoerd moeten worden. Hiermee kan een nog completer beeld gevormd worden. Mede door het niet op kantoor kunnen werken, is dit proces bemoeilijkt. Hier dient in het vervolg meer aandacht aan besteedt te worden.

5.2 Beperkingen onderzoek

In dit onderzoek is enkel gefocust op het creëren van draagvlak voor de implementatie van de Omgevingswet onder medewerkers van de binnendienst. Er is geen aandacht besteed aan medewerkers van de buitendienst. De enquête is wel onder hen uitgezet, maar hier zijn te weinig responses op ontvangen. Daar dit niet de scope van dit onderzoek was, is hier geen verdere actie op ondernomen.

Bij zowel de interviews als de enquête zijn enkel respondenten benaderd die werkzaam zijn bij waterschap Scheldestromen. Een dergelijke benchmark met andere instanties die met dezelfde implementatie te maken hebben, kan interessante, aanvullende inzichten geven. Gezien de deadline van dit onderzoek, is gekozen dit niet te doen. Wel is een overleg gevolgd met andere waterschappen waarin zij ervaringen uitwisselden. Deze informatie is meegenomen tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

5.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Tijdens het onderzoek zijn acties ondernomen om de betrouwbaarheid en validiteit te kunnen garanderen. Bij het doen van archiefonderzoek is bij elke bron gekeken naar de herkomst, de recentheid en de schrijver. Deze zaken zijn tegen elkaar afgewogen om te kijken of de bron betrouwbaar genoeg is om te gebruiken tijdens het onderzoek. Tevens is gezocht of de informatie uit deze bronnen ook door andere schrijvers benoemd wordt. Dit om de juistheid van de bronnen te controleren.

In eerste instantie was het de planning om twee interviews af te nemen. Na het afnemen van deze twee interviews bleek dat dit geen volledig beeld gaf. De antwoorden sloten veel op elkaar. Deze geïnterviewden werken dan ook veel samen. Om deze reden is ervoor gekozen twee andere personen in de organisatie te interviewen. Zij zijn beiden werkzaam op een totaal andere plaats in de organisatie en kijken met een andere blik naar de besproken zaken. Dit leidde tot een totaalbeeld.

Na het uitzetten van de enquête werden onvoldoende responses verkregen. Dit mede omdat medewerkers bang waren voor hun privacy. Om deze reden is direct een afspraak ingepland met de verantwoordelijke voor het bewaken van de privacy van de medewerkers binnen de organisatie. Met haar zijn de enquêtevragen besproken en zijn een aantal vragen geschrapt. In de reminder die naar de medewerkers gestuurd is, is dit vermeld. Dit leidde direct tot een grote toename in het aantal responses.

5.4 Vervolgacties

Met inachtneming van de beperkingen van dit onderzoek, dienen de volgende actiepunten meegenomen te worden bij toekomstig onderzoek:

- › Een strakke planning maken met betrekking tot dataverzamelingsmethoden;
- › Een back-up plan hebben voor als de dataverzameling niet verloopt zoals gepland;
- › Meer interviews houden om saturatie te verhogen;
- › Onderzoek doen naar angsten en weerstanden binnen de organisatie alvorens het uitzetten van een enquête;
- › Enquêtevragen controleren aan de hand van de AVG, welke algemene vragen zijn echt nodig;
- › Een enquête, voor het rondzenden, voorleggen aan een aantal willekeurige medewerkers en hen om feedback vragen;
- › Een benchmark uitvoeren met andere organisaties die te maken hebben met een zelfde traject.

6. Conclusie

Opvallende overeenkomsten en verschillen met het theoretisch kader worden benoemd. De deelvragen, en daarmee de hoofdvraag, worden beantwoord aan de hand van de in hoofdstuk 4 beschreven resultaten.

6.1 Terugblik theoretisch kader

Teruggeblikt wordt op het theoretisch kader. Hierbij worden verschillen en overeenkomsten tussen deze theorie en het uiteindelijk onderzoek benoemt. De relevante zaken worden uitgewerkt.

6.1.1 Overeenkomsten

Een van de eerste zaken die in het theoretisch kader besproken wordt, is de term ‘verandermoe’. De inschatting op het moment van schrijven was dat verandermoeheid een rol zou kunnen spelen binnen het waterschap. Aan de hand van gedaan onderzoek is gebleken dat dit inderdaad het geval is. Door vele of lange veranderprocessen neemt de bereidheid tot veranderen af.

Het Knoster-model geeft zes factoren aan die cruciaal zijn bij het slagen van een verandertraject. In eerste instantie is dit model toegevoegd aan het theoretisch kader aangezien dit over zaken gaat die te maken hebben met veranderen. Gaandeweg het onderzoek werd ontdekt dat juist deze punten benoemd werden als oorzaken van weerstand tegen de veranderingen binnen het waterschap. Dit model bleek erg geschikt te zijn.

6.1.2 Verschillen

In de eerste versie van het theoretisch kader, onderdeel van het onderzoeksvoorstel, is geschreven over cultuurtypen binnen een organisatie. Hierbij werd aangegeven dat de verschillende culturen invloed kunnen hebben op de veranderbereidheid. Hoewel duidelijk geworden is dat de cultuur een grote rol speelt bij veranderen, voegde dit model niets toe aan het onderzoek.

Tevens werd vanaf de eerste versie het kleurenmodel opgenomen. Dit model is nuttig gebleken tijdens dit onderzoek en wordt reeds door het waterschap gebruikt. Bij het opstellen van het onderzoeksvoorstel was de verwachting dat het waterschap volgens de rode denkwijze zou werken, doordat hier veel ingezet wordt op HRM. Gebleken is dat dit niet het geval is, gewerkt wordt volgens een combinatie van de groene en witte denkwijze.

6.2 Beantwoording deelvragen

De deelvragen worden beantwoord aan de hand van de resultaten welke in hoofdstuk 4 gegeven zijn.

6.2.1 Deelvraag 1: welke veranderingen brengt de invoering van de Omgevingswet met zich mee voor het waterschap?

De implementatie van de Omgevingswet is een verandering door veranderende wetgeving. Deze zorgt voor wijzigingen op het gebied van kennis & kunde en houding & gedrag. De medewerkers hebben kennis nodig van een zestal thema's welke opgesteld zijn door de Unie van Waterschappen:

1. Algemene kennis over de Omgevingswet;
2. Kennis over de digitalisering, het DSO;
3. Kennis over het invoeringsspoor;
4. Kennis over de zes instrumenten;
5. Kennis over het nieuwe samenwerken;
6. Kennis over de regulering van lozingen.

Het waterschap gaat samenwerken met andere overheidsinstanties binnen Zeeland. Hiervoor wordt een nieuw systeem, het DSO, in gebruik genomen. De vergunningaanvragen gaan via dit systeem verlopen. Daarnaast gaat men van verboden naar mogelijkheden en meedenken. Dit is een omslag in denk- en werkwijze.

Behalve de afvalwaterzuiveraars krijgen alle medewerkers van het waterschap te maken met veranderingen in hun werkzaamheden. Per functiegroep verschilt het hoe groot deze veranderingen gaan zijn. De urgente functiegroepen, deze spelen een grote rol bij de implementatie, moeten als eerste opgeleid worden:

1. Juristen;
2. Vergunningverleners;
3. Toezichthouders, handhavers en opsporingsambtenaren;
4. Beleidsmedewerkers/planvormers;
5. ICT'ers.

Deels sluit de implementatie van de Omgevingswet aan op de organisatieontwikkeling. Vooral het op het gebied van omgevingsgericht werken zijn er raakvlakken.

6.2.2 Deelvraag 2: wat wordt in de literatuur gezegd over veranderen binnen een organisatie, hetgeen relevant is voor de casus van het waterschap?

Vaak leveren verandertrajecten niet het gewenste resultaat op. Er zijn verschillende onderdelen welke elk cruciaal zijn voor het slagen van een verandertraject. Deze onderdelen samen vormen het Knoster-model en zijn de volgende:

- › Strategie;
- › Structuur;
- › Cultuur;
- › Mensen;
- › Middelen;
- › Resultaten.

Verandertrajecten waarbij geen rekening gehouden wordt met de organisatiecultuur, mislukken zeer vaak. Medewerkers vallen terug in de oude situatie en het falen heeft een negatief effect op de organisatie. Indien cultuur meegenomen wordt als een specifiek doel, slagen trajecten vaak wel.

Een andere reden dat veranderen lastig is, is het gedrag van mensen. Men is geneigd vorig gedrag te herhalen en zo risico's te mijden. Daarnaast heeft de omgeving sterke invloed op het gedrag. Als de omgeving niet verandert, verandert het gedrag ook niet. Grote stappen zorgen voor angst, kleine stappen vormen een uitdaging. Zij die betrokken worden bij het proces, worden zekerder en zijn meer gemotiveerd het gedrag aan te passen.

6.2.3 Deelvraag 3: welke kenmerken heeft het waterschap als organisatie?

Het waterschap is een overheidsorganisatie. De secretaris-directeur staat aan het hoofd van de organisatie. Onder hem staan het managementteam, de programmamanagers, de strategisch adviseurs en de afdelingsmanagers. De afdelingsmanagers sturen de 10 afdelingen aan.

De cultuur binnen het waterschap wordt omschreven als informeel. Men helpt elkaar waar nodig, de medewerkers zijn erg collegiaal. Zij worden omschreven als echte doeners die betrokken en gemotiveerd zijn. Daarnaast is er een familiecultuur. Dit uit zich onder andere in het feit dat men elkaar niet zo snel aanspreekt.

Tot voor kort hanteerde men de blauwe veranderstrategie van De Caluwé. Sinds de organisatieontwikkeling werkt men met een combinatie van de groene en witte strategie. Er is een

doel waar men naartoe wil werken, maar de precieze route wordt onderweg ontdekt. De overstap naar een andere strategie is een enorme omzwaai geweest. Dit heeft gezorgd voor onduidelijkheid en weerstand onder de medewerkers. Het grootste deel van de medewerkers geeft aan dat de blauwe of groene veranderstrategie het meest aansluit bij hun denkwijze.

6.2.4 Deelvraag 4: welke lessen uit eerdere verandertrajecten kunnen meegenomen worden tijdens de implementatie?

Eerdere verandertrajecten gebeurden volgens de blauwe veranderstrategie. Sinds de organisatieontwikkeling is ingezet op een combinatie van de groene en witte veranderstrategie. Dit is een grote overgang. Aangegeven wordt dat het in één keer doorvoeren van deze verandering een grote stap geweest is, welke voor onduidelijkheid onder het personeel gezorgd heeft.

Sinds de organisatieontwikkeling bezig is, wordt weerstand onder het personeel gemerkt. Dit uit zich op allerlei manieren. Medewerkers noemen zelf het gebrek aan visie en het gebrek aan planning als oorzaken. Ook geven zij aan dat medewerkers in voorbeeldfuncties hun gedrag niet veranderen.

Er is extern onderzoek uitgevoerd naar de weerstand tegen de organisatieontwikkeling. Hieruit is naar voren gekomen dat onder andere het gebrek aan planning en evaluatie de oorzaak is voor weerstand onder de medewerkers. Als verbeterpunt is sterk ingezet op communicatie en planning.

Over het algemeen wordt door de geïnterviewden benoemd dat de veranderbereidheid onder de medewerkers laag is, al verschilt dit per persoon. Een oorzaak die hier ook genoemd wordt, naast de organisatieontwikkeling, is de hoge gemiddelde leeftijd onder het personeel.

6.2.5 Deelvraag 5: welke stappen zijn reeds gezet om medewerkers te informeren?

Medewerkers zijn grotendeels op de hoogte van de implementatie van de Omgevingswet. Echter weten zij niet wat deze veranderingen voor de organisatie en hun werkzaamheden betekenen.

De medewerkers die veel impact gaan merken in hun werkzaamheden, zijn deels betrokken bij het implementatietraject. Het betreft hier vooral de medewerkers van Vergunning Toezicht & Handhaving, medewerkers van Juridische Zaken en medewerkers van Personeelszaken.

Over het algemeen wordt aangegeven dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn. Hierbij wordt benoemd dat het lastig is om te bepalen wanneer zij op de hoogte gebracht moeten worden, aangezien de wet herhaaldelijk uitgesteld is. Daarnaast wordt benoemd dat medewerkers onvoldoende de kans hebben gehad om mee te denken over de veranderingen.

Naar de werknemers gaat gecommuniceerd worden via een opleidingsplan. Deze wordt opgesteld door de afdeling Personeelszaken en is gebaseerd op het landelijke opleidingsplan van de Unie van Waterschappen. Hierin wordt voor elke functiegroep bepaald op welke manier zij opgeleid gaan worden en op welk moment dit gaat gebeuren.

Medewerkers geven aan via e-mail of op het intranet geïnformeerd te willen worden over veranderingen. Daarnaast wordt een rol voor de afdelingsmanager hierin aangewezen. Momenteel is de informatievoorziening erg versnipperd. Een centraal informatiepunt heeft de voorkeur. Ook wil men graag meer informatie over de planning en de stand van zaken.

6.2.6 Deelvraag 6: hoe kunnen de medewerkers het best betrokken worden bij de veranderingen?

Niet op alle vlakken kunnen medewerkers betrokken worden bij de implementatie. Dit omdat het om een wet gaat en hier eisen aan verbonden zijn. Er zijn punten waar participatie van de medewerkers wel mogelijk is. Hier zijn geen landelijke richtlijnen voor.

Het grootste deel van de medewerkers wil graag betrokken worden bij veranderingen binnen de organisatie. Zij geven aan dat zij tot nu toe onvoldoende informatie hebben gekregen over de invoering van de Omgevingswet.

Goede informatievoorziening en communicatie over de planning worden genoemd als zaken die van groot belang zijn voor het betrekken van medewerkers bij veranderingen. Als zij niet weten hoe ver men met het traject staat, kan men ook geen initiatief nemen om dingen op te pakken en mee te helpen. Over dit alles wil men goed geïnformeerd worden.

Een en ander dient op tijd gedaan te worden, voor de vrij krappe deadline. Fysiek bijeenkomen heeft de voorkeur, maar dit is wellicht niet haalbaar door corona. Het werken op afstand kan ervoor zorgen dat men het totaalbeeld verliest. Hier moet in de communicatie rekening mee gehouden worden.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

Op basis van het hiervoor beschrevene, wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. De beantwoording wordt opgedeeld in enkele subparagrafen. De hoofdvraag luidt:

‘Op welke wijze kan waterschap Scheldestromen onder zijn binnendienstmedewerkers een zo groot mogelijk draagvlak creëren, zodat de veranderingen die de Omgevingswet met zich mee brengt succesvol worden geïmplementeerd?’

6.3.1 Communicatie

Voor het creëren van draagvlak zijn een aantal punten van belang. Deze worden genoemd door de medewerkers van het waterschap en komen tevens naar boven bij de interviews en het archiefonderzoek. Als eerste is goede communicatie naar de medewerkers van belang. Zij willen weten wat er gaat veranderen, hoe dit gedaan gaat worden en wat dit voor hen betekent. Indien het opleidingsplan uitgezet wordt, zal dit hier deels aan bijdragen.

Bij deze communicatie is het goed om te benoemen dat de Omgevingswet niet helemaal nieuw is. Er zijn overeenkomsten met de organisatieontwikkeling. Het feit dat er raakvlakken zijn, kan de drempel voor medewerkers lager maken om ‘nog een verandertraject’ in te gaan.

Daarnaast moet rekening gehouden worden met de cultuur en de kenmerken van het waterschap. Zo kan de communicatie hierop aansluiten en zo effectiever zijn. Voor de medewerkers is van belang dat zij weten welke strategie gehanteerd wordt tijdens het verandertraject. Zo weten zij wat zij kunnen verwachten en is er duidelijkheid. De benodigde informatie dient tijdig gedeeld te worden en op een vaste plaats. Dit schept overzicht en geeft de medewerkers de tijd en ruimte om zich op de implementatie voor te bereiden.

Sinds de organisatieontwikkeling ligt de focus bij het waterschap op procesgericht werken. Dit dient doorgetrokken te worden naar de implementatie van de Omgevingswet. Het proces dient inzichtelijk gemaakt te worden.

6.3.2 Planning

Het tweede punt wat bijdraagt aan het creëren van draagvlak, is een duidelijke planning voor de medewerkers. Zo weten zij waar men staat en wat nog moet gebeuren. Dit zorgt er tevens voor dat medewerkers kunnen zien waar zij hun steentje kunnen bijdragen; zij kunnen meer eigen initiatief nemen. Bij deze planning is het van belang dat er kleine stappen zijn en dat het einddoel duidelijk is.

6.3.3 Knoster-model

Alle factoren van het Knoster-model dragen samen bij aan een succesvolle verandering binnen de organisatie. Deze zes punten dienen meegenomen te worden tijdens het gehele traject om zo te controleren of alle aanwezig zijn. Indien dit niet het geval is, kan tijdig bijgestuurd worden. Deze evaluatie kan volgens de PDCA-cyclus geschieden, hetgeen gebruikelijk is binnen de organisatie. Een en ander geeft een duidelijk beeld van waar men staat en bijsturing is mogelijk.

7. Aanbevelingen

Op basis van de in hoofdstuk 6 beschreven conclusies, worden aanbevelingen gedaan. Deze worden geprioriteerd en aangegeven wordt wat zij bijdragen aan het creëren van draagvlak. Een visualisatie van de aanbevelingen wordt weergegeven en punten voor vervolgonderzoek worden benoemd.

7.1 Aanbevelingen

Aan het begin van dit onderzoek is aangegeven wat de doelstelling van dit onderzoek is. Hier zijn vier punten genoemd die benodigd zijn voor het creëren van draagvlak:

1. Medewerkers zijn op de hoogte zijn van de ontwikkelingen;
2. Medewerkers begrijpen het nut van de veranderingen;
3. Medewerkers weten wanneer en op welke wijze zij geleerd worden deze wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden;
4. Medewerkers zijn competent om de wijzigingen door te voeren in hun werkzaamheden.

Op basis van deze vier punten en de conclusies die getrokken zijn uit het onderzoek, worden aanbevelingen gedaan. Voor punt 4 dient gezegd te worden dat dit opgepakt wordt zodra het opleidingsplan uitgezet wordt. Aangezien dit reeds opgepakt is, wordt daar in de aanbevelingen geen aandacht aan besteed.

De aanbevelingen worden uitgewerkt in volgorde van prioriteit en dragen alle bij aan het creëren van draagvlak voor de implementatie van de Omgevingswet binnen de organisatie. Voor elke aanbeveling wordt een SMART-doelstelling geformuleerd.

7.1.1 Aanbeveling 1: GAP-analyse

Op dit moment is voor de medewerkers niet duidelijk waar men nu staat met de implementatie van de Omgevingswet. Ook is voor hen niet helder wat het exacte einddoel is. Om deze reden dient een GAP-analyse uitgevoerd te worden. Hierbij wordt gekeken naar de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Het verschil tussen deze twee, geeft de GAP aan. Het proces wat bij de SOLL hoort, dient inzichtelijk gemaakt te worden middels een processchema.

Door middel van deze analyse wordt duidelijkheid verkregen over de huidige situatie en het doel wat men wenst te bereiken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers weten waar men staat in het proces en wat nog moet gebeuren. Deze analysemethode wordt door vele organisaties gebruikt en aanbevolen (*Inergie, 2021; Ensie, 2016; EF-Officemanagement, 2020*).

Deze aanbeveling draagt bij aan punt 1 en 2 van de doelstelling en wordt als volgt SMART geformuleerd: 'binnen één maand binnen de projectgroep een duidelijk beeld hebben van de huidige en gewenste situatie omtrent de implementatie van de Omgevingswet.'

7.1.2 Aanbeveling 2: planning

Als duidelijk is waar het waterschap op dit moment staat en waar men naartoe wil, kan op basis daarvan een planning opgesteld worden. Hierin wordt weergegeven wat wanneer moet gebeuren en wie dat moet doen. Medewerkers kunnen hierin aflezen wanneer de zaken die van invloed op hen zijn, gaan plaatsvinden en welke deadlines er gelden. Een en ander zorgt ervoor dat er op elk moment overzicht is. Dit geeft duidelijkheid.

Een goede planning draagt tevens bij aan de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen. Daarnaast is het voor medewerkers mogelijk om in te zien waar zij kunnen bijdragen en waar ruimte is voor eigen initiatief. Tevens kunnen in deze planning momenten ingebouwd worden waar medewerkers inbreng kunnen leveren. Dit draagt bij aan het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers. Het

effect van een goede planning is reeds gemerkt bij de organisatieontwikkeling. Sinds een goede planning beschikbaar is, wordt door medewerkers aangegeven dat zij helderder voor ogen hebben waar men staat. Het opstellen van een duidelijke planning, wordt door vele organisaties aangeraden (*Boomstrategie, 2019; Vavia, z.d.*).

Deze aanbeveling draagt bij aan punt 1 en 3 van de doelstelling en is SMART geformuleerd: 'binnen twee maanden een planning opgesteld hebben welke gecommuniceerd kan worden naar medewerkers.'

7.1.3 Aanbeveling 3: communicatie

Als er een planning opgesteld is, is het belangrijk dat deze gecommuniceerd wordt naar de medewerkers. Deze communicatie kan ook gebruikt worden om de overeenkomsten tussen de organisatieontwikkeling en de Omgevingswet aan te duiden.

Tevens dienen de medewerkers op de hoogte te worden gehouden van de voortgang van het implementatietraject en moeten zij de informatie ontvangen die voor hun functie belangrijk is. Op deze manier zijn zij op de hoogte van alle zaken die spelen en voor hen relevant zijn. Hierbij is het belangrijk dat enkel nieuwe en relevante informatie gedeeld wordt. Als dit niet gebeurt, kan het zijn dat de medewerkers niet meer de moeite nemen de informatie door te nemen en daardoor ook nieuwe dingen missen.

De communicatie dient aan te sluiten op de cultuur van de organisatie (*Viduro, 2017*). Eventueel kan gekozen worden om de informatievoorziening ook aan te passen op de clusters welke onder het personeel ontdekt zijn. Tevens is het belangrijk om de medewerkers input te laten geven over de wijze waarop zij geïnformeerd willen worden. Dit verhoogt het draagvlak (*Veldhuis, 2021*). Een en ander blijkt ook uit de enquête, medewerkers geven aan dat dit wenselijk is.

Deze aanbeveling draagt bij aan alle punten van de doelstelling en is SMART geformuleerd: 'gedurende het gehele implementatietraject en de voorbereiding hiervan medewerkers op alle relevante vlakken informeren middels een communicatiemethode welke aansluit bij het waterschap.'

7.1.4 Aanbeveling 4: één centraal informatiepunt

Het is belangrijk dat deze communicatie via één vast communicatiekanaal geschied. Dit geeft overzicht en duidelijkheid aan de medewerkers. Op het moment dat zij iets willen terugzoeken, weten zij waar ze dit kunnen vinden. Men heeft aangegeven dat de voorkeur uitgaat naar informatie via de mail of via het intranet. De mogelijkheden hiervoor dienen uitgezocht te worden.

Dat het intranet veel kan bijdragen aan de interne communicatie, heeft ook gemeente Best ondervonden (*CARE, z.d.*). Sinds enkele tijd werken zij met een intranet wat verschillende functionaliteiten biedt op het gebied van communicatie. Een en ander heeft de interne communicatie bevorderd en geeft een centraal informatiepunt.

Deze aanbeveling draagt bij aan punt 1 en 3 van de doelstelling en wordt SMART geformuleerd: 'binnen 1 jaar één centraal informatiepunt ontwikkelen waar alle algemene communicatie in de organisatie plaats vindt.'

7.1.5 Aanbeveling 5: evaluatie

Tenslotte is het van belang dat alle hiervoor benoemde stappen geëvalueerd worden. Zo weten medewerkers hoe het met de planning staat, op welk punt de organisatie zich bevindt en of men eventueel voor of achter loopt. Zij kunnen meedenken over eventueel bijsturen en het is direct duidelijk of deadlines behaald gaan worden of niet. Bij deze evaluatie kunnen de medewerkers

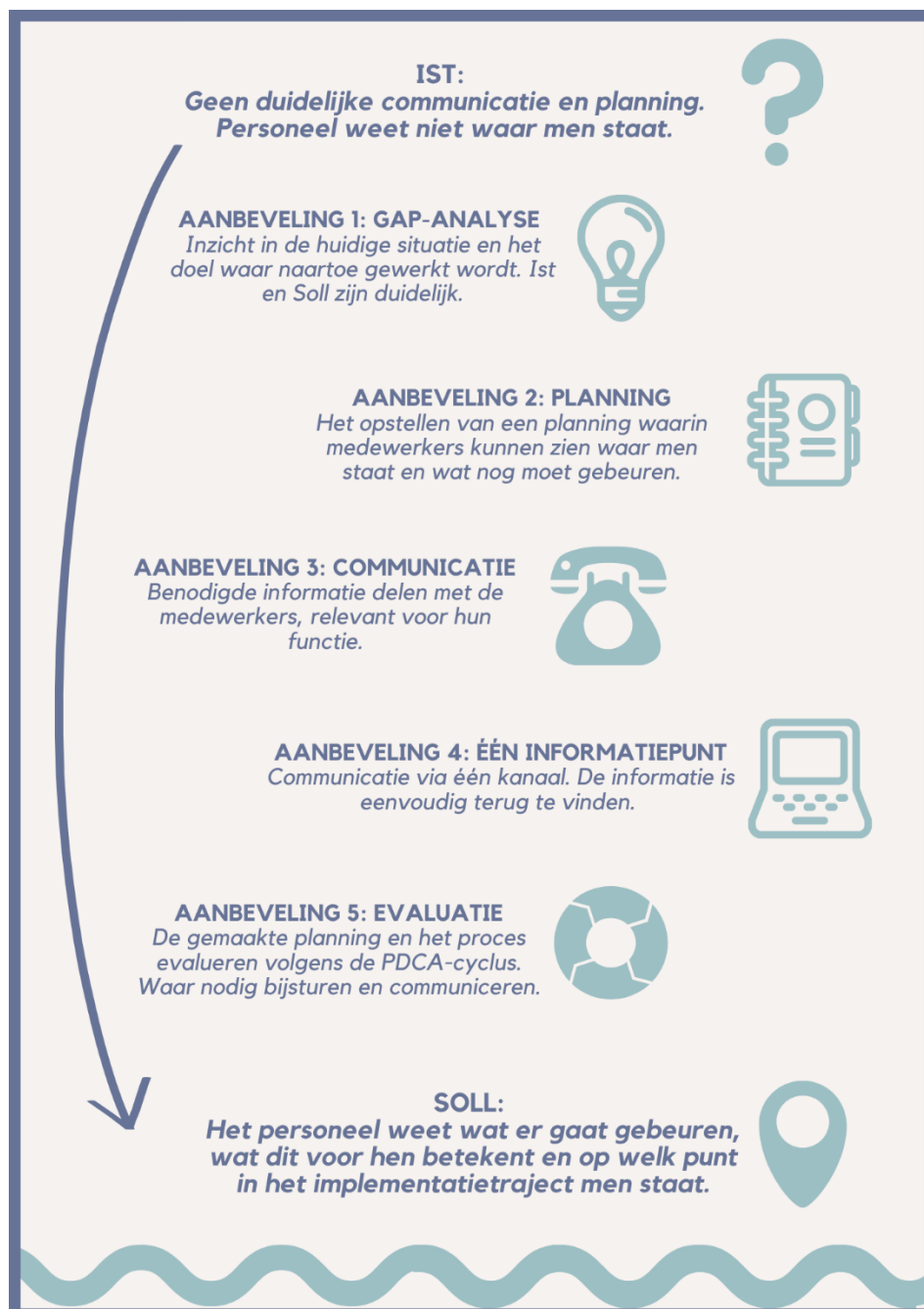
betrokken worden. Eventuele knelpunten die zij ervaren, kunnen zo vroegtijdig opgespoord en aangepast worden.

Deze evaluatie dient gedaan te worden door middel van de PDCA-cyclus. Deze evaluatiemethode wordt reeds binnen het waterschap gehanteerd. Het waterschap is niet de enige organisatie welke via deze methode evalueert. Het is een breed geaccepteerde en gebruikte methode (Prashar, 2017; Ho Song & Fischer, 2020, Peters, 2017).

Deze aanbeveling draagt bij aan punt 1, 2 en 3 van de doelstelling en is SMART geformuleerd: 'gedurende de implementatie van de Omgevingswet continu evalueren middels de PDCA-cyclus.'

7.2 Visualisatie aanbevelingen

De aanbevelingen worden gevisualiseerd weergegeven.



7.3 Vervolgonderzoek

Een aantal zaken vielen op tijdens dit onderzoek. Daar deze niet binnen de scope van het onderzoek pasten, zijn deze niet verder onderzocht. Voor de organisatie kan het nuttig en interessant zijn om dit verder te onderzoeken. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden weergegeven en onderbouwd.

7.3.1 ENPS

De eNPS binnen de organisatie leverde een negatief getal op. Veel medewerkers vallen in de groep detractors of passives. Dit geeft het vermoeden dat de medewerkers niet loyaal zijn aan de organisatie en dit kan duiden op problemen. Een en ander kan ertoe leiden dat het verloop binnen de organisatie toeneemt.

Hier lijkt echter een discrepantie te staan met het archiefonderzoek. Gemiddeld is het dienstverband van de medewerkers zeer lang; een groot deel van hen werkt al meer dan 20 jaar bij het waterschap.

Wat de exacte reden voor de lage eNPS is, is niet bekend. Voor de organisatie kan het interessant zijn om te onderzoeken wat hier de achterliggende oorzaak is.

7.3.2 Organisatieontwikkeling

Uit de enquête en archiefonderzoek is gebleken dat medewerkers weerstand hebben tegen de organisatieontwikkeling. Dit zou een oorzaak kunnen zijn voor de lage eNPS. Het waterschap heeft reeds actie ondernomen door het inschakelen van een extern bureau, het opstellen van een plan van aanpak en het aanstellen van een projectleider.

Het is van belang dat onderzocht wordt wat de effecten zijn van de wijzigingen die doorgevoerd gaan worden. Dit kan bijdragen aan het verlagen van de weerstand tegen veranderen onder het personeel. Tevens speelt deze eventuele weerstand een rol bij volgende veranderingen binnen de organisatie. Het goed monitoren hiervan is nuttig voor de toekomst.

7.3.3 Clusters

Tijdens de data-analyse zijn drie clusters onder de respondenten ontdekt en met hun kenmerken weergegeven. Dit zijn drie groepen medewerkers welke elk op een eigen manier benaderd kunnen worden. Deze communicatie kan dan volledig aangepast worden op hun wensen en informatiebehoefte.

Indien het waterschap hierin geïnteresseerd is, kan hier vervolgonderzoek naar gedaan worden. Het is hierbij wel de vraag wat dit inhoudt voor de privacy van de medewerkers. Met de data uit de enquête loopt deze niet gevaar. Echter indien men de medewerkers gericht wil benaderen, zullen zij kleur moeten bekennen. Door de weerstand hiertegen, zou deze communicatieoptie uitgesloten kunnen worden.

7.3.4 Processchema

Sinds de organisatieontwikkeling ligt de focus op procesmatig werken. Het is van belang dit mee te nemen in de implementatie van de Omgevingswet. Een deel van de processen zal hierdoor veranderen. Om duidelijkheid te scheppen, kunnen deze veranderingen in kaart worden gebracht met behulp van een processchema.

Het opstellen van een processchema heeft voordelen. Er ontstaat inzicht in de organisatie (*Scienta, 2020*). Dit geeft de medewerkers duidelijkheid en een bron op zich op te baseren tijdens hun veranderde werkzaamheden.

8. Bibliografie

- 3.6 *Het stakeholder model*. (2015, juli 21). Opgeroepen op november 25, 2020, van Navigator: https://www.navigators.nl/document/id7485714006b348e486dc83ee999461d5/aandeelhoudersverantwoordelijkheid-de-positie-en-rol-van-de-aandeelhouder-en-aandeelhoudersvergadering-serie-van-der-heijden-instituut-nr-129-36-het-stakeholder-model?ctx=WKNL_CSL_2223
- 66 *GEMEENTEN AANGESLOTEN OP DSO VOOR BESLUITEN*. (2020, oktober 27). Opgeroepen op november 2, 2020, van Binnenlands Bestuur: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/66-gemeenten-aangesloten-op-dso-voor-besluiten.14941706.lynkx>
- 90 miljoen euro voor invoering nieuwe Omgevingswet. (2018, mei 29). Opgeroepen op september 25, 2020, van AD: <https://www.ad.nl/politiek/90-miljoen-euro-voor-invoering-nieuwe-omgevingswet~a4da5bd6/>
- Aarts, S., & Koning, A. (2018). Correlatie. *Podosophia*. Opgeroepen op maart 24, 2021, van <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12481-018-0213-x>
- Adopting PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle for energy optimization in energy-intensive SMEs*. (2017, maart). Opgeroepen op maart 31, 2021, van Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617300756>
- Andreae, J. (2016). *Verandermoe*. Vlaardingen: Atlas Contact. Opgeroepen op november 3, 2020
- Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., & Fischer, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers b.v. Opgeroepen op april 4, 2021
- Bakker, C., & Meertens, E. (2014). *IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff. Opgeroepen op november 25, 2020
- Betekenis 'implementeren'*. (2020). Opgeroepen op november 3, 2020, van Van Dale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/implementeren#.X6F4COag9PY>
- Betekenis 'kantoorbaan'*. (2020). Opgeroepen op november 3, 2020, van Van Dale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/kantoorbaan#.X6EzHOag9PY>
- Boonstra, J. (2008). *De verandermanagementbox*. Mainpress. Opgeroepen op maart 2, 2021, van https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf
- Caluwé, d., & Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige* (1e druk ed.). Deventer: Kluwer. Opgeroepen op november 3, 2020
- CHECKLIST: EFFECTIEVE COMMUNICATIE IN VERANDERTRAJECTEN*. (2017, februari 9). Opgeroepen op maart 31, 2021, van Viduro: <https://www.viduro.nl/blog/checklist-effectieve-communicatie-in-verandertrajecten>

- CONTRACTBEHEERSING OP MAAT : CONTRACTMANAGEMENT BIJ GEINTEGREERDE PROJECTEN VAN LAGERE OVERHEDEN.* (2017). Opgeroepen op maart 31, 2021, van U Twente: <https://essay.utwente.nl/74036/>
- Correlatiematrix.* (2021). Opgeroepen op maart 24, 2021, van VuSoft: <http://www.vusoft.be/HELPIET/VUSTAT/ned/htmlplus/index.html?correlatiematrix.htm>
- Daily plan-do-check-act (PDCA) cycles with level of development (LOD) 400 objects for foremen.* (2020, april). Opgeroepen op maart 31, 2021, van Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1474034620300604>
- Dit verandert er voor de omgevingsvergunning.* (2020). Opgeroepen op november 2, 2020, van Aan de slag met de Omgevingswet: <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/regelgeving/instrumenten/omgevingsvergunning/verandert/>
- Draagvlak.* (2020). Opgeroepen op november 3, 2020, van Encyclo: <https://www.encyclo.nl/begrip/draagvlak>
- Draagvlak.* (2020, januari 4). Opgeroepen op november 3, 2020, van Kennis Consult: <https://www.kennisconsult.nl/begrippen/686/>
- Ebert, P. (2018). *The Impact of the Change Process on Teacher Leadership Roles in Education.* Ann Arbor: ProQuest LLC. Opgeroepen op maart 3, 2021, van <https://search.proquest.com/openview/dea6a1b111f1d160a1f75e5300ada274/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Een Gap analyse van je project in 4 stappen.* (2020, februari 18). Opgeroepen op maart 30, 2021, van EF-Officemanagement: <https://ef-officemanagement.com/een-gap-analyse-van-je-project-in-4-stappen/>
- Elijzen, N., & Peters, C. (2019). *Waterkennis op peil, routekaart opleidingen Omgevingswet & toolbox waterschappen.* Unie van Waterschappen. Opgeroepen op maart 10, 2021, van <https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2019/11/Routekaart-Opleidingen-Omgevingswet-en-Toolbox-waterschappen.pdf>
- Feddes, G. (2013). Veranderen wordt nooit gemakkelijk, maar eenvoud helpt. *M&C.* Opgeroepen op maart 3, 2021
- Feddes, G. (2021). Veranderen wordt nooit gemakkelijk, maar eenvoud helpt: van intenties naar interventies. *Zipconomy.* Opgeroepen op maart 26, 2021, van <https://www.zipconomy.nl/wp-content/uploads/2013/07/veranderen-wordt-nooit-gemakkelijk-maar-eenvoud-helpt-van-intenties-naar-interventies.pdf>
- Gap-analyse.* (2016, januari 19). Opgeroepen op maart 30, 2021, van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/gap-analyse>
- Geest, M. (2020, juni 8). *De eNPS: Employee Net Promoter Score.* Opgeroepen op maart 24, 2021, van Insocial: <https://insocial.eu/kennis-blog/de-enps/>
- Het Knoster Model voor verandering.* (2020). Opgeroepen op november 5, 2020, van NPAL, Noordelijke Productiviteits Alliantie: <https://www.npal.nl/model/het-knostermodel-voor-verandering/>

- Het supermodel op de werkvloer: de gap-analyse.* (2021, maart 22). Opgeroepen op maart 30, 2021, van Inergy: <https://inergy.nl/blog/het-supermodel-op-de-werkvloer-de-gap-analyse/>
- Hoe krijg ik ze mee, weerstand en betrokkenheid.* (z.d.). Opgeroepen op maart 31, 2021, van Vavia: <https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>
- Implementeren.* (2020). Opgeroepen op november 3, 2020, van Woorden: <https://www.woorden.org/woord/implementeren>
- Interbestuurlijk toezicht.* (2020). Opgeroepen op november 2, 2020, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/interbestuurlijk-toezicht>
- Interne communicatie.* (z.d.). Opgeroepen op maart 30, 2021, van Care: <https://www.care.nl/ons-werk/interne-communicatie-en-intranet>
- Minimale eisen invoering Omgevingswet.* (2021). Opgeroepen op februari 18, 2021, van Aan de slag met de Omgevingswet: <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/implementatie/implementatie-wet/minimale-eisen-invoering-omgevingswet/>
- (2016). *Mislukt 70% van de verandertrajecten.* Utrecht: SIOO. Opgeroepen op april 8, 2021, van <https://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2017/12/white-paper-Mislukt-70-procent-van-de-verandertrajecten.pdf>
- Mous, M. (2019, juli 30). *De 10 succesfactoren bij verandertrajecten.* Opgeroepen op maart 31, 2021, van Boomstrategie: <https://www.boomstrategie.nl/de-10-succesfactoren-bij-verandertrajecten>
- Nieuwe datum inwerkingtreding Omgevingswet: 1 januari 2022.* (2020, mei 20). Opgeroepen op september 25, 2020, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/05/20/nieuwe-datum-inwerkingtreding-omgevingswet-1-januari-2022#:~:text=Met%20de%20datum%20van%201,goede%20invoering%20van%20de%20wet.>
- Nieuwe omgevingswet maakt omgevingsrecht eenvoudiger.* (2020). Opgeroepen op september 25, 2020, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/vernieuwing-omgevingsrecht>
- NPS berekenen? Zo doe je dat!* (2019, juni 27). Opgeroepen op maart 24, 2021, van Cys: <https://www.cys.group/nl/resources/nieuws/nps-berekenen-zo-doe-je-dat>
- Oosters, J., Poppelaars, A., & Meuleman, E. (2018). *WERKPLAN 2018 IMPLEMENTATIE OMGEVINGSWET WATERSCHAPPEN.* Opgeroepen op februari 4, 2021, van Unie van Waterschappen: file:///w12ctxprf01/Profiles/Redirected_Data/LBAAS/Downloads/CBCF%2018-25a.pdf
- Otto, M., & A.C.J. de Leeuw. (1994). *Kijken, denken, doen.* Assen: Van Gorcum. Opgeroepen op november 5, 2020
- Over de unie.* (2020). Opgeroepen op september 25, 2020, van Unie van Waterschappen: <https://www.uvw.nl/vereniging/>

- Quinn, R., & Cameron, K. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (2e herziene druk ed.). Den Haag: Sdu Uitgevers. Opgeroepen op februari 11, 2021, van <https://www.bruna.nl/images/active/InkijkPDF/cb/9789052618890.pdf>
- Scheldestromen, W. (Red.). (2013, herfst). Nummer 1 werkgever. *Scheldestromen*. Opgeroepen op september 25, 2020, van <https://scheldestromen.nl/sites/scheldestromen.nl/files/%5B9247%5D14%20Magazine%20Scheldestromen%20LR.pdf>
- Steekproefgrootte berekenen*. (2020). Opgeroepen op november 24, 2020, van CheckMarket: <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- STOP-standaard blijkt lastig obstakel*. (2020, oktober 29). Opgeroepen op november 2, 2020, van iBestuur: <https://ibestuur.nl/magazine/stop-standaard-blijkt-lastig-obstakel>
- Tiggelaar, B. (2018). *De ladder*. Tyler Roland Press. Opgeroepen op maart 2, 2021
- Toezicht door Rijk of Provincie*. (2020). Opgeroepen op september 25, 2020, van Rijkswaterstaat: <https://www.infomil.nl/onderwerpen/lucht-water/handboek-water/activiteiten/beheer-watersysteem/toezicht-rijk/>
- Vacatures*. (2021). Opgeroepen op februari 2021, 2021, van Waterschap Scheldestromen: <https://scheldestromen.nl/vacatures>
- Veldhuis, C. (2021, januari 11). *0 tips om interne communicatie te verbeteren*. Opgeroepen op maart 31, 2021, van Mediamyne: <https://www.mediamyne.nl/tips-om-interne-communicatie-te-verbeteren/>
- Veranderen*. (2020). Opgeroepen op november 3, 2020, van Woorden: <https://www.woorden.org/woord/veranderen>
- Verandermanagement: zes stappen voor succesvolle organisatieverandering*. (2020, september 30). Opgeroepen op november 3, 2020, van Emerce Innovatie: <https://www.emerce.nl/achtergrond/verandermanagement-zes-stappen-voor-succesvolle-organisatieverandering>
- Waarde eNPS meting nog vaak onbekend*. (2018, mei 2018). Opgeroepen op april 8, 2021, van Culture Club: <https://www.cultureclub.company/enps-meting/>
- Wanneer treedt de Omgevingswet in werking? Over een paar jaar*. (z.d.). Opgeroepen op september 25, 2020, van AVVR: <https://avvr.nl/wanneer-treedt-omgevingswet-werking-paar-jaar/#:~:text=Aanvankelijk%20werd%201%20januari%202018,de%20stelselherziening%E2%80%9D%20voorjaar%202019%20wordt.>
- Wat is een proces? (en waarom zou je het beschrijven?)*. (2020, oktober 12). Opgeroepen op april 8, 2021, van Scienta: <https://www.scienta.nl/wat-is-een-proces-en-waarom-zou-je-het-beschrijven/>
- Waterschap Scheldestromen. (2019). *Strategienota 2019-2023*. Waterschap Scheldestromen, Middelburg. Opgeroepen op november 2, 2020, van <https://scheldestromen.nl/sites/scheldestromen.nl/files/Strategienota%202019-2023%20%28versie%20voor%20website%29.pdf>

Waterschap Scheldestromen. (2019). *Strategienota 2019-2023*. Opgeroepen op februari 18, 2021, van Scheldestromen:
<https://scheldestromen.nl/sites/scheldestromen.nl/files/Strategienota%202019-2023%20%28versie%20voor%20website%29.pdf>

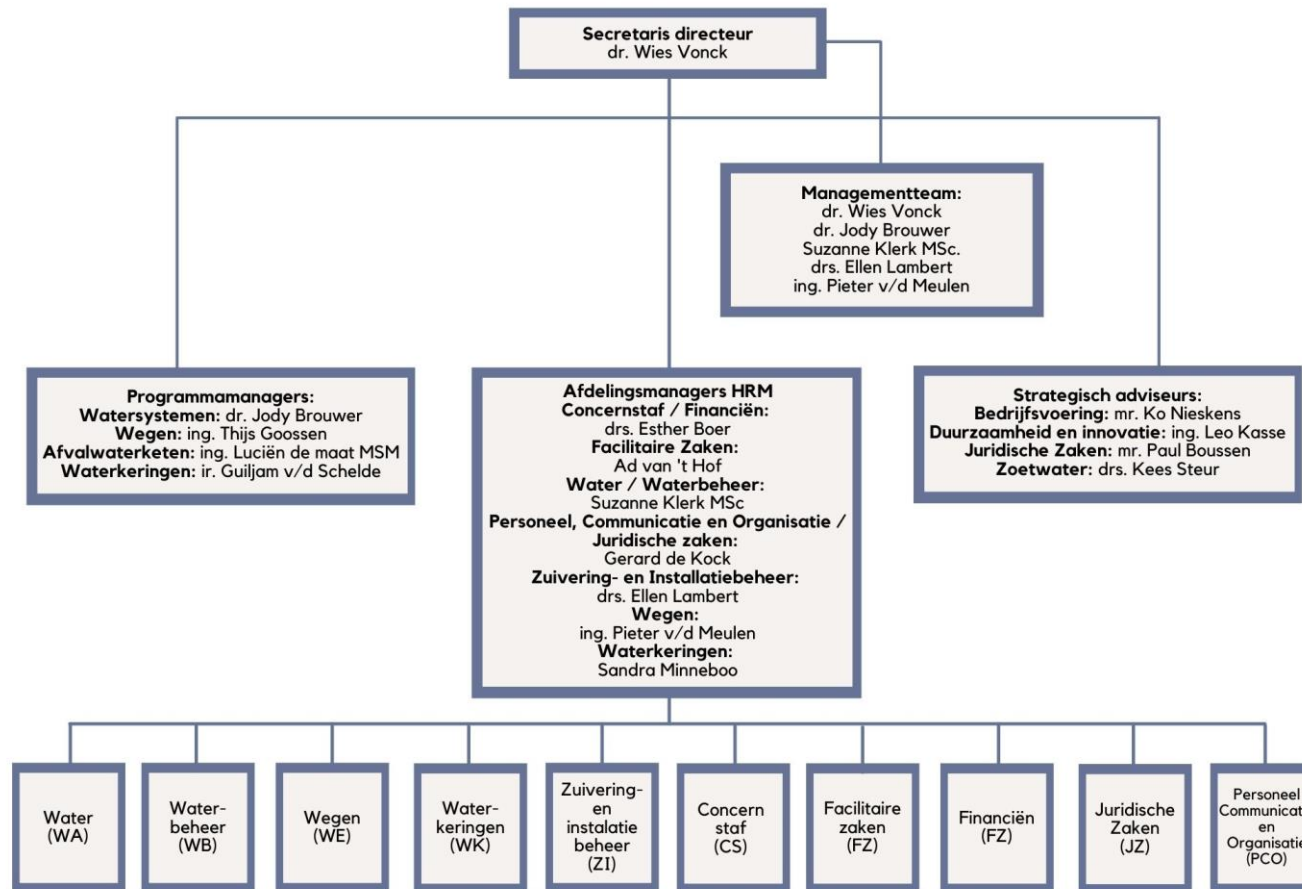
Waterschap Scheldestromen en Provincie Zeeland zetten samenwerking voort. (2019, september 25). Opgeroepen op november 2, 2020, van Waterschap Scheldestromen:
<https://scheldestromen.nl/waterschap-scheldestromen-en-provincie-zeeland-zetten-samenwerking-voort>

Waterschapstaken. (2020). Opgeroepen op september 25, 2020, van Waterschap Scheldestromen:
<https://scheldestromen.nl/waterschapstaken>

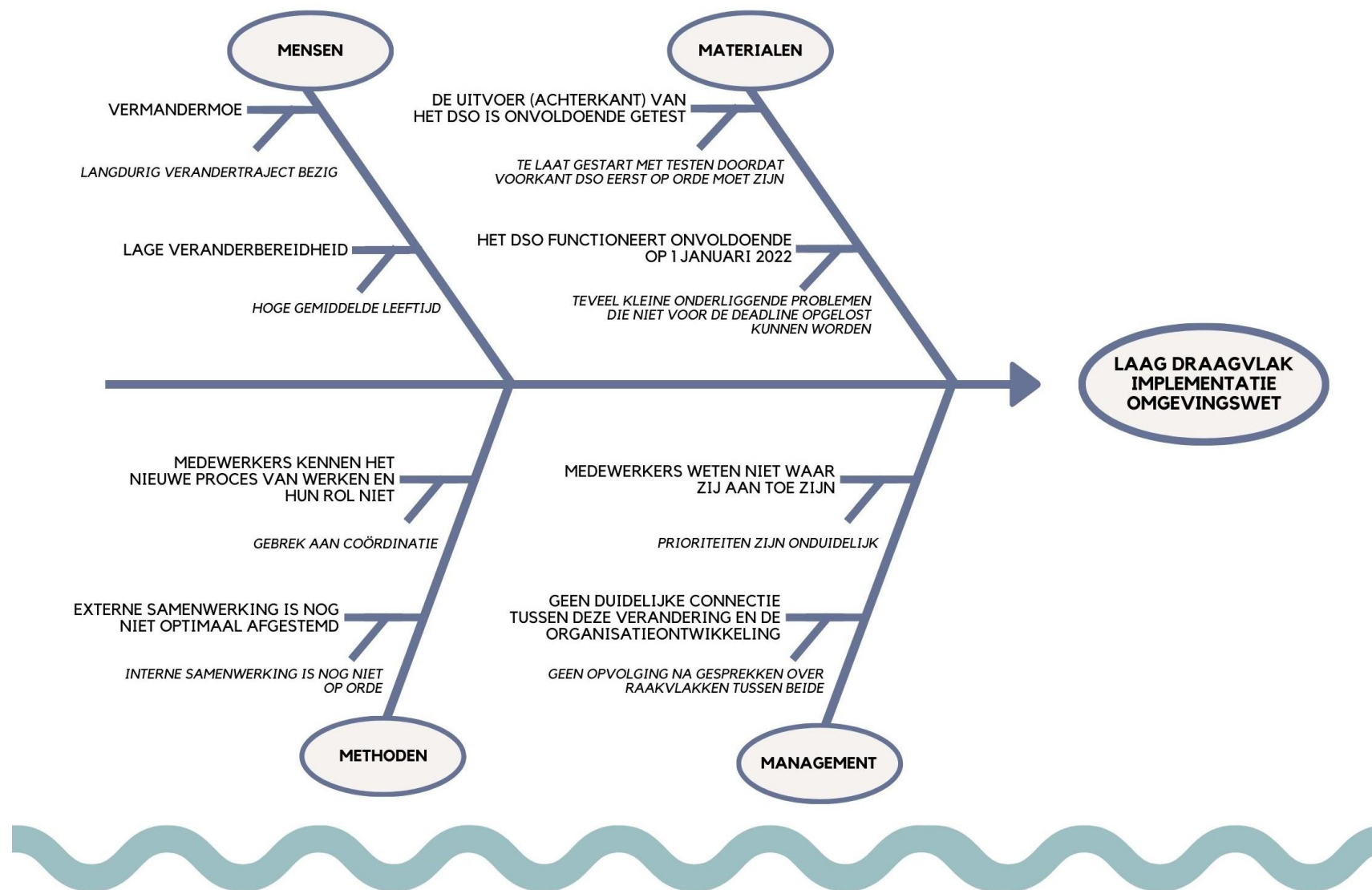
9. Bijlagen

Bijlage 1:	<u>Organogram</u>
Bijlage 2:	<u>Visgraatanalyse</u>
Bijlage 3:	<u>Stakeholdersanalyse</u>
Bijlage 4:	<u>Operationalisatieschema</u>
Bijlage 5:	<u>Strokenplanning blok 15</u>
Bijlage 6:	<u>Interviewprotocollen</u>
Bijlage 7:	<u>Samenvattingen interviews</u>
Bijlage 8:	<u>Gesorteerde interviews</u>
Bijlage 9:	<u>Gespreksverslag resultaatcoördinator</u>
Bijlage 10:	<u>Enquêtevragen</u>
Bijlage 11:	<u>Tabellen enquête</u>
Bijlage 12:	<u>Scripts R</u>
Bijlage 13:	<u>Visualisaties enquête</u>
Bijlage 14:	<u>Clusteranalyse</u>

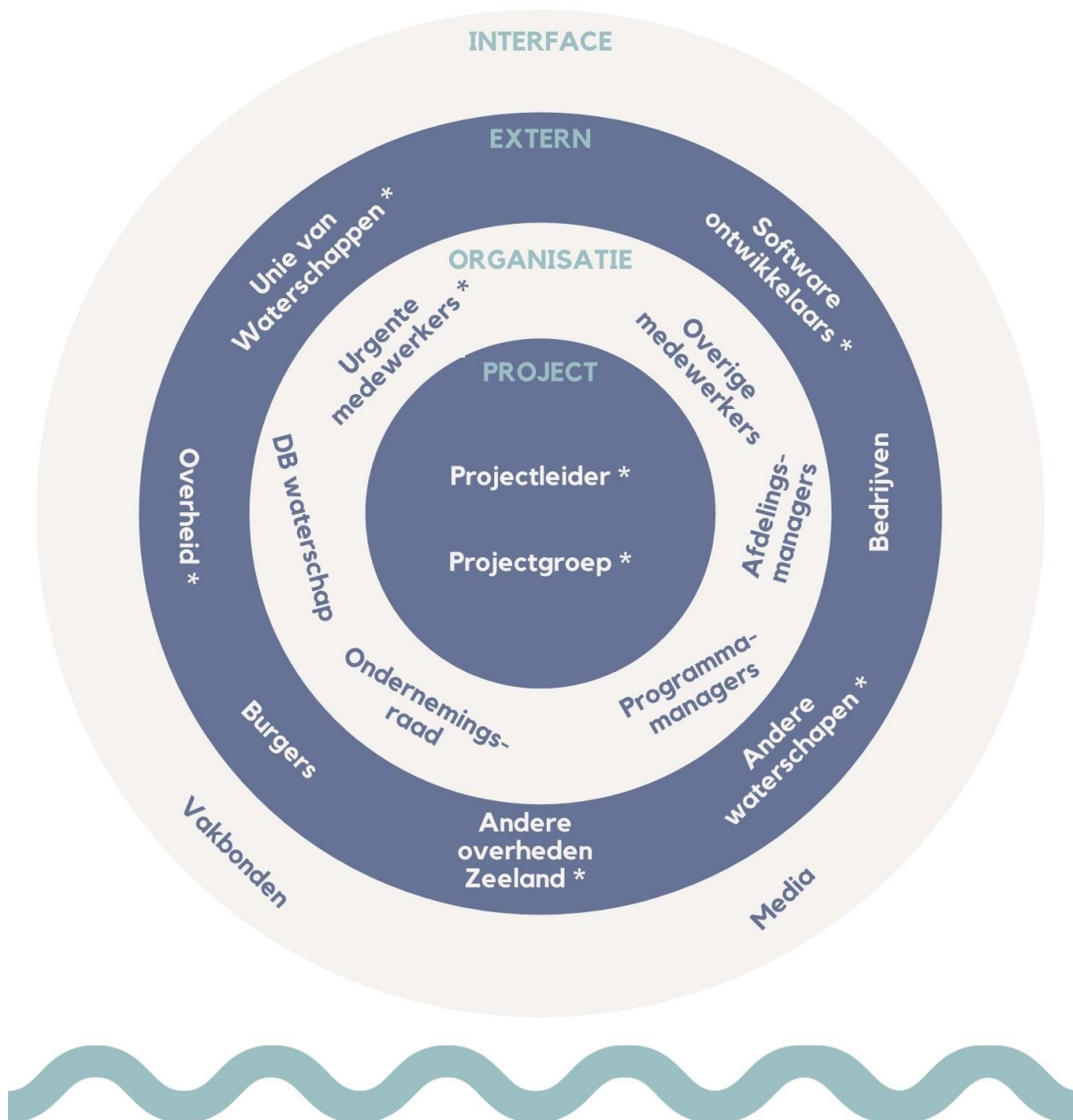
Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Visgraatanalyse



Bijlage 3: Stakeholdersanalyse



Bijlage 4: Operationalisatieschema

Deelvraag	Onderliggende vragen	Hoe beantwoorden	Welke vragen	Gebruikt	Beantwoord
1. Welke veranderingen brengt de invoering van de Omgevingswet met zich mee voor de werkwijze van de medewerkers van het waterschap?	Welke veranderingen gaan plaatshebben?	Interview & archiefonderzoek	1.1 Wat voor veranderingen gaat de Omgevingswet brengen voor medewerkers?		
	Wie krijgen te maken met de veranderingen?	Archiefonderzoek	1.2 Welke functiegroepen krijgen te maken met de veranderingen?		
			1.3 Welke veranderingen in werkzaamheden gaan zij merken?		
	Is er verschil per functie?	Interview & archiefonderzoek	1.4 Zijn er afdelingen die meer gaan merken van de invoering dan anderen?		
	Wat gaan burgers merken van de wetswijziging?	Interview	1.5 Wat gaan burgers merken van de wetswijziging?		
	Hoe zit het met de invoering van de Omgevingswet?	Interview	1.6 Denk je dat de invoering op 1 januari 2022 doorgaat of verwacht je opnieuw uitstel?		
			1.7 Is het waterschap klaar voor deze invoering op 1 januari 2022?		
			1.8 Hoeveel staan andere instanties?		
			1.9 Denk je dat de implementatie van de Omgevingswet in gevaar komt door de weerstand van de organisatieontwikkeling?		
2. Wat wordt in de literatuur gezegd over veranderen binnen een organisatie, hetgeen relevant is voor de casus van het waterschap?	Wat is er bekend over verandertrajecten?	Archiefonderzoek	2.1 Wat zijn redenen voor verandertrajecten?		
			2.2 Wat maakt dat veranderen moeilijk is?		
			2.3 Leveren verandertrajecten ook het gewenste resultaat op?		
			2.4 Wat is de reden dat zulke trajecten zo vaak niet het gewenste resultaat opleveren?		
			2.5 Zijn er verschillen per soort verandering?		
	Wat is de relatie van organisatiecultuur tot verandertrajecten?	Archiefonderzoek	2.6 Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?		
			2.7 Wat is de invloed van organisatiecultuur op verandertrajecten?		
	Welke factoren zijn van invloed op verandertrajecten binnen een organisatie?	Archiefonderzoek	2.8 Welke overige factoren, naast organisatiecultuur, zijn van invloed op verandertrajecten binnen een organisatie?		
	Hoe is de opbouw van het waterschap als organisatie?	Archiefonderzoek	3.1 Hoe ziet het organogram eruit?		
	Wat is de cultuur binnen het waterschap?	Interview	3.2 Hoe zou je de cultuur binnen het waterschap omschrijven?		
3. Welke kenmerken heeft het waterschap als organisatie?			3.3 Zijn mensen open naar elkaar, is er ruimte om elkaar aan te spreken?		
	Welke veranderstrategie gebruikt het waterschap?	Interview	3.4 Welke veranderstrategieën hanteert het waterschap?		
			3.5 Welke veranderstrategieën hanteert het waterschap bij de organisatieontwikkeling?		
			3.6 Is men na het externe onderzoek bij de organisatieontwikkeling veranderd van veranderstrategie?		
		Enquête	3.7 Welk van deze denkwijzen sluit aan bij uw denkwijze over veranderen binnen de organisatie?		
	Werkt men met het kleurendenken van de Caluwé?	Interview	3.8 Werkt het waterschap met het kleurendenken van de Caluwé?		

4. Welke lessen uit eerdere veranderingstrajecten kunnen meegenomen worden tijdens de implementatie?	Welke verandertrajecten zijn er geweest?	Interview	4.1 Welke verandertrajecten zijn er geweest?		
		Interview + gesprek	4.2 Wat houdt de organisatieontwikkeling in?		
		Archiefonderzoek	4.3 Wanneer is de organisatieontwikkeling gestart?		
	Hoe is de organisatieontwikkeling verlopen?	Enquête + interview	4.4 Hoe heeft u de organisatieontwikkeling tot nu toe ervaren?		
		Enquête	4.5 Wat voor cijfer geeft u de aanpak van de organisatieontwikkeling die nu gehanteerd wordt?	Teveel organisatie-ontwikkeling, bewust niet gebruikt. Voegt voor dit onderzoek niets toe.	
		Interview	4.6 Wat vind je van de organisatieontwikkeling?		
			4.7 Zijn er directe gevolgen van het eerste streefde deel van de organisatieontwikkeling?		
		Archiefonderzoek	4.8 Wat zijn de resultaten van extern onderzoek over de organisatieontwikkeling?		
		Interview	4.9 Wat is er met deze resultaten van extern onderzoek gedaan?		
	Welke weerstanden zijn er binnen de organisatie?	Enquête + interview	4.10 Wat zou volgens u de belangrijkste reden kunnen zijn voor weerstand tijdens een verandertraject?		
		Interview	4.11 Is er weerstand tegen veranderingen die nu gaande zijn en waaruit merk je dat?		
			4.12 Wat merk je bij collega's op het gebied van organisatieontwikkeling en veranderen?		
			4.13 Is dat anders/sterker dan voordat de organisatieontwikkeling startte?		
	Wat is er/wordt er gedaan aan deze weerstanden?	Interview	4.14 Wat is gedaan om de problemen van de organisatieontwikkeling op te lossen?		
	Hoe is de veranderbereidheid onder het personeel?	Enquête	4.15 Hoe staat u tegenover een nieuw (minder omvangrijk) verandertraject naast de organisatieontwikkeling?		
			4.16 Zou u er anders tegenover staan als zo'n verandertraject aansluit bij de organisatieontwikkeling?		
	Is er verschil te zien tussen medewerkers met een kort of langer dienstverband?	Enquête	4.17 Hoe staat u tegenover een nieuw (minder omvangrijk) verandertraject naast de organisatieontwikkeling?		
5. Welke stappen zijn reeds gezet om medewerkers te informeren?	Zijn alle medewerkers op de hoogte gebracht?	Enquête	5.1 Bent u op de hoogte van de invoering van de Omgevingswet die gepland staat?		
			5.2 Bent u op de hoogte van de mogelijke veranderingen in uw werkzaamheden die de Omgevingswet met zich mee gaat brengen?		
			5.3 Bent u op de hoogte van de impact die de Omgevingswet op de organisatie gaat hebben?		
		Interview	5.4 Zijn er afdelingen die meer gaan merken van de invoering dan andere?		
			5.5 Zijn (een deel van) de medewerkers al op de hoogte gebracht?		
			5.6 Is er al gepolst hoe medewerkers over deze nieuwe veranderingen denken?		
		Interview + archiefonderzoek	5.7 Wat is de planning die het waterschap aanhoudt?		
	Aan welke manier van communicatie geven medewerkers de voorkeur?	Enquête + interview	5.8 Op welke wijze zou u geïnformeerd willen worden over ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie?		
	Is er gestart met een communicatieplan?	Interview	5.9 Op welke manier wordt gepland om de medewerkers op de hoogte te brengen?		
	Hoe gaan medewerkers opgeleid worden?	Interview	5.10 Hoe gaan de medewerkers geschoold worden om met de veranderingen te leren werken?		

		Interview + archiefonderzoek	5.11 Is er zicht op hoe andere waterschappen / instanties dat gaan doen?		
	Zijn medewerkers op de hoogte van de binnen het waterschap gehanteerde veranderstrategie?	Enquête	5.12 Welk van deze denkwijzen sluit volgens u het beste aan bij de organisatie zoals deze was voor de organisatieontwikkeling?		
			5.13 Welk van deze denkwijzen wordt volgens u nagestreefd bij de organisatieontwikkeling?		
6. Hoe kunnen de medewerkers het best betrokken worden bij de veranderingen?	Zijn medewerkers op de hoogte van ontwikkelingen?	Enquête	6.1 Ik word goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen die gaande zijn		
			6.2 Ik weet wat het nut van veranderingen binnen de organisatie is		
			6.3 Ik zie de noodzaak van veranderingen binnen de organisatie in		
			6.4 De noodzaak van veranderingen binnen de organisatie wordt uitgelegd		
	Zijn medewerkers betrokken in het proces, hebben ze kunnen meedenken?	Interview	6.5 Is er aan medewerkers de mogelijkheid gegeven mee te denken over de nieuwe veranderingen?		
		Interview	6.6 Heeft u de mogelijkheid gehad om mee te denken over de veranderingen?		
	Welke medewerkers zijn betrokken bij het proces?	Interview	6.7 Is er aan medewerkers de mogelijkheid gegeven mee te denken over de nieuwe veranderingen?		
	Willen medewerkers betrokken zijn?	Enquête	6.8 Ik wil betrokken worden bij de veranderingen in de organisatie		
	Voelen medewerkers zich betrokken?	Enquête	6.9 Heeft u naar uw mening voldoende informatie gehad over de invoering van de Omgevingswet?		
		Interview	6.10 Hoe heeft u deze informatie gekregen en hoe is dit verlopen?		
		Interview	6.11 Welke zaken zijn cruciaal om medewerkers bij de veranderingen te betrekken?		
	Hoe kunnen medewerkers het beste betrokken worden?	Interview	6.12 Hoe kunnen medewerkers het beste betrokken worden?		
	In welke mate is medewerkers betrekken bij veranderingen mogelijk?	Interview	6.13 Is er aan medewerkers de mogelijkheid gegeven mee te denken over de nieuwe veranderingen?		

Bijlage 5: Strokenplanning blok 15

PLANNING SCHRIJVEN SCRIPTIE (BLOK 15)												
Nr.	Taak	1-feb	8-feb	15-feb	22-feb	1-mrt	8-mrt	15-mrt	22-mrt	29-mrt	5-apr	12-apr
1	Voorbereiding											
2	Enquête opstellen											
3	Goedkeuring enquête opdrachtgever											
4	Goedkeuring enquête docent											
5	Interviewvragen opstellen											
6	Interviews inplannen											
7	Goedkeuring interview opdrachtgever											
8	Goedkeuring interview docent											
9	Informatieverzameling											
10	Enquête uitzetten											
11	Interviews afnemen											
12	Deskresearch											
13	Dataverwerking en -analyse											
14	Interviews uitwerken											
15	Enquêteresultaten analyseren											
16	Enquêteresultaten visualiseren											
17	Verwerken											
18	Resultaten beschrijven											
19	Reflecteren op onderzoek											
20	Conclusies trekken											
21	Aanbevelingen uitwerken											
22	Volledige controle onderzoeksrapport											
23	Lessen											
24	Les 12 maart											
25	Contactmomenten docent											
26	Plannen contact begin blok 15											
27	Plannen bezoek eind blok 15											
28	Deadlines											
29	Eerste kans onderzoeksrapport											
30	Uitslag eerste kans											

Bijlage 6: Interviewprotocollen

6.1 Interviewprotocol geïnterviewde A

Wie ben je en wat doe je?

Hoe ben je bij het waterschap terecht gekomen?

Waterschap en verandertrajecten

Hoe zou je de cultuur binnen het waterschap omschrijven?

Zijn mensen open naar elkaar, is er ruimte om elkaar aan te spreken?

Wat houdt de organisatieontwikkeling in?

Wanneer is dit gestart?

Wat vind je van de organisatieontwikkeling?

Zijn er directe gevolgen waar te nemen van het 'stroeve' eerste deel van de organisatieontwikkeling (mensen pensioen e.d.)?

Wat merk je bij collega's op het gebied van organisatieontwikkeling en veranderen?

Is dat anders/sterker dan voordat de organisatieontwikkeling startte?

Is er weerstand tegen veranderingen die nu gaande zijn? Waaruit merk je dat?

Wat is gedaan om de problemen van de organisatieontwikkeling op te lossen?

Welke veranderstrategie(en) hanteert het waterschap?

Omgevingswet

Hoe ben je bij het project van de Omgevingswet terecht gekomen?

Wat vind je persoonlijk van de Omgevingswet? Vind je het nuttig of hadden het beter kunnen blijven zoals het was?

Denk je dat de invoering op 1 januari 2022 doorgaat, of verwacht je opnieuw uitstel?

Wat voor veranderingen gaat de Omgevingswet brengen voor de medewerkers? Wat zijn de voornaamste?

Zijn er afdelingen die meer gaan merken van de invoering dan andere?

Zijn (een deel van) de medewerkers al op de hoogte gebracht?

Is er al gepolst hoe medewerkers over deze nieuwe veranderingen denken?

Op welke manier wordt gepland om de medewerkers op de hoogte te brengen?

Hoe gaan de medewerkers 'geschoold' worden om met de veranderingen te leren werken?

Is er zicht op hoe andere waterschappen / instanties dat gaan doen?

Is/wordt aan medewerkers de mogelijkheid gegeven om mee te denken over deze nieuwe veranderingen?

Denk je dat de implementatie van deze wet in gevaar komt door de weerstand tegen veranderen na de organisatieontwikkeling?

6.2 Interviewprotocol geïnterviewde B

Wie ben je en wat doe je?

Hoe ben je bij het waterschap terecht gekomen?

Waterschap en verandertrajecten

Hoe zou je de cultuur binnen het waterschap omschrijven?

Zijn mensen open naar elkaar, is er ruimte om elkaar aan te spreken?

De organisatieontwikkeling is al enige tijd bezig, zijn er daarvoor al eerder (grote) verandertrajecten geweest?

Wat was daar de aanpak en wat leverde dat voor resultaat op?

Welke punten zijn opgepakt na het externe onderzoek en hoever staat men daar nu mee?

Zijn er directe gevolgen binnen de organisatie van het eerste streefde deel van de organisatieontwikkeling?

Wat is de gewenste situatie na de organisatieontwikkeling en hoever staat men daar nu mee?

Veranderstrategieën

Welke veranderstrategieën hanteert het waterschap?

Welke veranderstrategieën hanteert het waterschap bij de organisatieontwikkeling?

Werkt het waterschap met het kleurendrukdenken van de Caluwé (als dit nog niet genoemd is)?

Op welke wijze wordt dit gebruikt, wordt het naar medewerkers gecommuniceerd?

Is men hier tevreden over?

Met welke kleur(en) zou je het waterschap voor de organisatieontwikkeling beschrijven?

Omgevingswet

Zijn (een deel van) de medewerkers al op de hoogte gebracht van de veranderingen door de Omgevingswet?

Is er al gepolst hoe medewerkers over de veranderingen van de Omgevingswet denken?

Op welke manier gaan medewerkers op de hoogte gebracht worden van de veranderingen?

Hoe gaan medewerkers geschoold worden om met de veranderingen te leren werken?

Heeft het waterschap een planning wat betreft de stappen die genomen moeten worden voordat de wet ingevoerd wordt?

Is er ook een algemene planning vanuit de overheid waar het waterschap zich aan moet houden of is er enkel een einddoel wat behaald moet worden?

Er is een route kaart van de Unie van Waterschappen, loopt het waterschap op schema hierbij of zijn er zaken waarbij men juist voor of achter loopt?

Hebben medewerkers de kans om mee te denken over de veranderingen en de manier waarop die gaan gebeuren?

Weerstand en risico's

Merk je weerstand tegen veranderingen die gaande zijn en waaruit merk je dat?

Wat merk je met relatie tot de veranderbereidheid onder collega's?

Is dit veranderd (sterker of minder sterk) sinds de organisatieontwikkeling gestart is?

Wat zou volgens jou het grootste risico zijn voor het ontstaan van weerstand?

Tenslotte, zijn er gevolgen voor de organisatieontwikkeling en de implementatie van de Omgevingswet nu de secretaris-directeur zijn ontslag ingediend heeft?

6.3 Interviewprotocol geïnterviewde C

Wie bent u en wat doet u?

Wat is uw rol als dijkgraaf binnen het waterschap?

Het waterschap en veranderen

Hoe zou u het waterschap als organisatie omschrijven?

Wat zijn uw ervaringen van de afgelopen jaren binnen het waterschap op het gebied van veranderen?

Welke zaken zijn goed gegaan en welke dingen zijn minder goed gegaan?

Heeft een en ander geleid tot een nieuwe/aangepaste veranderstrategie binnen het waterschap?

Omgevingswet

Wat vindt u van de Omgevingswet?

Komt de Omgevingswet voldoende terug in de organisatieontwikkeling? Is er genoeg verbinding tussen deze twee?

Hoever staat het waterschap met (de voorbereiding van) de implementatie van de Omgevingswet?

Is dit verder of minder ver dan andere instanties?

Wat is uw rol binnen de implementatie van de Omgevingswet?

Welke (mogelijke) knelpunten voor het halen van de deadline van 1 januari 2022 ziet u binnen het waterschap?

Medewerkers betrekken

Op welke manier kunnen volgens u medewerkers het best betrokken worden bij de veranderingen?

Mogelijkheid tot meedenken, manier van informeren, tegengaan van weerstand

Vindt u dat medewerkers tot op dit moment voldoende betrokken geweest zijn bij het proces?

Heeft u zicht op de manier waarop andere instanties dit aanpakken of aangepakt hebben?

Merkt u onder het personeel weerstand tegen deze nieuwe veranderingen die eraan komen?

Hoe denkt u dat we met deze weerstand moeten omgaan?

Overig

Heeft het feit dat de secretaris-directeur zijn ontslag aangeboden heeft invloed op de implementatie van de Omgevingswet?

6.4 Interviewprotocol geïnterviewde D

Wie ben je en wat doe je?

Hoe ben je bij het waterschap terecht gekomen?

Waterschap en Omgevingswet

Hoe ervaar je de cultuur binnen het waterschap?

Wat vind je van de manier waarop veranderingen binnen de organisatie over het algemeen aangepakt worden?

Ben je op de hoogte van de invoering van de Omgevingswet?

Wat vind je van de Omgevingswet?

Krijg je veel te maken met veranderingen in je werkzaamheden door de invoering van de wet?

Welke zaken gaan voor jou veranderen?

Betrokken en informatie

Ben je betrokken geweest bij de veranderingen die de Omgevingswet met zich meebrengt?

Zou je (meer) betrokken willen zijn?

Op welke manier ben je/ zou je betrokken willen worden bij de implementatie van de Omgevingswet? Hoe denken collega's hierover?

Zijn andere collega's binnen jouw functie betrokken bij de implementatie?

Zijn collega's van andere afdelingen betrokken bij de implementatie?

Op welke manier ben je geïnformeerd over de veranderingen die de Omgevingswet voor jouw werk mee gaat brengen?

Vind je die manier prettig?

Heb je voldoende informatie gekregen?

Welke positieve punten zie je van deze manier van informeren?

Zie je verbeterpunten voor het informeren van collega's binnen jouw functie of andere functies?

Hoe kunnen volgens jou medewerkers het best betrokken worden bij de implementatie van de wet?

Welke zaken zie je als cruciaal bij het betrekken van medewerkers bij de veranderingen?

Bijlage 7: Samenvattingen interviews

7.1 Samenvatting interview geïnterviewde A

Met: Geïnterviewde A, juridisch adviseur & projectleider Omgevingswet
Datum: 24 februari 2021, 09.50 – 10.20u
Onderwerp: Organisatieontwikkeling en Omgevingswet
Locatie: Kantoor waterschap Scheldestromen Middelburg

Voorafgaand aan het interview, zijn de vragen doorgestuurd zodat geïnterviewde A zich kon voorbereiden op het gesprek. Toestemming is gevraagd om het interview op te nemen voor het uitwerken. Hiermee is zij akkoord gegaan.

Introductie

Geïnterviewde A vertelt mij het volgende: officieel is mijn functie juridisch adviseur, maar mijn dagelijkse bezigheid is het projectleiderschap van de Omgevingswet. Na mijn afstuderen in 2015 had ik een bijbaantje bij een verzekeringskantoor op een callcenter. Ik ben een tijdje in de verzekeringen blijven hangen en kreeg toen de wens om terug te keren naar Zeeland.

Ik was toen op zoek naar een baan hier, maar dat was in die tijd niet zo makkelijk. Via Randstad kwam ik bij het waterschap terecht. Ik ging daar werken als juridisch adviseur ter vervanging van een collega die met zwangerschapsverlof ging. Haar takenpakket bestond uit het afhandelen van schades. Toen ging de volgende collega met zwangerschapsverlof en zij hield zich bezig met de Omgevingswet. Zo ben ik er eigenlijk ingerold.

Organisatieontwikkeling

De cultuur binnen het waterschap is erg Zeeuws. We vinden elkaar allemaal heel aardig, zijn erg belangrijk. Als er iets is, praten we sneller over diegene dan met diegene. Dat noemen ze geloof ik ook een familiecultuur. Maar ondanks dat voel ik me hier wel echt thuis; het is een prettige werksfeer. Er is ruimte om elkaar aan te spreken, maar we doen het weinig.

Over de organisatieontwikkeling kan je een boek schrijven. De organisatie hoe die was, werkte wel, maar er waren wel punten die verbeterd konden worden. Er werd erg in kokers gewerkt; afdelingen werkten naast elkaar heen. Er werd per jaar gepland wat we wilden gaan doen, maar dan werd die planning niet gehaald. Dan hielden we geld over. Dat is op zich geen probleem, want dat geld gebruiken we dan in het volgende jaar om die planning af te ronden. Maar burgers zien dan dat de waterschapsbelasting verhoogd worden, terwijl we wel geld overgehouden hebben.

Toen is bedacht dat we meer resultaatgericht, meer procesgericht en meer omgevingsgericht moeten gaan werken. We zijn erg gaan focussen op het beschrijven van de bestaande processen. De structuur van de organisatie is veranderd; we werkten eerst in 12 afdelingen en nu in 5 programma's. Er zijn veel nieuwe functies gecreëerd, zoals resultaatcoördinatoren en proceseigenaren. Er is veel verschoven en men is zoekende. Men weet van de nieuwe functies niet goed wat verwacht wordt. De mensen die deze nieuwe functies vervullen, komen van elders uit de organisatie. Waar zij vandaan komen, vallen gaten en die teams krijgen het drukker. Een van de klachten is dan ook dat de werkdruk oploopt.

Er is vorig jaar een extern onderzoek gedaan waar een advies uitgekomen is. Aan de hand daarvan is nu een verbetertraject opgestart, om het in goede banen te leiden. Aan de ene kant snap ik het doel van de organisatieontwikkeling, maar de manier waarop snap ik niet altijd. Ik ben ergens wel

sceptisch, maar wil het ook wel een kans geven. Als al het stof neergedaald is ben ik benieuwd hoe alles werkt. Ik heb een afwachtende houding, eerst zien en dan geloven.

Onder het personeel merk ik gevolgen van het stoeve eerste deel van de organisatieontwikkeling. Het verzuim ligt hoger, al kan dat ook deels komen door corona. Maar er vallen wel meer collega's uit. En ik denk dat dat deels komt doordat ze niet goed kunnen omgaan met de onduidelijkheid van het proces en door de hogere werkdruk. En volgens mij zijn er ook al collega's weggegaan omdat ze het zat waren. Ik hoor ook wel signalen dat collega's eerder met pensioen. Of dat ook echt waar is, heb ik nooit gevraagd. Maar het zijn wel signalen die ik links en rechts hoor.

Verder voordat we thuis kwamen te zitten door corona, was de organisatieontwikkeling het gesprek van de dag. Er werd best wel veel over geklaagd. Een aantal collega's zijn wel positief, maar de meeste hadden graag gezien dat het bij het oude gebleven was. Vooral collega's die hier al langer zitten, zien dit elke paar jaar voorbijkomen.

Wat ik ook wel merk, voor mijn project heb ik een groep collega's nodig. Maar het is ontzettend moeilijk om tijd bij hun vrij te maken. Ik weet dat ze het al heel erg druk hebben. Als ik zeg: 'dit moet ook gebeuren omdat het voor die en die datum af moet' dan doen ze het vaak wel, want ze snappen dat het moet gebeuren, maar dan voel ik me wel bezwaarlijk omdat ik weet dat ze het al zo druk hebben. Zelf probeer ik de overlegmomenten zo flexibel mogelijk in te plannen, om ze wat meer ruimte te geven.

Het is de bedoeling om, als je problemen ervaart met je werkzaamheden en deze niet af kan krijgen, je het meldt bij je manager. Maar vaak kan die er ook niet veel aan doen. En voor sommige mensen is het ook wel een drempel om toe te geven dat het niet lukt. Een andere oorzaak voor de hoge werkdruk lijkt mij dat we veel tegelijk willen. Het is niet duidelijk waar de prioriteit ligt.

Ik vind het lastig om iets te zeggen over de weerstand onder collega's voor veranderingen voor de organisatieontwikkeling en nu. Vooral omdat ik nog maar een jaar bij het waterschap werkte toen de organisatieontwikkeling startte. Ik denk wel als je kijkt naar de gemiddelde leeftijd, dat er sowieso al wel wat weerstand was. Ik kan me voorstellen dat als je nog maar een paar jaar te gaan heb voor je pensioen, dat het niet per se hoeft om dan nog een hele organisatieontwikkeling op te zetten. Ja en sommige mensen houden nu eenmaal meer van veranderen dan anderen. Maar ik denk dat de veranderbereidheid toen ook niet erg hoog was.

Er kwamen steeds meer signalen van medewerkers, er werd veel geklaagd. Dat is bij het bestuur terecht gekomen. Die hebben in september 2020 opdracht gegeven voor een extern onderzoek. Deze onderzoeker is aan de slag gegaan en heeft met veel mensen gesproken en documenten ingezien. Op basis daarvan heeft hij een advies gegeven wat nu gebruikt wordt voor een verbetertraject; om die punten aan te pakken die niet helemaal goed liepen.

Ik vind het moeilijk om te zeggen dat het nu beter gaat. Je ziet elkaar niet op kantoor en hebt er dus minder gesprekken over. Zelf ben ik wel hoopvol, het wordt serieus opgepakt en er wordt wat met de klachten gedaan. Ik kan dit alleen voor mezelf zeggen.

Ik weet niet of het waterschap voor een bepaalde veranderstrategie gekozen heeft. Ik hoorde laatst wel dat men kleuren gekozen heeft, maar dat gaat dan over waar men naartoe wil. Maar de weg daar naartoe weet ik niet. De focus ligt wel heel erg op processen en procesgericht werken. Dus ik denk dat dat onderdeel is van die strategie. En er wordt met het advies dat dan pas gegeven is, ook wel ingezet op duidelijkere communicatie en een duidelijkere planning. Het doel was altijd wel duidelijk, maar de weg er naartoe was niet helder. Dat is nu wel in de strategie opgenomen.

Omgevingswet

De bedoeling was dat ik een paar maanden met de Omgevingswet bezig zou zijn. Maar toen de collega die ik verving terugkwam van verlof, ging zij wat anders doen. Zo is de Omgevingswet bij mij blijven plakken en ik ben er nog steeds mee bezig. Inmiddels is de wet ook al weer een paar keer uitgesteld. Het was eerst de bedoeling dat ik tot 2020 ermee bezig zou zijn, maar inmiddels is de wet weer uitgesteld en misschien gebeurt dat nog wel een keer. Dus ik verwacht er nog wel even mee bezig te zijn.

In het begin stond ik positiever tegenover de Omgevingswet dan nu. Ik hoor toch steeds meer kritische geluiden. Ik heb een stuk gelezen, geschreven door advocaten, dat ging erover dat deze systematiek alle regels over de fysieke leefomgeving op een hoop wordt gegoooid. Maar daarmee wordt het niet per se makkelijker voor burgers. Hun gedachte was dat advocaten er veel geld aan gaan verdienen. Dus ik moet het eerst nog zien en dan geloven dat het beter gaat worden. Ik denk wel dat als het digitale deel goed gaat werken, dat makkelijker wordt voor burgers, één ingang naar de overheden. Maar voordat we daar zijn, moet nog veel werk verzet worden.

Ik las pas ook een artikel in de Volkskrant over dat Nieuw-Zeeland een dergelijke verandering een aantal jaar geleden gedaan heeft. Alles op één hoop en het meer integraal benaderen van de fysieke leefomgeving. En daaruit bleek dat bepaalde belangen toch wel ondergesneeuwd werden, waaronder dat van water. Dan hebben wij er in feite niks aan. Maar dat is allemaal theorie en ik weet niet in hoeverre je beide landen met elkaar kan vergelijken. Ik zou niet raar staan te kijken als dit over een jaar of tien weer allemaal teruggedraaid wordt.

Of de wet 1 januari 2022 ingevoerd wordt, weet ik niet. Ik vind het 50/50. De waterschappen roepen op om het door te laten gaan, maar als ik dan hoor voor de problemen met kosten, financiën, vooral bij de gemeentes en het DSO, dan blijven er problemen voorkomen en uitgesteld worden. En als je kijkt dat het bijna 1 maart is en iedereen aangesloten had moeten zijn, zie ik het wel gebeuren dat het weer uitgesteld wordt. En daarbij is de Eerste Kamer ook erg kritisch. De tweede kamer heeft groen licht gegeven, maar de kans is er dat de Eerste Kamer tegen de invoeringsdatum stemt.

Mocht de invoering wel doorgaan, is het waterschap er grotendeels klaar voor. Niet alles zal klaar zijn, maar onder druk wordt alles vloeibaar. Er is nu de focus om het op tijd klaar te hebben. Als er uitstel komt, verschuiven prioriteiten en loop je volgend jaar tegen dezelfde dingen aan. Er zullen wel probleempjes komen, maar die zullen op te lossen zijn. We zijn ver genoeg klaar.

Ik vind het moeilijk om te zeggen wat er voor medewerkers gaat veranderen. Je kan niet zeggen dit verandert voor jou en dat voor jou. De impact is het grootst voor de medewerkers in vergunningverlening en toezicht & handhaving. Daarnaast moeten juristen en beleidsmedewerkers er wat vanaf weten. De veranderingen zitten op meerdere vlakken. Medewerkers moeten weten van veranderingen in regelgeving, deels ook houding en gedrag. Bij een aanvraag moet meer meegedacht worden, hoe kunnen dingen wel. Dit wordt al wel gedaan, dus ik weet niet of dit dé verandering gaat zijn.

Het gaat ook over meer samenwerken tussen afdelingen en andere overheden. Dat gaat op zich goed, maar soms vergeten we anderen. Daar is winst te behalen. Ook bepaalde processen moeten aangepast worden, daar gaan medewerkers het wel merken. Ik denk dat je dan de grootste veranderingen hebt. Dus een deel op kennis & kunde en een deel houding & gedrag.

En ik denk ook door de verschuiving naar meer algemene regels, dat de medewerkers die buiten werken andere gesprekken krijgen met burgers. Nu zijn er voorschriften waar je aan moet voldoen. Straks valt het misschien onder een zorgplicht of algemene regel. Dan kun je niet verwijzen naar een

papiertje, het wordt lastiger om te toetsten of aan regels aan voldaan is. Maar dat gaan we niet direct merken.

Er zijn ook afdelingen die er weinig tot niks van gaan merken. Bijvoorbeeld de afdeling financiën. Er worden ook aanpassingen in systemen gedaan, daar heeft facilitaire zaken wel wat me te maken, maar verder weinig. En de afdeling afvalwater zal er ook niet zoveel van merken, het zuiveren van het rioolwater.

Medewerkers zijn nog niet genoeg op de hoogte gebracht van de veranderingen. Een grote groep, vooral vergunningverleners, weten er wel wat vanaf. Een deel is ook betrokken bij het project. Maar als je ze vraagt wat er precies gaat veranderen, zullen ze daar nu nog geen goed antwoord op geven. Daar is nog veel aandacht voor nodig. Het is wel lastig op welk punt je medewerkers mee gaat nemen. Niet iedereen hoeft informatie erover te krijgen. Als je te vroeg begint en de wet wordt weer uitgesteld, is het weer weggezakt. Zo is de timing erg lastig.

Onder de medewerkers is nog niet gepolst over hoe men tegenover de wijziging staat. Uit gesprekken heb ik wel een en ander gemerkt. Er is geen algemeen communicatieplan, maar er is al wel nagedacht over een opleidingsplan. Er is geïnventariseerd welke doelgroepen er zijn, welke informatie moeten zij nog krijgen en welke cursussen en opleidingen zijn daarvoor. Dat gaat van heel algemeen, een korte informatiesessie, naar een opleiding van bijvoorbeeld vier dagen. Dat gaat wel op korte termijn opgestart worden. De plannen daarvoor zijn rond, ik verwacht dat dat binnen nu en een maand gecommuniceerd gaat worden. De opleiding wordt per werknemer bepaald en er is de mogelijkheid voor medewerkers die er niet mee te maken krijgen maar wel interesse hebben, om deel te nemen.

Er is bij het opstellen van het opleidingsplan gekeken naar andere waterschappen. Die zijn daar ook druk mee bezig. Waterschap Amstel, Gooi & Vecht vertelde tijdens een overleg over hun opleidingsplan. Deze is erg groot en breed. Ook zijn er collectieve dingen opgepakt. Er is twee jaar geleden een inventarisatie gedaan van welke werknemers welke informatie nodig hebben. Dat is geloof ik ook gebruikt bij ons opleidingsplan.

Naar mijn idee is er te weinig de mogelijkheid geboden om medewerkers mee te laten denken. Ze zouden er beter bij betrokken kunnen worden. Maar er is ook niet meer zoveel te kiezen, er is maar weinig tijd. Persoonlijk luister ik wel naar suggesties, maar er zijn geen grote sessies waarbij iedereen input kan geven. Ik denk dat dan het draagvlak hoger zou zijn.

Ik denk wel dat het lastig is om een goede middenweg te vinden. Als je iedereen z'n mening laat geven, ga je geen overeenstemming bereiken. Dan moet je het wel op een gekaderde manier doen, zodat men uit een paar opties kan kiezen. Anders raak je in een eindeloze discussie. Maar zoiets is niet gebeurt. Ik denk ook dat dat deels komt door mijn onervarenheid. Ik heb geen ervaring met het leiden van een project en kom er nu achteraf steeds meer achter heel veel dingen die ook handig waren geweest.

De implementatie van de Omgevingswet komt denk ik niet in gevaar door de weerstand na de organisatieontwikkeling. Er zal wel weerstand komen van waarom is dit zo gedaan, waarom mocht ik niet meedenken en ben ik niet eerder betrokken. Maar het is een wetswijziging, we hebben niet zoveel te willen, we moeten eraan voldoen. We kunnen wel wat keuzes maken, maar ik verwacht niet dat de implementatie in gevaar gaat komen. De Omgevingswet wordt van buitenaf opgelegd en de organisatieontwikkeling komt van binnenuit. Daar heb je wel kans dat het door de weerstand niet zal slagen.

7.2 Samenvatting interview geïnterviewde B

Met: Geïnterviewde B, afdelingsmanager HRM
Datum: 21 maart 2021, 09.00u – 09.30u
Onderwerp: Veranderen en de Omgevingswet
Locatie: Online, Teams

Voorafgaand aan het interview, zijn de vragen doorgestuurd zodat geïnterviewde B zich kon voorbereiden op het gesprek. Toestemming is gevraagd om het interview op te nemen voor het uitwerken. Hiermee is hij akkoord gegaan.

Introductie

Geïnterviewde B vertelt mij het volgende: ik ben HRM-afdelingsmanager voor de afdeling Personeelszaken, Communicatie en Organisatie (PCO) en voor de afdeling Juridische zaken. In het totaal zijn dat vijf teams en zo'n 50 mensen.

Ik ben bij het waterschap terecht gekomen door te solliciteren op een openstaande functie. Ik ben begonnen als personeelsadviseur, daarna ben ik beleidsmedewerker geworden bij HRM. Toen heb ik de overstap gemaakt van adviseren naar zelf doen en ben ik teamleider geworden bij Team Communicatie. Door de organisatieverandering hield de functie teamleider op te bestaan. Daarom heb ik gesolliciteerd op de vacature voor afdelingsmanager en deze heb ik gekregen.

Waterschap en verandertrajecten

De cultuur binnen het waterschap is informeel. Van oorsprong is de overheid een hiërarchische organisatie, dat is misschien nog steeds wel een beetje zo. Maar ik heb wel het idee dat je hier iedereen kan benaderen als je iets nodig hebt. We kunnen groeien op het gebied van elkaar aanspreken. Dat is best lastig. De ruimte daarvoor is er wel.

Voor de organisatieontwikkeling is in 2010/2011 een groot verandertraject geweest. Het betrof een fusie van twee Zeeuwse waterschappen naar één. Het betrof waterschap Zeeuwse Eilanden en waterschap Zeeuws-Vlaanderen. Dat was een hele grote verandering waar we zo'n 1,5 jaar mee bezig geweest zijn. Deze verandering had veel impact.

Om de waterschappen bij elkaar te brengen, zijn van beide organisatieschema's gemaakt. Deze twee zijn naast elkaar gelegd en gekeken is hoe daar één organisatie van gemaakt kon worden en of iedereen een plaats kon krijgen. Men moest zelf solliciteren naar functies. De aanpak die gehanteerd werd, is succesvol geweest. Zeker in de korte tijd die we hadden. Er was weinig ruimte voor participatie van medewerkers op het gebied van organisatie-inrichting. Het gebeurde erg blauw, vanuit de structuur.

Tijdens de organisatieontwikkeling is een extern bureau ingehuurd voor het doen van onderzoek. Deze onderzoeker, Harry ter Braak, heeft zijn bevindingen vastgelegd in een memo en aanbevelingen gedaan. Een plan van aanpak gemaakt om handen en voeten te geven aan deze punten. Op onderdelen zijn we nu met de uitwerking bezig. Ook start binnenkort de projectleider die met dit plan van aanpak aan de slag gaat.

Er is nog steeds weerstand tegen de veranderingen die plaatsgevonden hebben. De fusie uit 2010 was een strak georganiseerde structuuroplossing. Echt een blauwdruk met een planning die strak gevolgd werd. De laatste organisatieverandering is heel anders ingestoken. Verwacht wordt van personeel dat ze zelf meedenken. Duidelijk is wat we willen bereiken, maar de weg daar naartoe

gaan we samen ontdekken. Een aantal mensen vindt dit fijn, een aantal mensen heeft er moeite mee. En dat snap ik wel, we zijn van het ene uiterste naar het andere uiterste gegaan. Het is een grote stap.

Hoever we staan met de organisatieontwikkeling is lastig te zeggen. We zijn onderweg. Op de ene plek in de organisatie is het ook weer anders dan op de andere plek. Om onze werkzaamheden goed te kunnen blijven uitvoeren, is het belangrijk dat we ook echt blijven veranderen. Veel mensen zien ook wel dat we daar iets aan moeten doen. Professioneler worden, meer procesgericht en meer de samenwerking opzoeken, zowel intern als extern. We zijn onderweg, maar we hebben nog veel te doen.

Veranderstrategieën

Het waterschap heeft qua veranderstrategie bewust gekozen voor de groen/witte veranderstrategie wat betreft De Caluwé. In mijn eigen woorden zou ik zeggen dat we doen door te leren. We gaan lopen en het precieze pad gaan we ontdekken. We focussen op waar de energie is. Mensen die zelf initiatief nemen, proberen we te voeden. We hebben gekozen om niet te focussen op mensen die niet mee willen.

Eerder hanteerde het waterschap andere veranderstrategieën. We hebben een grote broek aangetrokken door te veranderen. Er is een tijdje geleden met een externe consultant een cultuurscan gedaan van het management. Daar is uitgekomen dat we van blauwdruk, vanuit de hiërarchie en met veel structuur en planning, naar het andere uiterste zijn gegaan. Dat is dan dat we wel gaan lopen en zien hoe het pad ontstaat. Die consultant zei ook dat we echt iets anders willen. Dat betekent dat de opgave groot is en je het niet in een half jaar kan doen. Dan moet je echt langdurig en op allerlei vlakke daaraan werken.

De gekozen kleuren hebben we naar de medewerkers gecommuniceerd. Dat is bijvoorbeeld in de WIJ, het personeelsblad, gedaan. Maar ik denk dat het best ver van mensen af staat en dan moet ik wel zeggen dat het best wel op de achtergrond is. Medewerkers weten niet precies hoe het met die kleuren zit.

We zijn tevreden met de kleuren die we gekozen hebben, daar staan we achter. Persoonlijk vind ik wel dat we er ambitieus geweest zijn. Ik denk dat het beter was geweest als we een tussenstap hadden genomen bij de transitie. Dan hadden we denk ik toch wat meer mensen mee kunnen nemen; nu was het een schok.

Omgevingswet

De medewerkers zijn deels op de hoogte. We hebben er weleens wat van gezegd. Dan vooral de mensen in de VTH-keten (Vergunning, Toezicht en Handhaving), die zijn op de hoogte en zijn er volop mee bezig. Ook Juridische Zaken en Personeelszaken zijn op de hoogte. Personeelszaken is bezig met een opleidingsplan. Medewerkers die er direct mee te maken hebben, zijn goed op de hoogte. Maar ik wil niet zeggen dat dat voor al het personeel geldt.

Communicatie met betrekking tot de Omgevingswet is wel minder open dan bij de organisatieontwikkeling. Het is tenslotte een wet, dus er zijn data en producten die je moet hebben. Er zijn eisen voor 1 januari volgend jaar. Er zijn drie sporen, het omzetten van de verordeningen, het aansluiten op het DSO en de medewerkers meenemen. Daarom is de communicatie ook minder vrijblijvend ingestoken.

Onder de medewerkers is niet expliciet gepolst hoe zij denken over de veranderingen. Dat is niet gedaan omdat het een wet is waar we aan moeten voldoen. Het is dan schipperen over waar ruimte is voor medewerkers om mee te denken en wat er echt moet gebeuren.

In het opleidingsplan, deze is in concept gereed, is er per doelgroep gekeken wie welke informatie nodig heeft. Medewerkers die er veel mee te maken krijgen, hebben misschien wel drie cursusdagen, maar er zit ook een stukje algemene bewustwording in. Het is heel gevarieerd. Bij het opleidingsplan hebben we het landelijke opleidingsplan van de Unie van Waterschappen als basis gebruikt.

De projectleider voor de Omgevingswet heeft een planning met deadlines waar we ons aan moeten houden. Haar vervanger Gerlof is daar nu ook mee bezig. Hij heeft de Omgevingswet opgedeeld in producten die opgeleverd moeten worden. Per product werkt hij uit welke deelproducten nodig zijn. Van daaruit wil hij een planning maken met mijlpalen.

Vanuit de overheid is er op hoofdlijnen een planning. Er is gezegd dat je per 1 januari de basis op orde moet hebben. Landelijk gaat het vooral over het DSO. Daar zitten ook wel een planning en mijlpalen aan vast. Maar wij hebben als waterschap daar ook zeker zelf invulling aan gegeven. De planning van de Unie van Waterschappen is als basis gebruikt.

Medewerkers hebben kunnen meedenken over een deel van de implementatie. Bijvoorbeeld bij het omzetten van verordeningen. Dat gebeurt door de medewerkers zelf. Er is dan wel ook een jurist bij betrokken. Mensen die er in hun werk mee te maken krijgen, zijn betrokken bij het omzetten van de verordeningen.

Weerstand en risico's

Wat ik bij de Omgevingswet merk, is dat medewerkers wel snappen wat de wet is en waarom die er is. De weerstand zit er dan vooral in dat het heel veel werk is. En dat je in de keten met je samenwerkingspartners ook alles moet regelen. Ik weet niet of je het weerstand moet noemen, maar er is wel zorg. We werken nu keihard aan de implementatie, maar we zijn ook afhankelijk van anderen.

Qua veranderbereidheid ligt dat denk ik vooral erg aan de persoonlijkheid van mensen. Natuurlijk kan dat in het ene team wat meer zijn dan in het andere. De ene is makkelijker in veranderen, heeft meer vertrouwen en wil meegaan, maar er zijn ook mensen die pas een stap willen zetten als ze zeker weten hoe het zit. Ik vind wel dat je daar oog voor moet hebben, voor beide kanten. Mensen die willen, moet je de ruimte hebben. Maar mensen die daar moeite mee hebben, moet je ook wel echt begeleiden, mee te nemen of te overtuigen.

Ik denk wel dat sinds de organisatieontwikkeling de weerstand sterker is geworden. Doordat bij een groep wel dingen als chaotisch of ongestructureerd of minder in controle ervaren worden. Onder die groep is de weerstand om weer te veranderen of om nog te veranderen of op dezelfde manier te veranderen dat die er zeker wel is en dat die ook is toegenomen.

Tijdens gesprekken die ik met medewerkers heb, valt het woord 'onduidelijkheid' vaak. Als dingen niet duidelijk of niet duidelijk genoeg zijn, krijg je een soort onzekerheid en afwachtende houding.

Het vertrek van de secretaris-directeur gaat denk ik geen invloed hebben op de implementatie van de Omgevingswet. Er gaan natuurlijk wel dingen veranderen omdat er op een bepaald moment een andere secretaris-directeur gaat komen. Het is een directeur eigen om een eigen visie en koers te hebben. Dat gaat zeker wat verandering betekenen, maar ik denk persoonlijk dat het voor de Omgevingswet wel mee gaat vallen.

7.3 Samenvatting interview geïnterviewde C

Met: Geïnterviewde C, dijkgraaf Waterschap Scheldestromen
Datum: 15 maart 2021, 11.00u – 11.15u
Onderwerp: Omgevingswet & draagvlak
Locatie: Kantoor waterschap Scheldestromen Middelburg

Toestemming is gevraagd om het interview op te nemen voor het uitwerken. Hiermee is geïnterviewde C akkoord gegaan.

Introductie

Geïnterviewde C vertelt mij het volgende: ik ben dijkgraaf bij het waterschap Scheldestromen en heb onder meer de Omgevingswet in mijn portefeuille. Landelijk, vanuit mijn lidmaatschap bij de Unie van Waterschappen, voer ik met de voorzitter van de Unie de landelijke bestuurlijke overleggen over de invoering van de Omgevingswet. Ik kijk dan met name naar het DSO en de financiën.

Het waterschap en veranderen

Het waterschap is een uitvoeringsgerichte organisatie. Dat is toch wel het meest kenmerkende in vergelijking tot andere instanties. De medewerkers zijn echte doeners. Ze zijn betrokken en gemotiveerd. Het algemene kenmerk van de organisatie vertaalt zich naar de medewerkers.

De organisatieontwikkeling is een veranderopgave waar we mee bezig zijn. Dat gaat best lastig. Dit kenmerkt zich in weerstand tegen en onduidelijkheid over de verandering. De verandering is wel erg ineens op ons afgekomen. We zijn een uitvoeringsgerichte organisatie en nu moeten we een procesgerichte organisatie worden. Ik denk dat die verandering te snel doorgevoerd is.

Het werken in programma's is iets wat goed gaat. We zijn van elf afdelingen naar vijf programma's gegaan. Het geeft meer duidelijkheid onder de medewerkers. De organisatieontwikkeling als geheel had geleidelijker, in kleinere stapjes gemoeten. Dan kunnen mensen het volgen en elkaar erover vertellen. Nu moest iedereen gelijk het nieuwe werken onder te knie krijgen. Het was een te grote stap.

We zijn nu nog bezig met het door ontwikkelen van de organisatieontwikkeling. Het is wel duidelijk geworden dat je ruimte moet hebben en moet bieden om bij te sturen zodat medewerkers snappen hoe het nieuwe systeem werkt. Wie is de leidinggevende, bij wie kunnen ze terecht met problemen, wie neemt de besluiten? We zitten nog in die fase.

Omgevingswet

De Omgevingswet vind ik zeker de moeite waard. Burgers moeten nu bij verschillende instanties een vergunning aanvragen. Dat wordt nu vele meer gekanaliseerd; de overheden moeten meer samen gaan optrekken. Het proces wordt duidelijker, men kan de vergunningsaanvraag volgen en op een interactieve kaart kan men zien welke instanties of vergunningen daarbij betrokken zijn. Maar ook wat nog vrij nieuw is en nu wettelijk vastligt, dat we ook daadwerkelijk moeten laten participeren. Dat je burgers of andere betrokkenen aan de voorkant meeneemt in een te nemen besluit. Ze mogen meedenken.

Er liggen relaties tussen de Omgevingswet en de organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld het omgevingsgericht werken. Wat de implementatie van de Omgevingswet wel moeilijk maakt, is dat medewerkers veel vanuit huis werken. Dan merk je toch dat ze veel bezig zijn met hun eigen workload. Organisatiebrede projecten, zoals de Omgevingswet, staat bij hen dan niet als eerste op

het netvlies. Dat is dan toch een groter, abstracter geheel. Dan is het lastig om de focus erin te houden.

Met de implementatie zitten we aardig op schema. De beoogde invoeringsdatum van 1 januari 2022 zullen we zeker halen. Maar er moet nog wel het nodige verzet worden. Dat is niet alleen bij het waterschap, maar ook bij andere overheden. Er zijn een aantal waterschappen die iets verder zijn dan wij. Kleinere gemeenten blijven wat verder achter bij de implementatie. Zij moeten extra betrokken worden. Het Rijk, de waterschappen en de provincies lopen over het algemeen goed op schema.

De ontwikkeling van het DSO is een mogelijk knelpunt bij de implementatie van de wet. We zijn daarvoor afhankelijk van softwareleveranciers. Daarnaast ook de juridische vertaling van wat op die website moet komen. Dat is ook een belangrijk punt hier. Samen zijn dit de twee belangrijkste aandachtspunten.

Als dijkgraaf ben ik het bestuurlijke aanspreekpunt voor de voortgang van de implementatie. Dat wil zeggen dat ik vanuit het dagelijks bestuur de eerste verantwoordelijke ben om het goed te geleiden, te begeleiden en op tijd te signaleren of iets wel of niet goed gaat. Ons algemeen bestuur moet ik hiervan op de hoogte houden. Ze moeten voldoende en tijdig de juiste informatie krijgen over de implementatie. En de commissie Bestuur en Economische Zaken (BEZ) wil regelmatig een presentatie zien over hoe het ervoor staat bij waterschap Scheldestromen. Dat moet ik ook bewaken.

Medewerkers betrekken

Om de medewerkers, zeker in deze tijd, bij de implementatie te betrekken, is het belangrijk om hen heel gericht te benaderen met bepaalde opdrachten of verzoeken. Daar kan dan een deadline aan gekoppeld worden. Het liefst zou ik de mensen fysiek bij elkaar roepen, om de stand van zaken te bespreken en taken te verdelen. Dan heeft iedereen weer het totaalbeeld voor ogen en is er overzicht.

Als ik hoor van de projectleider Omgevingswet denk ik dat medewerkers op alle niveaus goed betrokken zijn bij de implementatie. De noodzaak en urgentie om het op tijd af te hebben, wordt onderkent. Maar nogmaals, het is wel lastiger om de mensen erbij te halen en ook mentaal erbij te betrekken en de aandacht vast te houden.

Ik heb zelf niet meegemaakt dat medewerkers de mogelijkheid tot inspraak kregen, maar ik denk wel dat dit gebeurd is. O.a. bij de ontwikkeling van het DSO en in het vertalen van de beleidsregels. Volgens mij is de inbreng vanuit alle programma's er wel geweest. Op landelijk niveau wordt er niet gesproken over het betrekken van medewerkers. Het is aan de organisaties zelf hoe zij dit oppakken.

Wat betreft de implementatie van de Omgevingswet merk ik geen weerstand onder de medewerkers. Ik denk dat iedereen er wel de voordelen van inziet. We zijn er ook al een paar jaar mee bezig, dus de medewerkers hebben kunnen wennen aan het idee. Iedereen weet dat het moet gebeuren.

Het feit dat de secretaris-directeur zijn ontslag heeft aangeboden, gaat mijns inziens geen invloed hebben op de implementatie van de Omgevingswet. Daar is het proces al te ver voor. Belangrijke keuzes zijn al gemaakt. Daar verwacht ik geen bijzonderheden in.

7.4 Samenvatting interview geïnterviewde D

Met: Geïnterviewde D, integraal vergunningverlener
Datum: 17 maart 2021, 09.00u – 09.15u
Onderwerp: Omgevingswet & invloed werkzaamheden
Locatie: Online, Teams

Voorafgaand aan het interview, zijn de vragen doorgestuurd zodat geïnterviewde D zich kon voorbereiden op het gesprek. Toestemming is gevraagd om het interview op te nemen voor het uitwerken. Hiermee is zij akkoord gegaan.

Introductie

Geïnterviewde D vertelt mij het volgende: ik ben integraal vergunningverlener bij het waterschap. Ik werk er nog niet zolang, zo'n anderhalf jaar. Ooit heb ik mijn afstudeerstage bij het waterschap gelopen. Toen ik anderhalf jaar geleden wat anders zocht, ben ik weer bij het waterschap terecht gekomen.

Waterschap en de Omgevingswet

Qua collegialiteit zit het goed bij het waterschap. Iedereen wil je helpen en is aardig voor je. Verder is het qua cultuur nogal vlak op dit moment. Dat komt grotendeels door corona. Er zijn weinig mogelijkheden op dit moment.

Veranderingen bij het waterschap zijn goed en noodzakelijk. De Omgevingswet is een voorbeeld van een verandering die van buitenaf gestimuleerd wordt. De organisatiecultuurverandering vind ik wel erg goed, maar hoe het aangepakt is, heeft wel wat haken en ogen. Maar ook daar werkt de corona niet aan mee natuurlijk.

De Omgevingswet is mijns inziens nuttig. Maar de systemen daar omheen, daar heb ik wel een beetje een hard hoofd in. Of alles gaat werken zoals we willen en of het doel van de Omgevingswet ook uitvoerbaar is. Dit komt doordat alle systemen op elkaar aangesloten moeten worden. We willen het de burger makkelijker maken, maar ik vraag me af of de burger in de praktijk straks meer profijt heeft van het werken onder de Omgevingswet met het DSO en of het meer duidelijkheid brengt. Maar dat zal ook een jarenlang project worden. Ik denk wel dat het nog wat problemen gaat veroorzaken.

Wij als vergunningverleners moeten de Keur omzetten naar een waterschapsverordening. Daarnaast is het ook een omslag in denken. We weten dat het op ons afkomt en in die zin krijgen we er wel het een en ander over mee.

Participatie en informatie

Ik ben betrokken geweest bij de veranderingen die de Omgevingswet met zich mee gaat brengen. Bij het omzetten van de Keur voor Wegen & Watersystemen en het meedenken aan het nieuwe DSO. Tenminste, de inrichting van het nieuwe zakensysteem wat daarop moet aansluiten. Ook zit ik in een projectgroep over de samenloop van bevoegdheden met Rijkswaterstaat. We denken na over welke afspraken we daar kunnen maken.

Ik vind dat ik genoeg betrokken geweest ben bij alle vlakken. Al mijn collega's zijn op deze manier betrokken geweest. Ook collega's van andere afdelingen hebben vergelijkbare mogelijkheden gehad om mee te denken.

Toen ik startte bij het waterschap was de implementatie van de Omgevingswet al in volle gang, dat kreeg ik direct mee. Het duurde wel even voordat ik echt doorhad wat het precies inhield. Je kan natuurlijk wel op internet kijken wat het betekent, maar wat het dan precies voor jouw werk betekent, dat is wel heel complex en staat ook niet helemaal vast. Dus voor vergunningverleners en adviseurs hoe het eruit gaat zien het hoe het gaat werken.

Het krijgt wel steeds meer vorm, maar die informatie is best wel versnipperd en zaken waren tot een paar maanden geleden nog helemaal niet duidelijk. Dus het wordt wel steeds duidelijker, maar de informatie komt erg versnipperd binnen. Je kunt je wel inschrijven voor nieuwsbrieven. Maar die zijn vaak wel een beetje hetzelfde, waardoor je ze minder goed doorleest. Dat zorgt er wel voor dat ik er minder over lees en er minder over meekrijg.

Ook onder mijn collega's merk ik dat er onduidelijkheid bestaat. Dit komt mede doordat de wet zo vaak uitgesteld is. Nu zijn we heel benieuwd of het 1 januari gaat worden, of dat het weer een jaar verlengd wordt. Dan weet je niet welke energie je erin moet steken.

Persoonlijk had ik graag één centraal informatiepunt gewild met informatie over de Omgevingswet en dan regelmatig geïnformeerd worden. Wat ik vooral belangrijk vind is dat er geen GAP-analyse gemaakt is. Dan weet je waar je nu staat en wat er nog gedaan moet worden om. Op die informatie wachten we als vergunningverleners eigenlijk nog steeds op. Van welke opleidingen moeten we doen en welke zaken hebben we nog niet op orde. Dus eigenlijk die planning of een overzicht van wat we nog niet hebben, dat missen we nog steeds eigenlijk.

Er worden wel stappen genomen omtrent het voorgaande, maar over dat proces worden wij niet geïnformeerd. De behoefte voor deze informatie is er zeker.

Wat betreft verdere betrokkenheid bij de implementatie vind ik het lastig om te zeggen waar we kunnen bijdragen. Dat komt doordat we geen informatie hebben over waar we nu staan. Dan weet je ook niet waar je je steentje nog kan bijdragen. We weten niet wat ons nog te doen staat.

Wat naast voldoende informatie sterk van belang is bij de implementatie van de Omgevingswet, is een omslag in denken. Bij de Keur Wegen heb je nu heel strikte verboden. Binnenkort gaan we dan niet meer in verboden denken, maar in mogelijkheden. Die omslag is ook een omslag in denken. Dat gaat niet van 31 december denken we nog zo en op 1 januari doen we het zo.

Daar heb je eigenlijk een verandertrajectje nodig. Dat kan door een cursus of enkele samenkomsten of iets dergelijks om het met elkaar daarover te hebben. Maar dan moet je ook wel weer concreet hebben wat we nog missen en wat we gaan doen. Omdat het voor het waterschap ook nog niet helemaal duidelijk is hoe het eruit gaat zien, hoe aanvragen binnenkomen, hoe we ze moeten beantwoorden. Het brengt nogal wat met zich mee.

Bijlage 8: Gesorteerde interviews

WATERSCHAP SCHELDESTROMEN		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	De cultuur binnen het waterschap is erg Zeeuws. We vinden elkaar allemaal heel aardig, relaties zijn erg belangrijk. Als er iets is, praten we sneller over diegene dan met diegene. Dat noemen ze geloof ik ook een familiecultuur.	Zeeuwse cultuur, familiecultuur
A.	Het is de bedoeling om, als je problemen ervaart met je werkzaamheden en deze niet af kan krijgen, je het meldt bij je manager. Maar vaak kan die er ook niet veel aan doen. En voor sommige mensen is het ook wel een drempel om toe te geven dat het niet lukt.	Drempel voor aangeven problemen werkzaamheden
B.	De cultuur binnen het waterschap is informeel. Van oorsprong is de overheid een hiërarchische organisatie, dat is misschien nog steeds wel een beetje zo.	Informele cultuur, hiërarchisch
B.	Maar ik heb wel het idee dat je hier iedereen kan benaderen als je iets nodig hebt. We kunnen groeien op het gebied van elkaar aanspreken. Dat is best lastig. De ruimte daarvoor is er wel.	Iedereen is benaderbaar, aanspreken blijft lastig
B.	Voor de organisatieontwikkeling is in 2010/2011 een groot verandertraject geweest. Het betrof een fusie van twee Zeeuwse waterschappen naar één.	Fusie in 2010
B.	Er was weinig ruimte voor participatie van medewerkers op het gebied van organisatie-inrichting. Het gebeurde erg blauw, vanuit de structuur.	Blauwe verandering
C.	Het waterschap is een uitvoeringsgerichte organisatie. Dat is toch wel het meest kenmerkende in vergelijking tot andere instanties.	Uitvoeringsgericht
C.	De medewerkers zijn echte doeners. Ze zijn betrokken en gemotiveerd. Het algemene kenmerk van de organisatie vertaalt zich naar de medewerkers.	Medewerkers zijn doeners
D.	Qua collegialiteit zit het goed bij het waterschap. Iedereen wil je helpen en is aardig voor je. Verder is het qua cultuur nogal vlak op dit moment. Dat komt grotendeels door corona. Er zijn weinig mogelijkheden op dit moment.	Hoge collegialiteit

OMGEVINGSWET		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	In het begin stond ik positiever tegenover de Omgevingswet dan nu. Ik hoor toch steeds meer kritische geluiden.	Positief en kritisch
A.	Ik denk wel dat als het digitale deel goed gaat werken, dat makkelijker wordt voor burgers, één ingang naar de overheden. Maar voordat we daar zijn, moet nog veel werk verzet worden.	DSO is handiger voor burger
A.	Ik zou niet raar staan te kijken als dit over een jaar of tien weer allemaal teruggedraaid wordt.	Misschien later teruggedraaien

A.	Of de wet 1 januari 2022 ingevoerd wordt, weet ik niet. Ik vind het 50/50. De waterschappen roepen op om het door te laten gaan, maar als ik dan hoor voor de problemen met kosten, financiën, vooral bij de gemeentes en het DSO, dan blijven er problemen voorkomen en uitgesteld worden.	Invoeringsdatum onzeker
A.	Mocht de invoering wel doorgaan, is het waterschap er grotendeels klaar voor. Niet alles zal klaar zijn, maar onder druk wordt alles vloeibaar. Er is nu de focus om het op tijd klaar te hebben. Als er uitstel komt, verschuiven prioriteiten en loop je volgend jaar tegen dezelfde dingen aan.	Waterschap grotendeels klaar voor invoering
A.	Ik vind het moeilijk om te zeggen wat er voor medewerkers gaat veranderen. Je kan niet zeggen dit verandert voor jou en dat voor jou. De impact is het grootst voor de medewerkers in vergunningverlening en toezicht & handhaving. Daarnaast moeten juristen en beleidsmedewerkers er wat vanaf weten.	Vooraf voor VTH-medewerkers veranderd veel
A.	De veranderingen zitten op meerdere vlakken. Medewerkers moeten weten van veranderingen in regelgeving, deels ook houding en gedrag.	Verandering in kennis & kunde en houding & gedrag
A.	Het gaat ook over meer samenwerken tussen afdelingen en andere overheden. Dat gaat op zich goed, maar soms vergeten we anderen. Daar is winst te behalen.	Samenwerken bevorderen
A.	Er zijn ook afdelingen die er weinig tot niks van gaan merken. Bijvoorbeeld de afdeling financiën. Er worden ook aanpassingen in systemen gedaan, daar heeft facilitaire zaken wel wat te maken, maar verder weinig. En de afdeling afvalwater zal er ook niet zoveel van merken, het zuiveren van het rioolwater.	Sommige afdelingen merken weinig verschil
B.	Er zijn drie sporen, het omzetten van de verordeningen, het aansluiten op het DSO en de medewerkers meenemen.	Drie sporen bij invoering
B.	Vanuit de overheid is er op hoofdlijnen een planning. Er is gezegd dat je per 1 januari de basis op orde moet hebben. Landelijk gaat het vooral over het DSO. Daar zitten ook wel een planning en mijlpalen aan vast. Maar wij hebben als waterschap daar ook zeker zelf invulling aan gegeven. De planning van de Unie van Waterschappen is als basis gebruikt.	Overheid heeft planning op hoofdlijnen, waterschap planning op basis van planning UVW
B.	Het vertrek van de secretaris-directeur gaat denk ik geen invloed hebben op de implementatie van de Omgevingswet. Er gaan natuurlijk wel dingen veranderen omdat er op een bepaald moment een andere secretaris-directeur gaat komen. Het is een directeur eigen om een eigen visie en koers te hebben. Dat gaat zeker wat verandering betekenen, maar ik denk persoonlijk dat het voor de Omgevingswet wel mee gaat vallen.	Vertrek SD geen invloed op implementatie
C.	De Omgevingswet vind ik zeker de moeite waard. Burgers moeten nu bij verschillende instanties een vergunning aanvragen. Dat wordt nu vele meer gekanaliseerd; de	Omgevingswet handig voor

	overheden moeten meer samen gaan optrekken. Het proces wordt duidelijker, men kan de vergunningsaanvraag volgen en op een interactieve kaart kan men zien welke instanties of vergunningen daarbij betrokken zijn.	burgers, overzichtelijker
C.	Maar ook wat nog vrij nieuw is en nu wettelijk vastligt, dat we ook daadwerkelijk moeten laten participeren. Dat je burgers of andere betrokkenen aan de voorkant meeneemt in een te nemen besluit. Ze mogen meedenken.	Participatie wettelijk vastgelegd
C.	Er liggen relaties tussen de Omgevingswet en de organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld het omgevingsgericht werken.	Relaties tussen Omgevingswet en orgontw.
C.	Wat de implementatie van de Omgevingswet wel moeilijk maakt, is dat medewerkers veel vanuit huis werken. Dan merk je toch dat ze veel bezig zijn met hun eigen workload. Organisatiebrede projecten, zoals de Omgevingswet, staat bij hen dan niet als eerste op het netvlies. Dat is dan toch een groter, abstracter geheel. Dan is het lastig om de focus erin te houden.	Thuiswerken maakt implementatie lastig
C.	Met de implementatie zitten we aardig op schema. De beoogde invoeringsdatum van 1 januari 2022 zullen we zeker halen. Maar er moet nog wel het nodige verzet worden.	Waterschap is op schema met implementatie
C.	Dat is niet alleen bij het waterschap, maar ook bij andere overheden. Er zijn een aantal waterschappen die iets verder zijn dan wij. Kleinere gemeenten blijven wat verder achter bij de implementatie. Zij moeten extra betrokken worden. Het Rijk, de waterschappen en de provincies lopen over het algemeen goed op schema.	Andere instanties lopen wat voor of juist achter
C.	De ontwikkeling van het DSO is een mogelijk knelpunt bij de implementatie van de wet. We zijn daarvoor afhankelijk van softwareleveranciers. Daarnaast ook de juridische vertaling van wat op die website moet komen.	DSO en vertaling juridische is knelpunt
D.	De Omgevingswet is mijns inziens nuttig. Maar de systemen daar omheen, daar heb ik wel een beetje een hard hoofd in. Of alles gaat werken zoals we willen en of het doel van de Omgevingswet ook uitvoerbaar is.	Omgevingswet is nuttig, systemen wellicht lastig
D.	Dit komt doordat alle systemen op elkaar aangesloten moeten worden. We willen het de burger makkelijker maken, maar ik vraag me af of de burger in de praktijk straks meer profijt heeft van het werken onder de Omgevingswet met het DSO en of het meer duidelijkheid brengt. Maar dat zal ook een jarenlang project worden. Ik denk wel dat het nog wat problemen gaat veroorzaken.	Burgers misschien minder profijt van DSO
D.	Het duurde wel even voordat ik echt doorhad wat het precies inhield. Je kan natuurlijk wel op internet kijken wat het betekent, maar wat het dan precies voor jouw werk betekent, dat is wel heel complex en staat ook niet helemaal vast. Dus voor vergunningverleners en adviseurs hoe het eruit gaat zien het hoe het gaat werken.	Lastig om door te hebben wat Omgevingswet inhoudt

D.	Bij de Keur Wegen heb je nu heel strikte verboden. Binnenkort gaan we dan niet meer in verboden denken, maar in mogelijkheden. Die omslag is ook een omslag in denken. Dat gaat niet van 31 december denken we nog zo en op 1 januari doen we het zo.	Omslag van verboden naar mogelijkheden
D.	Daar heb je eigenlijk een verandertrajectje nodig. Dat kan door een cursus of enkele samenkomsten of iets dergelijks om het met elkaar daarover te hebben. Maar dan moet je ook wel weer concreet hebben wat we nog missen en wat we gaan doen.	Omslag in denken is verandering op zich

ORGANISATIEONTWIKKELING		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	Er werd erg in kokers gewerkt; afdelingen werkten naast elkaar heen.	Inefficiënt werken
A.	Toen is bedacht dat we meer resultaatgericht, meer procesgericht en meer omgevingsgericht moeten gaan werken. We zijn erg gaan focussen op het beschrijven van de bestaande processen. De structuur van de organisatie is veranderd; we werkten eerst in 12 afdelingen en nu in 5 programma's.	Resultaat-, proces- en omgevingsgericht werken
A.	Er kwamen steeds meer signalen van medewerkers, er werd veel geklaagd. Dat is bij het bestuur terecht gekomen. Die hebben in september 2020 opdracht gegeven voor een extern onderzoek.	Klachten over organisatieontw.
A.	Er is vorig jaar een extern onderzoek gedaan waar een advies uitgekomen is. Aan de hand daarvan is nu een verbetertraject opgestart, om het in goede banen te leiden.	Extern onderzoek waaruit advies gekomen is
A.	Ik vind het moeilijk om te zeggen dat het nu beter gaat. Je ziet elkaar niet op kantoor en hebt er dus minder gesprekken over. Zelf ben ik wel hoopvol, het wordt serieus opgepakt en er wordt wat met de klachten gedaan.	Lastig om te zeggen hoe het nu gaat
B.	Tijdens de organisatieontwikkeling is een extern bureau ingehuurd voor het doen van onderzoek. Deze onderzoeker, Harry ter Braak, heeft zijn bevindingen vastgelegd in een memo en aanbevelingen gedaan.	Extern onderzoek, memo met aanbevelingen
B.	Een plan van aanpak gemaakt om handen en voeten te geven aan deze punten. Op onderdelen zijn we nu met de uitwerking bezig. Ook start binnenkort de projectleider die met dit plan van aanpak aan de slag gaat.	PVA gemaakt en projectleider hiervoor gevonden
C.	Het werken in programma's is iets wat goed gaat. We zijn van elf afdelingen naar vijf programma's gegaan. Het geeft meer duidelijkheid onder de medewerkers. De organisatieontwikkeling als geheel had geleidelijker, in kleinere stapjes moeten.	Werken in programma's gaat goed, beter in kleine stappen
C.	We zijn nu nog bezig met het door ontwikkelen van de organisatieontwikkeling. Het is wel duidelijk geworden dat je ruimte moet hebben en moet bieden om bij te sturen	Ruimte voor bijsturing nodig

	zodat medewerkers snappen hoe het nieuwe systeem werkt.	bij organisatieontw.
--	---	----------------------

WEERSTAND		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	Onder het personeel merk ik gevolgen van het stroeve eerste deel van de organisatieontwikkeling. Het verzuim ligt hoger, al kan dat ook deels komen door corona.	Hoger verzuim na organisatieontw.
A.	Ik denk wel als je kijkt naar de gemiddelde leeftijd, dat er sowieso al wel wat weerstand was. Ik kan me voorstellen dat als je nog maar een paar jaar te gaan heb voor je pensioen, dat het niet per se hoeft om dan nog een hele organisatieontwikkeling op te zetten.	Door hoge gemiddelde leeftijd sowieso weerstand bij veranderen
A.	De implementatie van de Omgevingswet komt denk ik niet in gevaar door de weerstand na de organisatieontwikkeling.	Implementatie niet in gevaar
A.	Maar het is een wetswijziging, we hebben niet zoveel te willen, we moeten eraan voldoen. We kunnen wel wat keuzes maken, maar ik verwacht niet dat de implementatie in gevaar gaat komen.	Aan wetswijziging moet voldaan worden
B.	Er is nog steeds weerstand tegen de veranderingen die plaatsgevonden hebben. De fusie uit 2010 was een strak georganiseerde structuuroplossing. Echt een blauwdruk met een planning die strak gevolgd werd.	Weerstand tegen veranderingen
B.	De laatste organisatieverandering is heel anders ingestoken. Verwacht wordt van personeel dat ze zelf meedenken. Duidelijk is wat we willen bereiken, maar de weg daar naartoe gaan we samen ontdekken.	Van veranderstrategie gewisseld
B.	Wat ik bij de Omgevingswet merk, is dat medewerkers wel snappen wat de wet is en waarom die er is. De weerstand zit er dan vooral in dat het heel veel werk is. En dat je in de keten met je samenwerkingspartners ook alles moet regelen.	Mensen snappen waarom de nieuwe wet er is, weerstand in vele werk
B.	Ik weet niet of je het weerstand moet noemen, maar er is wel zorg. We werken nu keihard aan de implementatie, maar we zijn ook afhankelijk van anderen.	Afhankelijk van anderen bij implementatie
B.	Qua veranderbereidheid ligt dat denk ik vooral erg aan de persoonlijkheid van mensen. Natuurlijk kan dat in het ene team wat meer zijn dan in het andere.	Veranderbereidheid verschilt per persoon
B.	Ik denk wel dat sinds de organisatieontwikkeling de weerstand sterker is geworden. Doordat bij een groep wel dingen als chaotisch of ongestructureerd of minder in controle ervaren worden.	Na organisatieontw. Weerstand toegenomen
B.	Onder die groep is de weerstand om weer te veranderen of om nog te veranderen of op dezelfde manier te veranderen dat die er zeker wel is en dat die ook is toegenomen.	Weerstand onder bepaalde groepen

B.	Tijdens gesprekken die ik met medewerkers heb, valt het woord 'onduidelijkheid' vaak. Als dingen niet duidelijk of niet duidelijk genoeg zijn, krijg je een soort onzekerheid en afwachtende houding.	Onduidelijkheid wordt veel genoemd
C.	De organisatieontwikkeling is een veranderopgave waar we mee bezig zijn. Dat gaat best lastig. Dit kenmerkt zich in weerstand tegen en onduidelijkheid over de verandering.	Organisatieontw. Is lastige veranderopgave
C.	De verandering is wel erg ineens op ons afgekomen. We zijn een uitvoeringsgerichte organisatie en nu moeten we een procesgerichte organisatie worden. Ik denk dat die verandering te snel doorgevoerd is.	Weerstand omdat het te snel gegaan is
C.	Wat betreft de implementatie van de Omgevingswet merk ik geen weerstand onder de medewerkers. Ik denk dat iedereen er wel de voordelen van inziet. We zijn er ook al een paar jaar mee bezig, dus de medewerkers hebben kunnen wennen aan het idee. Iedereen weet dat het moet gebeuren.	Bij Omgevingswet geen weestand, men ziet voordelen in

VERANDERSTRATEGIEËN		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	Ik weet niet of het waterschap voor een bepaalde veranderstrategie gekozen heeft. Ik hoorde laatst wel dat men kleuren gekozen heeft, maar dat gaat dan over waar men naartoe wil. Maar de weg daar naartoe weet ik niet.	Men werkt met kleuren
A.	De focus ligt wel heel erg op processen en procesgericht werken. Dus ik denk dat dat onderdeel is van die strategie. En er wordt met het advies dat dan pas gegeven is, ook wel ingezet op duidelijkere communicatie en een duidelijkere planning.	Focus op processen
B.	Een aantal mensen vindt dit fijn, een aantal mensen heeft er moeite mee. En dat snap ik wel, we zijn van het ene uiterste naar het andere uiterste gegaan. Het is een grote stap.	Sommige mensen hebben moeite
B.	Om onze werkzaamheden goed te kunnen blijven uitvoeren, is het belangrijk dat we ook echt blijven veranderen. Veel mensen zien ook wel dat we daar iets aan moeten doen. Professioneler worden, meer procesgericht en meer de samenwerking opzoeken, zowel intern als extern.	Veranderingen zijn noodzakelijk
B.	Het waterschap heeft qua veranderstrategie bewust gekozen voor de groen/witte veranderstrategie wat betreft De Caluwé. In mijn eigen woorden zou ik zeggen dat we doen door te leren. We gaan lopen en het precieze pad gaan we ontdekken.	Gekozen voor groene en witte strategie van De Caluwé
B.	We focussen op waar de energie is. Mensen die zelf initiatief nemen, proberen we te voeden. We hebben gekozen om niet te focussen op mensen die niet mee willen.	Focussen op daar waar energie is

B.	Eerder hanteerde het waterschap andere veranderstrategieën. We hebben een grote broek aangetrokken door te veranderen.	Veranderen van strategie was grote stap
B.	Er is een tijdje geleden met een externe consultant een cultuurscan gedaan van het management. Daar is uitgekomen dat we van blauwdruk, vanuit de hiërarchie en met veel structuur en planning, naar het andere uiterste zijn gegaan. Dat is dan dat we wel gaan lopen en zien hoe het pad ontstaat.	Omgooi van veranderstrategie
B.	Die consultant zei ook dat we echt iets anders willen. Dat betekent dat de opgave groot is en je het niet in een half jaar kan doen. Dan moet je echt langdurig en op allerlei vlakke daaraan werken.	Verandering kost tijd
B.	De gekozen kleuren hebben we naar de medewerkers gecommuniceerd. Dat is bijvoorbeeld in de WIJ, het personeelsblad, gedaan.	De kleuren zijn gecommuniceerd
B.	Maar ik denk dat het best ver van mensen af staat en dan moet ik wel zeggen dat het best wel op de achtergrond is. Medewerkers weten niet precies hoe het met die kleuren zit.	Kleuren staan ver van medewerkers af
B.	We zijn tevreden met de kleuren die we gekozen hebben, daar staan we achter. Persoonlijk vind ik wel dat we er ambitieus geweest zijn. Ik denk dat het beter was geweest als we een tussenstap hadden genomen bij de transitie. Dan hadden we denk ik toch wat meer mensen mee kunnen nemen; nu was het een schok.	Tevreden met nieuwe kleuren, maar geleidelijke overgang was beter geweest
D.	Veranderingen bij het waterschap zijn goed en noodzakelijk. De Omgevingswet is een voorbeeld van een verandering die van buitenaf gestimuleerd wordt. De organisatiecultuurverandering vind ik wel erg goed, maar hoe het aangepakt is, heeft wel wat haken en ogen.	Veranderingen zijn noodzakelijk

INFORMEREN MEDEWERKERS		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	Medewerkers zijn nog niet genoeg op de hoogte gebracht van de veranderingen.	Medewerkers niet op de hoogte
A.	Een grote groep, vooral vergunningverleners, weten er wel wat vanaf. Een deel is ook betrokken bij het project. Maar als je ze vraagt wat er precies gaat veranderen, zullen ze daar nu nog geen goed antwoord op geven.	Vooraf VTH weet van veranderingen af
A.	Het is wel lastig op welk punt je medewerkers mee gaat nemen. Niet iedereen hoeft informatie erover te krijgen. Als je te vroeg begint en de wet wordt weer uitgesteld, is het weer weggezakt. Zo is de timing erg lastig.	Lastig wanneer je mensen gaat betrekken
A.	Onder de medewerkers is nog niet gepolst over hoe men tegenover de wijziging staat.	Niet gepolst onder mensen

A.	Er is geen algemeen communicatieplan, maar er is al wel nagedacht over een opleidingsplan.	Geen communicatieplan
A.	Er is bij het opstellen van het opleidingsplan gekeken naar andere waterschappen. Die zijn daar ook druk mee bezig.	Bij opleidingsplan benchmark
B.	De medewerkers zijn deels op de hoogte. We hebben er weleens wat van gezegd.	Medewerkers deels op de hoogte
B.	Dan vooral de mensen in de VTH-keten (Vergunning, Toezicht en Handhaving), die zijn op de hoogte en zijn er volop mee bezig.	Vooral VTH is er mee bezig
B.	Ook Juridische Zaken en Personeelszaken zijn op de hoogte. Personeelszaken is bezig met een opleidingsplan. Medewerkers die er direct mee te maken hebben, zijn goed op de hoogte. Maar ik wil niet zeggen dat dat voor al het personeel geldt.	Ook JZ en PZ zijn bezig met de implementatie
B.	Communicatie met betrekking tot de Omgevingswet is wel minder open dan bij de organisatieontwikkeling. Het is tenslotte een wet, dus er zijn data en producten die je moet hebben.	Communicatie is minder open omdat het wetswijziging is
B.	Er zijn drie sporen, het omzetten van de verordeningen, het aansluiten op het DSO en de medewerkers meenemen. Daarom is de communicatie ook minder vrijblijvend ingestoken.	Drie sporen bij Omgevingswet
B.	Onder de medewerkers is niet expliciet gepolst hoe zij denken over de veranderingen. Dat is niet gedaan omdat het een wet is waar we aan moeten voldoen. Het is dan schipperen over waar ruimte is voor medewerkers om mee te denken en wat er echt moet gebeuren.	Niet gepolst hoe men over veranderingen denkt
B.	In het opleidingsplan, deze is in concept gereed, is er per doelgroep gekeken wie welke informatie nodig heeft. Medewerkers die er veel mee te maken krijgen, hebben misschien wel drie cursusdagen, maar er zit ook een stukje algemene bewustwording in.	Opleidingsplan is in concept gereed
B.	Bij het opleidingsplan hebben we het landelijke opleidingsplan van de Unie van Waterschappen als basis gebruikt.	Landelijke opleidingsplan UVW als basis
D.	Het krijgt wel steeds meer vorm, maar die informatie is best wel versnipperd en zaken waren tot een paar maanden geleden nog helemaal niet duidelijk. Dus het wordt wel steeds duidelijker, maar de informatie komt erg versnipperd binnen.	Informatie versnipperd, onduidelijk
D.	Je kunt je wel inschrijven voor nieuwsbrieven. Maar die zijn vaak wel een beetje hetzelfde, waardoor je ze minder goed doorleest. Dat zorgt er wel voor dat ik er minder over lees en er minder over meekrijg.	Nieuwsbrieven zijn veel hetzelfde
D.	Ook onder mijn collega's merk ik dat er onduidelijkheid bestaat. Dit komt mede doordat de wet zo vaak uitgesteld	Onder collega's onduidelijkheid,

	is. Nu zijn we heel benieuwd of het 1 januari gaat worden, of dat het weer een jaar verlengd wordt. Dan weet je niet welke energie je erin moet steken.	ook door uitstel wet
D.	Persoonlijk had ik graag één centraal informatiepunt gewild met informatie over de Omgevingswet en dan regelmatig geïnformeerd worden.	Eén centraal informatiepunt is gewenst
D.	Wat ik vooral belangrijk vind is dat er geen GAP-analyse gemaakt is. Dan weet je waar je nu staat en wat er nog gedaan moet worden om. Op die informatie wachten we als vergunningverleners eigenlijk nog steeds op.	GAP-analyse ontbreekt
D.	Dus eigenlijk die planning of een overzicht van wat we nog niet hebben, dat missen we nog steeds eigenlijk.	Geen planning of overzicht
D.	Er worden wel stappen genomen omtrent het voorgaande, maar over dat proces worden wij niet geïnformeerd. De behoefte voor deze informatie is er zeker.	Niet op de hoogte van gezette stappen

PARTICIPATIE MEDEWERKERS		
Geïnterviewde	Uitspraak	Samengevat
A.	Naar mijn idee is er te weinig de mogelijkheid geboden om medewerkers mee te laten denken. Ze zouden er beter bij betrokken kunnen worden.	Te weinig mogelijkheid meedenken
A.	Maar er is ook niet meer zoveel te kiezen, er is maar weinig tijd. Persoonlijk luister ik wel naar suggesties, maar er zijn geen grote sessies waarbij iedereen input kan geven. Ik denk dat dan het draagvlak hoger zou zijn.	Geen inputsessies
A.	Ik denk wel dat het lastig is om een goede middenweg te vinden. Als je iedereen z'n mening laat geven, ga je geen overeenstemming bereiken. Dan moet je het wel op een gekaderde manier doen, zodat men uit een paar opties kan kiezen.	Lastig hoe participatie zou kunnen
B.	Medewerkers hebben kunnen meedenken over een deel van de implementatie. Bijvoorbeeld bij het omzetten van verordeningen. Dat gebeurt door de medewerkers zelf. Er is dan wel ook een jurist bij betrokken.	Deels meedenken mogelijk geweest
B.	Mensen die er in hun werk mee te maken krijgen, zijn betrokken bij het omzetten van de verordeningen.	Sommigen betrokken
C.	Om de medewerkers, zeker in deze tijd, bij de implementatie te betrekken, is het belangrijk om hen heel gericht te benaderen met bepaalde opdrachten of verzoeken. Daar kan dan een deadline aan gekoppeld worden.	Gericht benaderen om medewerkers te betrekken
C.	Het liefst zou ik de mensen fysiek bij elkaar roepen, om de stand van zaken te bespreken en taken te verdelen. Dan heeft iedereen weer het totaalbeeld voor ogen en is er overzicht.	Fysiek bijeenkomen heeft voorkeur
C.	Maar nogmaals, het is wel lastiger om de mensen erbij te halen en ook mentaal erbij te betrekken en de aandacht vast te houden.	Lastig om aandacht vast te houden
C.	Ik heb zelf niet meegemaakt dat medewerkers de mogelijkheid tot inspraak kregen, maar ik denk wel dat dit	Mogelijkheid tot inspraak

	gebeurd is. O.a. bij de ontwikkeling van het DSO en in het vertalen van de beleidsregels.	niet meegemaakt
C.	Op landelijk niveau wordt er niet gesproken over het betrekken van medewerkers. Het is aan de organisaties zelf hoe zij dit oppakken.	Op landelijk niveau geen afspraken
D.	Wij als vergunningverleners moeten de Keur omzetten naar een waterschapsverordening. Daarnaast is het ook een omslag in denken. We weten dat het op ons afkomt en in die zin krijgen we er wel het een en ander over mee.	Medewerkers zetten Keur om
D.	Ik ben betrokken geweest bij de veranderingen die de Omgevingswet met zich mee gaat brengen. Bij het omzetten van de Keur voor Wegen & Watersystemen en het meedenken aan het nieuwe DSO. Tenminste, de inrichting van het nieuwe zakensysteem wat daarop moet aansluiten.	Betrokken bij Omgevingswet
D.	Ook zit ik in een projectgroep over de samenloop van bevoegdheden met Rijkswaterstaat. We denken na over welke afspraken we daar kunnen maken.	Ook deelname aan projectgroep
D.	Ik vind dat ik genoeg betrokken geweest ben bij alle vlakken. Al mijn collega's zijn op deze manier betrokken geweest. Ook collega's van andere afdelingen hebben vergelijkbare mogelijkheden gehad om mee te denken.	Collega's ook goed betrokken en mee kunnen denken
D.	Wat betreft verdere betrokkenheid bij de implementatie vind ik het lastig om te zeggen waar we kunnen bijdragen. Dat komt doordat we geen informatie hebben over waar we nu staan. Dan weet je ook niet waar je je steentje nog kan bijdragen. We weten niet wat ons nog te doen staat.	Lastig waar nog bijgedragen kan worden, gebrek info

Bijlage 9: Gespreksverslag resultaatcoördinator

Met: Resultaatcoördinator strategie & beleidsontwikkeling
Datum: 19 februari 2021, 10.00u – 10.30u
Onderwerp: Organisatieontwikkeling en nieuwe rollen
Locatie: Online, Teams

Een gesprek ter kennismaking. Ivan vraagt mij wat ik waar ik meer over wil weten. Ik vraag hem naar zijn nieuwe rol als resultaatcoördinator en de organisatieontwikkeling. Wat houden deze precies in en hoe zijn de ervaringen van het personeel met betrekking hierop.

Ivan vertelt dat er binnen de organisatie een erg laag personeelsverloop is, velen werken hier al erg lang. Dit heeft als gevolg dat er veel kennis is bij de personeelsleden en dat de organisatie sterk afhankelijk is van deze personeelsleden. Op het moment dat deze de organisatie verlaten, hetzij door pensioen, hetzij door vertrek naar een andere baan, ontstaat er een gevaar voor de organisatie. Op dat moment verdwijnt de informatie uit de organisatie, omdat deze niet goed vastgelegd is.

Jongere personeelsleden die bij de organisatie komen werken, hebben moeite met deze manier van werken. Zij hebben nieuwe ideeën en kennis, maar kunnen deze niet voldoende kwijt. Men houdt werkt bij het waterschap volgens de manier zoals men dit gewend is. Hij omschrijft het waterschap als een doe-organisatie; de processen en alle informatie zitten in de hoofden van mensen.

Nu is het zo dat ongeveer een derde van de personeelsleden de pensioenleeftijd nadert. Dit levert een probleem op, een deel van de kennis dreigt de organisatie uit te gaan. Daarnaast werken de verschillende afdelingen binnen het waterschap als eilandjes met elk hun eigen systemen. Vroeger hadden deze zelfs een eigen directeur. Al deze onderdelen opereren als eilandjes en niet als een geheel. Dit is inefficiënt.

Om deze reden is de organisatieontwikkeling gestart. Deze had als doel om procesgericht en efficiënt te werken. Samenwerken tussen de 'eilandjes' moest geforceerd worden. Men wilde gaan opereren volgens een matrixstructuur. Hierbij staat sturing op HR en resultaat centraal. Er worden processen ontwikkeld om uniform te werken, generieke processen. Daarnaast wil men aansturen op basisprocessen, werken volgens de PDCA-cyclus.

Een deel van het personeel ziet dit als een kans. Anderen vinden het lastig om in deze processen te werken. Een deel van het personeel werkt al lang bij het waterschap en is veel vrijheid gewend om hun werkwijze zelf in te delen. Dit gaat nu weg.

Bij de start van de organisatieontwikkeling was het doel niet duidelijk. Hier was bewust voor gekozen om niet te veel te sturen, maar het proces te laten verlopen. Dit is de reden dat er veel onzekerheid bij het personeel ontstaan is.

Momenteel zijn er o.a. twee nieuwe functies waarmee samengewerkt wordt aan het procesgericht werken:

- › Proceseigenaren: senioradviseurs kwaliteitsbeheer, leggen processen vast t.b.v. integraal en uniform werken;
- › Assetmanagement: senioradviseurs, leggen informatie vast over de assets en analyseren de risico's hiervan. Op deze manier kan gepland worden welke zaken prioriteit hebben.

Bijlage 10: Enquêtevragen

ENQUÊTE ONDERZOEK OMGEVINGSWET

DOOR LISANNE BAAS VOOR WATERSCHAP SCHELDESTROMEN



Dank voor het openen van deze enquête. Mijn naam is Lisanne Baas. Voor mijn studie Bedrijfskunde aan de HZ loop ik stage bij Waterschap Scheldestromen. Tijdens deze stage werk ik aan mijn scriptie over de Omgevingswet en onderzoek ik op welke wijze de veranderingen die deze wet met zich meebrengt, goed geïmplementeerd kunnen worden binnen de organisatie.

Middels deze enquête wil ik inzicht krijgen in uw mening over dit onderwerp en in hoe u werken bij het waterschap ervaart. De vragenlijst is volledig anoniem en de resultaten worden enkel voor dit onderzoek gebruikt.

De enquête bestaat uit vier onderdelen. Gestart wordt met een aantal algemene vragen. Vervolgens wordt gevraagd naar veranderingen binnen de organisatie en verschillende mogelijke denkwijzen. Afgesloten wordt met een aantal stellingen.

Dit onderzoek is gericht op een eventueel nieuw verandertraject rondom de invoering van de Omgevingswet. Er worden ook vragen gesteld over de organisatieontwikkeling, echter is deze enquête geen evaluatie hiervan. Deze vragen worden gesteld om de ervaringen en meningen over het huidige verandertraject binnen de organisatie in kaart te brengen, zodat hier rekening mee gehouden kan worden.

Het invullen van de enquête neemt ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag. Alvast bedankt!

Algemene vragen

Wat is uw leeftijd?

- › 18 tot 30 jaar;
- › 31 tot 40 jaar;
- › 41 tot 50 jaar;
- › 51 tot 60 jaar;
- › 60 jaar of ouder.

Hoelang werkt u bij waterschap Scheldestromen?

- › Kortere dan 1 jaar;
- › 1 tot 2 jaar;
- › 3 tot 6 jaar;
- › 7 tot 10 jaar;
- › 11 tot 20 jaar;
- › Langer dan 20 jaar.

Op welke afdeling werkt u?

- › Concernstaf;
- › Facilitaire zaken;
- › Financiën;

- › Juridische zaken;
- › Personeel, Communicatie en Organisatie;
- › Water;
- › Waterbeheer;
- › Waterkeringen;
- › Wegen;
- › Zuivering- en installatiebeheer.

Wat voor soort functie heeft u?

- › Binnendienst;
- › Buitendienst;
- › Een combinatie van beide.

Verandertrajecten

Hoe heeft u de organisatieontwikkeling tot nu toe ervaren?

Schaal 1 tot 5

Wat voor cijfer geeft u de aanpak van de organisatieontwikkeling die nu gehanteerd wordt?

Schaal 1 tot 5

Hoe staat u tegenover een nieuw (minder omvangrijk) verandertraject naast de organisatieontwikkeling?

Schaal 1 tot 5

Zou u er anders tegenover staan als zo'n verandertraject aansluit bij de organisatieontwikkeling?

Schaal 1 tot 5

Wat zou volgens u de belangrijkste reden kunnen zijn voor weerstand tijdens een verandertraject?

- › Geen duidelijke visie;
- › Geen duidelijke planning tijdens het traject;
- › PCDA-cyclus niet toegepast;
- › Weinig aandacht voor ontwikkeling HRM;
- › Werknemers in voorbeeldfuncties handelen nog volgens oude principes en cultuur;
- › Geen goede evaluatie;
- › Anders.

Op welke wijze zou u geïnformeerd willen worden over ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie?

Open vraag

Bent u op de hoogte van de invoering van de Omgevingswet die gepland staat?

- › Ja;
- › Deels;
- › Nee.

Bent u op de hoogte van de impact die de Omgevingswet op de organisatie gaat hebben?

- › Ja;
- › Deels;
- › Nee.

Bent u op de hoogte van de mogelijke veranderingen in uw werkzaamheden die de Omgevingswet met zich mee gaat brengen?

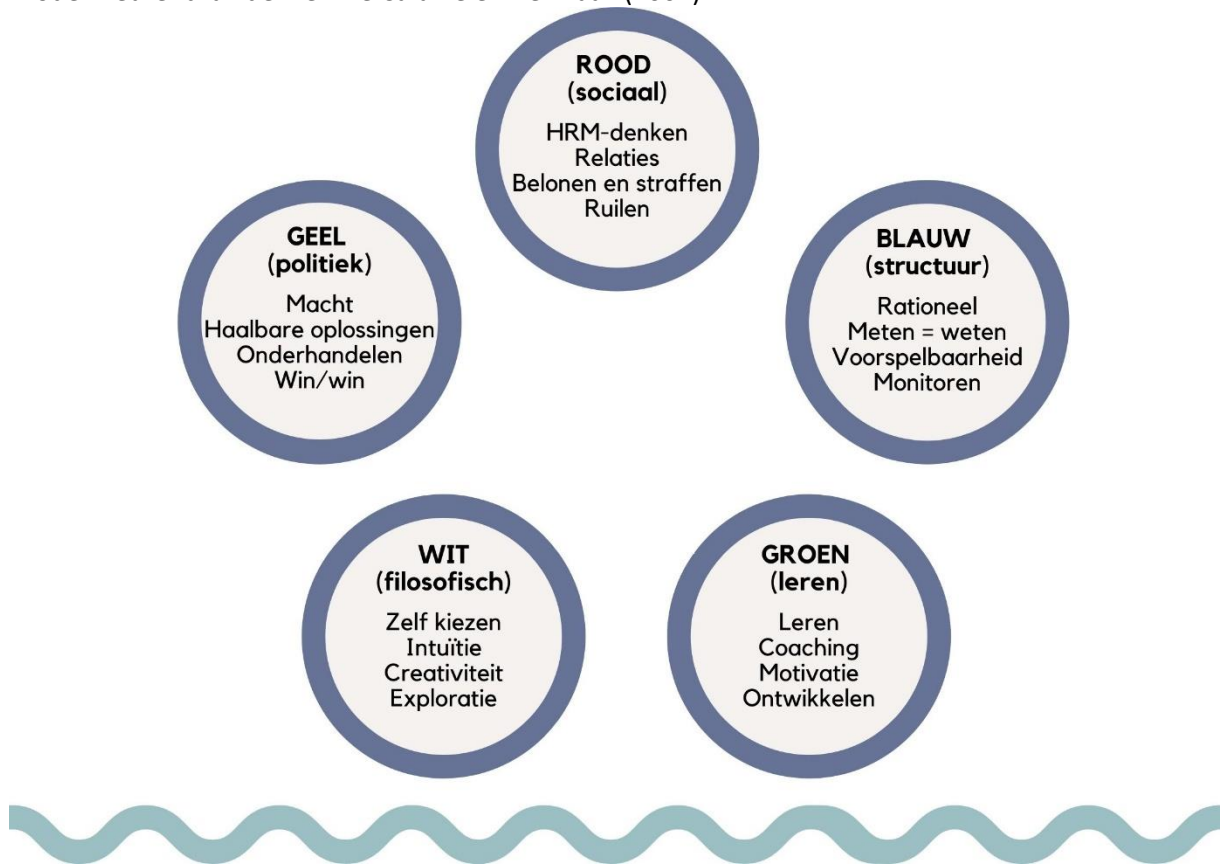
- › Ja;
- › Deels;
- › Nee.

Heeft u naar uw mening voldoende informatie gehad over de invoering van de Omgevingswet?

- › Ja;
- › Deels;
- › Nee.

Denkwijzen

Model kleurendruk denken De Caluwé en Vermaak (2002).



Welk van deze denkwijzen sluit volgens u het beste aan bij de organisatie zoals deze was voor de organisatieontwikkeling?

- › Geel – politiek;
- › Rood – sociaal;
- › Blauw – structuur;
- › Groen – leren;
- › Wit – filosofisch.

Welk van deze denkwijzen wordt volgens u nagestreefd bij de organisatieontwikkeling?

- › Geel – politiek;
- › Rood – sociaal;
- › Blauw – structuur;
- › Groen – leren;
- › Wit – filosofisch.

Welk van deze denkwijzen sluit aan bij uw denkwijze over veranderen binnen de organisatie?

- › Geel – politiek;
- › Rood – sociaal;
- › Blauw – structuur;
- › Groen – leren;
- › Wit – filosofisch.

Stellingen

Ik word goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen die gaande zijn

Schaal 1 tot 5

Ik weet wat het nut van veranderingen binnen de organisatie is

Schaal 1 tot 5

Ik zie de noodzaak van veranderingen binnen de organisatie in

Schaal 1 tot 5

De noodzaak van veranderingen binnen de organisatie wordt uitgelegd

Schaal 1 tot 5

Ik ga snel mee in nieuwe ontwikkelingen in mijn werk

Schaal 1 tot 5

Ik wil betrokken worden bij de veranderingen in de organisatie

Schaal 1 tot 5

Hoe waarschijnlijk is het dat u uw werkgever zou aanbevelen bij bekenden?

Schaal 1 tot 5

Einde enquête

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête. Heeft u nog overige opmerkingen, dan kunt u deze hieronder plaatsen.

Bijlage 11: Tabellen enquête

N = 212

Leeftijd		
Antwoord	Aantal	Percentage
18 tot 30 jaar	14	7%
31 tot 40 jaar	35	17%
41 tot 50 jaar	52	25%
51 tot 60 jaar	84	40%
61 jaar of ouder	27	13%

Lengte dienstverband		
Antwoord	Aantal	Percentage
Korter dan 1 jaar	14	8%
1 tot 2 jaar	12	7%
3 tot 6 jaar	25	13%
7 tot 10 jaar	23	15%
11 tot 20 jaar	53	27%
Langer dan 20 jaar	27	30%

Afdeling		
Antwoord	Aantal	Percentage
Concernstaf	6	3%
Facilitaire zaken	21	10%
Financiën	5	2%
Juridische zaken	20	9%
Personeel, communicatie & organisatie	7	3%
Water	16	8%
Waterbeheer	30	14%
Waterkeringen	39	18%
Wegen	18	8%
Zuivering- en installatiebeheer	50	24%

Functietype		
Antwoord	Aantal	Percentage
Binnendienst	130	61%
Buitendienst	53	25%
Combinatie van beide	29	14%

Hoe organisatieontwikkeling ervaren		
Score	Aantal	Percentage
1	17	8%
2	61	29%
3	101	48%
4	31	15%
5	2	1%

Cijfer aanpak organisatieontwikkeling		
Score	Aantal	Percentage
1	31	15%
2	78	37%
3	79	37%
4	22	10%
5	2	1%

Nieuw verandertraject naast organisatieontwikkeling		
Score	Aantal	Percentage
1	7	3%
2	43	20%
3	85	40%
4	67	32%
5	10	5%

Aansluitend verandertraject		
Score	Aantal	Percentage
1	2	1%
2	17	8%
3	104	49%
4	71	33%
5	18	8%

Op de hoogte invoering Omgevingswet		
Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	102	48%
Deels	68	32%
Nee	42	20%

Op de hoogte impact Omgevingswet organisatie		
Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	39	18%
Deels	87	41%
Nee	86	41%

Op de hoogte impact Omgevingswet werkzaamheden		
Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	38	18%
Deels	68	32%
Nee	106	50%

Voldoende informatie invoering Omgevingswet		
Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	28	13%
Deels	61	29%
Nee	123	58%

Welke kleurentheorie voor organisatieontwikkeling		
Antwoord	Aantal	Percentage
Blauw	88	42%
Geel	74	35%
Groen	13	6%
Rood	24	11%
Wit	13	6%

Welke kleurentheorie doel organisatieontwikkeling		
Antwoord	Aantal	Percentage
Blauw	29	14%
Geel	23	11%
Groen	92	43%
Rood	36	17%
Wit	32	15%

Welke kleurentheorie is uw denkwijze		
Antwoord	Aantal	Percentage
Blauw	89	42%
Geel	12	6%
Groen	76	36%
Rood	10	5%
Wit	25	12%

Op de hoogte van ontwikkelingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	15	7%
2	61	29%
3	73	34%
4	57	27%
5	6	3%

Inzien nut veranderingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	22	10%
2	41	19%
3	64	30%
4	65	31%
5	20	9%

Inzien noodzaak veranderingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	23	11%
2	32	15%
3	53	25%
4	74	35%
5	30	14%

Voldoende uitleg noodzaak veranderingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	20	9%
2	59	28%
3	79	37%
4	48	23%
5	6	3%

Snel meegaan in ontwikkelingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	7	3%
2	21	10%
3	77	36%
4	74	35%
5	33	16%

Wil betrokken worden bij veranderingen organisatie		
Score	Aantal	Percentage
1	11	5%
2	24	11%
3	59	28%
4	78	37%
5	40	19%

eNPS		
Score	Aantal	Percentage
1	4	2%
2	6	3%
3	13	6%
4	10	5%
5	15	7%
6	30	14%
7	51	24%
8	60	28%
9	15	7%
10	8	4%

Bijlage 12: Scripts R

12.1 Visualisatie enquête

```
# VISUALISATIE ENQUÊTE
```

```
# Instaleer packs
```

```
library(ggplot2)
```

```
library(wordcloud)
```

```
library(wordcloud2)
```

```
library(RColorBrewer)
```

```
# Name data
```

```
mydata <- Onderzoek_Omgevingswet_Antwoorden_
```

```
mydata_informereren <- Onderzoek_Omgevingswet_Informereren_
```

```
# Algemene verkenning
```

```
str(mydata)
```

```
summary(mydata)
```

```
head(mydata, 10)
```

```
dim(mydata)
```

```
glimpse(mydata)
```

```
# Set achtergrondkleur plots
```

```
par(bg="#f6f2ef")
```

```
# Algemene verkenning
```

```
# Leeftijd
```

```
# Table vraag
```

```
leeftijd_table <- table(mydata$Leeftijd)
```

```
# Barplot
```

```
barplot(leeftijd_table, col = "#667396",
```

```
        main = "Leeftijd respondenten", adj = 0, xlab = "Leeftijd in jaren", ylab =
```

```
"Aantal", names.arg=c("18 tot 30", "31 tot 40", "41 tot 50", "51 tot 60", "61 of ouder"),
```

```
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
```

```
"#667396", cex.main=1, border = NA)
```

```
# Dienstverband
```

```
# Table vraag
```

```
dienstverband_table <- table(mydata$Werkduur)
```

```
# Volgorde
```

```
order_dienstverband_table <- c("1_tot_2_jaar", "3_tot_6_jaar", "7_tot_10_jaar", "11_tot_20_jaar",
```

```
"Langer_dan_20_jaar")
```

```
dienstverband_table_sort <- dienstverband_table[order_dienstverband_table]
```

```
# Barplot
```

```
barplot(dienstverband_table_sort, col = "#667396",
```

```
        main = "Lengte dienstverband respondenten", adj = 0, xlab = "Lengte in jaren", ylab =
```

```
"Aantal", names.arg=c("1 tot 2", "3 tot 6", "7 tot 10", "11 tot 20", "Langer dan 20 jaar"),
```

```

font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = NA)

# Functietype
# Table vraag
functietype_table <- table(mydata$Functietype)

# Barplot
barplot(functietype_table, col = "#667396",
        main = "Functietype respondententen", adj = 0, xlab = "Functietype", ylab =
"Aantal", names.arg=c("Binnendienst", "Buitendienst", "Een combinatie van beide"),
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = NA)

# Afdeling
# Table vraag
afdeling_table <- table(mydata$Afdeling)

# Barplot
barplot(afdeling_table, col = "#667396",
        main = "Afdeling respondententen", adj = 0, xlab = "Afdeling", ylab = "Aantal",
names.arg=c("Concernstaf", "Facilitair", "Financiën", "Juridische z.", "PC&O", "Water",
"Waterbeheer", "Waterkeringen", "Wegen", "Zuivering- en installatiebeh."),
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = NA)

# Vragen operationalisatieschema
# 3.7 WELKE VAN DE DENKWIJZEN VAN KLEURENDENKEN SLUIT AAN BIJ UW DENKWIJZE OVER
VERANDEREN BINNEN DE ORGANISATIE?
# Table vraag
uw_denkwijze_table <- table(mydata$Welke_kleurentheorie_bij_organisatie_bij_uw_denkwijze)
uw_denkwijze_table

# Barplot
barplot(uw_denkwijze_table, col = c("#39a9ff", "#ffff8c", "#addb73", "#ff6163", "#EEEEEE"),
        main = "Welke denkwijze (kleurendenken) sluit aan bij uw denkwijze?", adj = 0, xlab = "Kleur",
ylab = "Aantal",
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = TRUE)

# 4.4 HOE HEEFT U DE ORGANISATIEONTWIKKELING TOT NU TOE ERVAREN?
# Table vraag
ervaring_organisatieontwikkeling_table <- table (mydata$Hoe_organisatieontwikkeling_ervaren)
ervaring_organisatieontwikkeling_table

# Barplot
barplot(ervaring_organisatieontwikkeling_table, col = "#667396",
        main = "Hoe heeft u de organisatieontwikkeling tot nu toe ervaren?", adj = 0, xlab = "Score (1 =
zeer slecht, 5 = zeer goed)",

```

```
ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2,
col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

4.5 WAT VOOR CIJFER GEEFT U DE AANPAK VAN DE ORGANISATIEONTWIKKELING DIE NU GEHANTEERD WORDT?

Table vraag

```
cijfer_aanpak_organisatieontwikkeling_table <-
table(mydata$Cijfer_aanpak_organisatieontwikkeling_nu)
cijfer_aanpak_organisatieontwikkeling_table
```

Barplot

```
barplot(cijfer_aanpak_organisatieontwikkeling_table, col = "#667396",
main = "Welk cijfer geeft u de huidige aanpak van de organisatieontwikkeling",
adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

4.10 WAT ZOU VOLGENS U DE BELANGRIJKSTE REDEN KUNNEN ZIJN VOOR WEERSTAND TIJDENS EEN VERANDERTRAJECT?

Table vraag

```
reden_weerstand_table <- table(mydata$Redenen_weerstand_verandertraject)
reden_weerstand_table
```

Top 3

```
reden_weerstand_table_sort <- head(sort(renden_weerstand_table,decreasing=TRUE), n = 3)
reden_weerstand_table_sort
```

Barplot

```
barplot(renden_weerstand_table_sort, col = "#667396",
main = "Wat is volgens u de belangrijkste reden voor weerstand tijdens een verandertraject (top 3)?",
names.arg=c("Geen duidelijke visie", "Geen duidelijke planning", "Geen verandering gedrag"),
adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

4.15 HOE STAAT U TEGENOVER EEN NIEUW (MINDER OMVANGRIJK VERANDERTRAJECT) NAAST DE ORGANISATIEONTWIKKELING?

Table vraag

```
nieuw_verandertraject_table <-
table(mydata$Hoe_tegenover_nieuwe_verandertraject_naast_organisatieontwikkeling)
nieuw_verandertraject_table
```

Barplot

```
barplot(nieuw_verandertraject_table, col = "#667396",
main = "Hoe staat u tegenover een nieuw verandertraject naast de organisatieontwikkeling?",
adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

4.16 ZOU U ER ANDERS TEGENOVER STAAN ALS ZO'N VERANDERTRAJECT AANSLUIT BIJ DE ORGANISATIEONTWIKKELING?

Table vraag

```

aansluitend_verandertraject_table <-
table(mydata$Nieuw_verandertraject_aansluitend_organisatieontwikkeling)
aansluitend_verandertraject_table

# Barplot
barplot(aansluitend_verandertraject_table, col = "#667396",
        main = "Zou u er anders tegenover staan als het aansluit?",
        adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)

# 5.1 BENT U OP DE HOOGTE VAN DE INVOERING VAN DE OMGEVINGSWET DIE GEPLAND STAAT?
# Table vraag
op_de_hoogte_invoering_table <- table(mydata$Op_de_hoogte_invoering_Omgevingswet)
op_de_hoogte_invoering_table

# Volgorde
op_de_hoogte_invoering_table_sort <- head(sort(op_de_hoogte_invoering_table
,decreasing=TRUE), n = 3)
op_de_hoogte_invoering_table_sort

# Barplot
barplot(op_de_hoogte_invoering_table_sort, col = "#667396",
        main = "Bent u op de hoogte van de geplande invoering van de Omgevingswet?",
        adj = 0, ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis = "#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1)

# 5.2 BENT U OP DE HOOGTE VAN DE MOGELIJKE VERANDERINGEN IN UW WERKZAAMHEDEN DIE DE
OMGEVINGSWET MET ZICH MEE GAAT BRENGEN?
# Table vraag
op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table <-
table(mydata$Op_de_hoogte_impact_Omgevingswet_op_werkzaamheden)
op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table

# Volgorde
op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table_sort <-
head(sort(op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table ,decreasing=FALSE), n = 3)
op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table_sort

# Barplot
barplot(op_de_hoogte_veranderingen_werkzaamheden_table_sort, col = "#667396",
        main = "Bent u op de hoogte van de mogelijke veranderingen in uw werkzaamheden?",
        adj = 0, ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis = "#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1)

# 5.3 BENT U OP DE HOOGTE VAN DE IMPACT DIE DE OMGEVINGSWET OP DE ORGANISATIE GAAT
HEBBEN?
# Table vraag
op_de_hoogte_impact_organisatie_table <-
table(mydata$Op_de_hoogte_impact_Omgevingswet_op_organisatie)
op_de_hoogte_impact_organisatie_table

```

```

# Volgorde
order_impact_table <- c("Ja", "Deels", "Nee")

impact_table_sort <- op_de_hoogte_impact_organisatie_table[order_impact_table]

# Barplot
barplot(impact_table_sort, col = "#667396",
        main = "Bent u op de hoogte van de impact van de Omgevingswet op de organisatie?",
        adj = 0, ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis = "#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1)

# 5.8 OP WELKE WIJZE ZOU U GEÏNFORMEERD WILLEN WORDEN OVER ONTWIKKELINGEN EN
# VERANDERINGEN BINNEN DE ORGANISATIE?
set.seed(1234)
wordcloud(words = mydata_informereren$Word, freq = mydata_informereren$Freq, min.freq = 1,
          max.words=200, random.order=FALSE, rot.per=0.35,
          colors=brewer.pal(9, "RdBu"))

# 5.12 WELK VAN DEZE DENKWIJZEN (KLEURENDENKEN) SLUIT VOLGENS U HET BESTE AAN BIJ DE
# ORGANISATIE ZOALS DEZE VOOR DE ORGANISATIEONTWIKKELING WAS?
# Table vraag
denkwijze_organisatie_voor_organisatieontwikkeling_table <-
table(mydata$Welke_kleurentheorie_bij_organisatie_voor_organisatieontwikkeling)
denkwijze_organisatie_voor_organisatieontwikkeling_table

# Barplot
barplot(denkwijze_organisatie_voor_organisatieontwikkeling_table, col = c("#39a9ff", "#ffff8c",
"#addb73", "#ff6163", "#EEEEEE"),
        main = "Welke denkwijze (kleurendenken) sluit aan bij de organisatie voor de
organisatieontwikkeling?", adj = 0, xlab = "Kleur", ylab = "Aantal",
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = TRUE)

# 5.13 WELK VAN DEZE DENKWIJZEN (KLEURENDENKEN) WORDT VOLGENS U NAGESTREEFT BIJ DE
# ORGANISATIEONTWIKKELING?
# Table vraag
denkwijze_organisatie_doel_organisatieontwikkeling_table <-
table(mydata$Welke_kleurentheorie_bij_organisatie_doel_organisatieontwikkeling)
denkwijze_organisatie_doel_organisatieontwikkeling_table

# Barplot
barplot(denkwijze_organisatie_doel_organisatieontwikkeling_table, col = c("#39a9ff", "#ffff8c",
"#addb73", "#ff6163", "#EEEEEE"),
        main = "Welke denkwijze (kleurendenken) wordt nagestreeft bij de organisatieontwikkeling?",
adj = 0, xlab = "Kleur", ylab = "Aantal",
        font.axis = 2, col.axis = "#667396", col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main =
"#667396", cex.main=1, border = TRUE)

# 6.1 IK WORD GOED OP DE HOOGTE GEHOUDEN VAN ONTWIKKELINGEN DIE GAANDE ZIJN
# Table vraag
op_de_hoogte_ontwikkelingen_table <- table(mydata$Op_de_hoogte_gehouden_ontwikkelingen)
op_de_hoogte_ontwikkelingen_table

```

```
# Barplot
barplot(op_de_hoogte_ontwikkelingen_table, col = "#667396",
      main = "Ik word op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de organisatie",
      adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
      col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

6.2 IK WEET WAT HET NUT VAN VERANDERINGEN BINNEN DE ORGANISATIE IS

```
# Table vraag
```

```
nut_veranderingen_table <- table(mydata$Nut_veranderingen_organisatie_inzien)
nut_veranderingen_table
```

```
# Barplot
```

```
barplot(nut_veranderingen_table, col = "#667396",
      main = "Ik weet het nut van veranderingen binnen de organisatie",
      adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
      col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

6.3 IK ZIE DE NOODZAAK VAN VERANDERINGEN BINNEN DE ORGANISATIE IN

```
# Table vraag
```

```
noodzaak_veranderingen_table <- table(mydata$Inzien_noodzaak_veranderingen_organisatie)
noodzaak_veranderingen_table
```

```
# Barplot
```

```
barplot(noodzaak_veranderingen_table, col = "#667396",
      main = "Ik zie de noodzaak van veranderingen binnen de organisatie in",
      adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
      col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

6.4 DE NOODZAAK VAN VERANDERINGEN BINNEN DE ORGANISATIE WORDT UITGELEGD

```
# Table vraag
```

```
uitleg_noodzaak_veranderingen_table <-
table(mydata$Uitleg_noodzaak_veranderingen_organisatie)
uitleg_noodzaak_veranderingen_table
```

```
# Barplot
```

```
barplot(uitleg_noodzaak_veranderingen_table, col = "#667396",
      main = "De noodzaak van veranderingen binnen de organisatie wordt uitgelegd",
      adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
      col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)
```

6.7 IK WIL BETROKKEN WORDEN BIJ DE VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIE

```
# Table vraag
```

```
betrokken_veranderingen_table <-
table(mydata$Wil_betrokken_worden_veranderingen_organisatie)
betrokken_veranderingen_table
```

```
# Barplot
```

```

barplot(betrokken_veranderingen_table, col = "#667396",
        main = "Ik wil betrokken worden bij veranderingen in de organisatie",
        adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)

```

6.8 HEEFT U NAAR UW MENING VOLDOENDE INFORMATIE GEHAD OVER DE INVOERING VAN DE OMGEVINGSWET?

```

voldoende_informatie_table <-
table(mydata$Voldoende_informatie_over_invoering_Omgevingswet)
voldoende_informatie_table

```

```

# Volgorde
voldoende_informatie_table_sort <- head(sort(voldoende_informatie_table ,decreasing=FALSE), n =
3)
voldoende_informatie_table_sort

```

```

# Barplot
barplot(voldoende_informatie_table_sort, col = "#667396",
        main = "Ik heb voldoende informatie gekregen over de invoering van de Omgevingswet",
        adj = 0, xlab = "Score (1 = zeer slecht, 5 = zeer goed)", ylab = "Aantal", font.axis = 2, col.axis =
"#667396",
        col.lab = "#667396", font.lab = 3, cex.main=2, col.main = "#667396", cex.main=1, border = NA)

```

12.2 Correlatie

#Correlatie enquête

```

# Naam dataset
mydata_numeric <- Onderzoek_Omgevingswet_Numeric_

```

```

# Check dataframe
str(mydata_numeric)

```

```

summary(mydata)

```

```

# Correlatiematrix maken
variabelenNumeriek <- names(sapply(mydata_numeric,is.numeric))
corMatrix <- round(cor(mydata_numeric %>% select(variabelenNumeriek)),2)
print(corMatrix)

```

```

# Correlatieplot maken
library(corrplot)

```

```

corrplot(corMatrix, title = "Correlatieplot", bg = "#f6f2ef",method = c("color"), addCoef.col = "black",
order = "original",
        tl.cex = 1, tl.col = "#667396", tl.pos = NULL, addgrid.col = "#667396", mar=c(0,0,2,0))

```

12.3 ENPS

NPS berekenen

Packages laden

```

library(ggplot2)
library(dplyr)
library(magrittr)
library(tidyr)
library(scales)

# Data benoemen
NpsData <- mydata$NPS_aanbevelen_werkgever

# Data verkennen
NpsData %>%
  data.frame() %>%
  summarise_all(list(Min=min, Max=max, Mean=mean, `Standard Deviation`=sd, Count=NROW)) %>%
  gather("Statistic", "Value") %>%
  mutate_at("Value", round, 2)

# Tabel NPS-data
table(mydata$NPS_aanbevelen_werkgever)

# Data indelen
NpsScore <- NpsData %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(Score<=8, "Passives", Category)
    ,Category=ifelse(Score<=6, "Detractors", Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))
  ) %>%
  count(Category, name="Count") %>%
  mutate(Percentage=Count/sum(Count)) %>%
  (function(x){
    Pro <- x %>% filter(Category=="Promoters") %>% select(Percentage) %>% pull()
    Det <- x %>% filter(Category=="Detractors") %>% select(Percentage) %>% pull()
    return((Pro-Det)*10)
  }) %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Name="NPS")

# Dataframe categorieën maken
NpsFrame <- seq(from=0, to=10, by=1) %>%
  data.frame(NPS=.) %>%
  mutate(Name="NPS"
    ,Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(NPS<9, "Passives", Category)
    ,Category=ifelse(NPS<7, "Detractors", Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))
    ,NPS=factor(NPS, levels=0:10))

# Data koppelen
FinalData <- left_join(x=NpsFrame
  ,y=NpsScore
  ,by="Name")

```

```

# Data plotten
FinalData %>%
  ggplot(aes(Name)) +
  geom_bar(aes(fill=Category), colour="#667396", width=0.5, alpha=0.5) +
  geom_point(data=function(x) {x <- x %>% select(Name, Score) %>% mutate(Score=round(Score,2))
%>% distinct()})
    ,stat="identity"
    ,aes(y=Score)
    ,shape="plus"
    ,size=25
  ) +
  geom_label(data=function(x) {x %>% select(Name, Score) %>% mutate(Score=round(Score,2)) %>%
distinct})
    ,stat="identity"
    ,aes(y=Score, label=Score)
    ,size=5
  ) +
  scale_y_continuous(breaks=seq(0,10,1), limits=c(0,10), oob=squish) +
  scale_fill_manual(values=c("#66bd63", "#fdae61", "#d73027")) +
  theme(axis.text.y.left=element_blank()) +
  coord_flip() +
  labs(title="eNPS"
    ,fill="Category"
    ,y="eNPS Score"
    ,x="eNPS")

```

```

# Data densityplot
FinalFrame <- NpsData %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(Score<=8, "Passives", Category)
    ,Category=ifelse(Score<=6, "Detractors", Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))

```

```

# Densityplot plotten
FinalFrame %>%
  ggplot(aes(Score)) +
  geom_bar(aes(fill=Category), colour="#667396", alpha=0.3) +
  geom_density(aes(y=..count..), colour="#667396", adjust=3, size=1) +
  scale_fill_manual(values=c("#66bd63", "#fdae61", "#d73027")) +
  scale_x_continuous(breaks=seq(0,10,1), limits=c(-0.5,10.5)) +
  theme(legend.position="bottom") +
  labs(title="Density Plot van eNPS"
    ,x="Score"
    ,y="Count")

```

```

# NPS lang dienstverband (10+ jaar)

```

```

# Data benoemen

```

```

mydata_lang_dienstverband <- Onderzoek_Omgevingswet_Lang_dienstverband_
NPSData_lang_dienstverband <- mydata_lang_dienstverband$NPS_aanbevelen_werkgever

```

```

# Data verkennen
NPSData_lang_dienstverband %>%
  data.frame() %>%
  summarise_all(list(Min=min, Max=max, Mean=mean, `Standard Deviation`=sd, Count=NROW)) %>%
  gather("Statistic", "Value") %>%
  mutate_at("Value", round, 2)

# Tabel NPS-data lang dienstverband
table(mydata_lang_dienstverband$NPS_aanbevelen_werkgever)

# Data indelen
NpsScore <- NPSData_lang_dienstverband %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(Score<=8, "Passives", Category)
    ,Category=ifelse(Score<=6, "Detractors", Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))
  ) %>%
  count(Category, name="Count") %>%
  mutate(Percentage=Count/sum(Count)) %>%
  (function(x){
    Pro <- x %>% filter(Category=="Promoters") %>% select(Percentage) %>% pull()
    Det <- x %>% filter(Category=="Detractors") %>% select(Percentage) %>% pull()
    return((Pro-Det)*10)
  }) %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Name="NPS")

# Dataframe categorieën maken
NpsFrame <- seq(from=0, to=10, by=1) %>%
  data.frame(NPS=.) %>%
  mutate(Name="NPS"
    ,Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(NPS<9, "Passives",Category)
    ,Category=ifelse(NPS<7, "Detractors",Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))
    ,NPS=factor(NPS, levels=0:10))

# Data koppelen
FinalData <- left_join(x=NpsFrame
  ,y=NpsScore
  ,by="Name")

# Data plotten
FinalData %>%
  ggplot(aes(Name)) +
  geom_bar(aes(fill=Category), colour="#667396", width=0.5, alpha=0.5) +
  geom_point(data=function(x) {x <- x %>% select(Name, Score) %>% mutate(Score=round(Score,2))
  %>% distinct()
    ,stat="identity"
    ,aes(y=Score)

```

```

    ,shape="plus"
    ,size=25
  ) +
  geom_label(data=function(x) {x %>% select(Name, Score) %>% mutate(Score=round(Score,2)) %>%
distinct}
    ,stat="identity"
    ,aes(y=Score, label=Score)
    ,size=5
  ) +
  scale_y_continuous(breaks=seq(0,10,1), limits=c(0,10), oob=squish) +
  scale_fill_manual(values=c("#66bd63", "#fdae61", "#d73027")) +
  theme(axis.text.y.left=element_blank()) +
  coord_flip() +
  labs(title="eNPS dienstverband >10 jaar"
    ,fill="Category"
    ,y="eNPS Score"
    ,x="eNPS")

```

```

# Data densityplot
FinalFrame <- NpsData %>%
  data.frame(Score=.) %>%
  mutate(Category="Promoters"
    ,Category=ifelse(Score<=8, "Passives", Category)
    ,Category=ifelse(Score<=6, "Detractors", Category)
    ,Category=factor(Category, levels=c("Promoters", "Passives", "Detractors")))

```

```

# Densityplot plotten
FinalFrame %>%
  ggplot(aes(Score)) +
  geom_bar(aes(fill=Category), colour="#667396", alpha=0.3) +
  geom_density(aes(y=..count..), colour="#667396", adjust=3, size=1) +
  scale_fill_manual(values=c("#66bd63", "#fdae61", "#d73027")) +
  scale_x_continuous(breaks=seq(0,10,1), limits=c(-0.5,10.5)) +
  theme(legend.position="bottom") +
  labs(title="Density Plot van eNPS dienstverband >10 jaar"
    ,x="Score"
    ,y="Count")

```

```

# Plot verdeling NPS en dienstverband
ggplot(mydata, aes(fill=Werkduur, y=NPS_aanbevelen_werkgever, x=NPS_aanbevelen_werkgever)) +
  labs(title="Verdeling werkduur over eNPS",
    x="eNPS", y="Aantal")+
  geom_bar( stat="identity", color = "#667396") +
  scale_fill_brewer(palette = "Blues", breaks=c("Korter_dan_1_jaar","1_tot_2_jaar", "3_tot_6_jaar",
"7_tot_10_jaar", "11_tot_20_jaar","Langer_dan_20_jaar"),
    labels=c("Korter dan 1 jaar", "1 tot 2 jaar", "3 tot 6 jaar", "7 tot 11 jaar", "11 tot 20 jaar",
"Langer dan 20 jaar"))

```

```

# Plot verdeling NPS en functietype
ggplot(mydata, aes(fill=Functietype, y=NPS_aanbevelen_werkgever, x=NPS_aanbevelen_werkgever))
+
  labs(title="Verdeling functietype over eNPS",

```

```

    x = "eNPS", y = "Aantal")+
  geom_bar( stat="identity", color = "#667396") +
  scale_fill_brewer(palette = "Blues", breaks=c("Binnendienst","Buitendienst",
"Een combinatie van beide"),
    labels=c("Binnendienst", "Buitendienst", "Een combinatie van beide"))

# Plot verdeling NPS en leeftijd
ggplot(mydata, aes(fill=Leeftijd, y=NPS_aanbevelen_werkgever, x=NPS_aanbevelen_werkgever)) +
  labs(title="Verdeling leeftijd over eNPS",
    x = "eNPS", y = "Aantal")+
  geom_bar( stat="identity", color = "#667396") +
  scale_fill_brewer(palette = "Blues", breaks=c("18_tot_30_jaar","31_tot_40_jaar", "41_tot_50_jaar",
"51_tot_60_jaar", "61_jaar_of_ouder"),
    labels=c("18 tot 30 jaar", "31 tot 40 jaar", "41 tot 50 jaar", "51 tot 60 jaar", "61
jaar of ouder"))

```

12.4 Clusters

Clusters data enquête

Structuur

```
str(mydata_numeric)
```

Normaliseren

```

m <- apply(mydata_numeric,2,mean)
s <- apply(mydata_numeric,2,sd)
mydata_norm <- scale(mydata_numeric,m,s)

```

Berekenen Euclidean distance

```

distance <- dist(mydata_norm)
print(distance, digits=3)

```

Cluster dendrogram met Complete Linkage

```

hc.c <- hclust(distance)
plot(hc.c, hang=-1)

```

Cluster dendrogram met Average Linkage

```

hc.a <- hclust(distance, method = "average")
plot(hc.a, hang=-1)

```

Cluster membership

```

member.c <- cutree(hc.c,3)
table(member.c)

```

```
member.a <- cutree(hc.a,3)
```

```
table(member.a)
```

Vergelijk cluster membership

```
table(member.c, member.a)
```

Cluster means (gebruiken voor kenmerken clusters)

```
aggregate(mydata_norm, list(member.c), mean)
```

```

# Silhouette Plot
library(cluster)
plot(silhouette(cutree(hc.c,4),distance))
# Positieve waarden dicht bij elkaar, goed cluster. Negatieve waarden zijn outliers.

# Scree Plot
wsums <- (nrow(mydata_norm)-1)*sum(apply(mydata_norm,2,var))
for(i in 2:20) wsums[i] <- sum(kmeans(mydata_norm, centers=i)$withinss)
plot(1:20, wsums, type="b", xlab="Number of Clusters", ylab="Within groups sum of squares")
# Als er lange lijnen tussen punten zitten, goede clusters.
# Als er korte lijnen zijn, is de afstand klein en verschillen binnen de clusters kleiner.
# Als de afstand kort is, heb je goed aantal, dan significant.
# Gekozen voor 3 clusters. 4 zou op basis van scree plot ook kunnen, maar uit silhouette plot blijkt
dan dat cluster 3 en 4 enorm veel outliers krijgen.

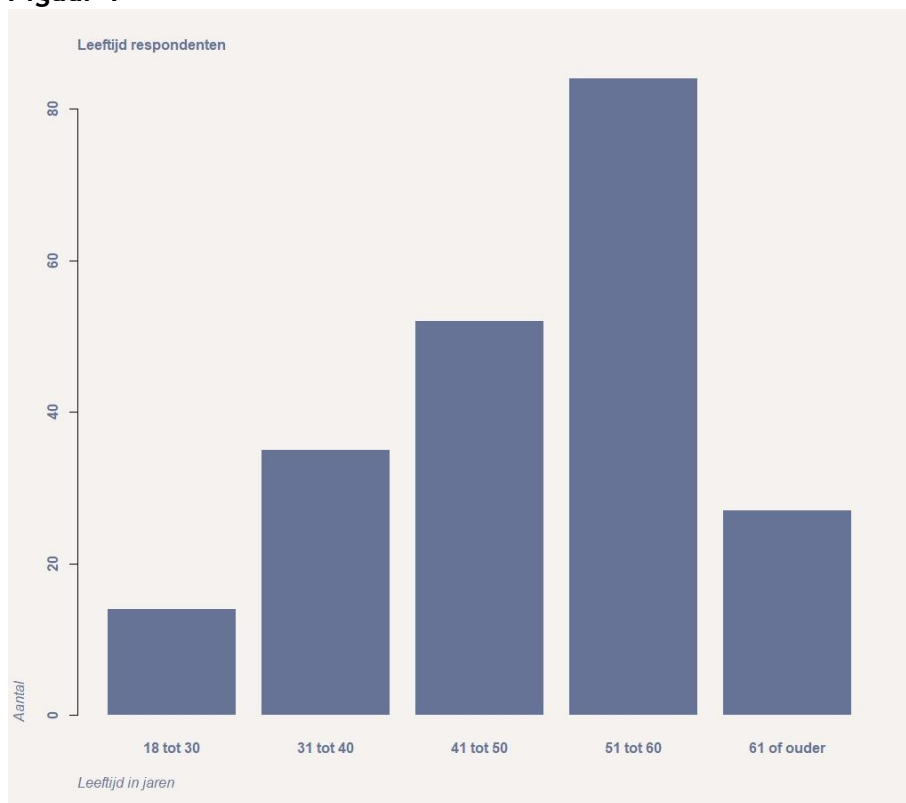
# K-Means Clustering
kc <- kmeans(mydata_norm,3)
kc
plot(A~NPS, mydata_norm, col = kc$cluster)

```

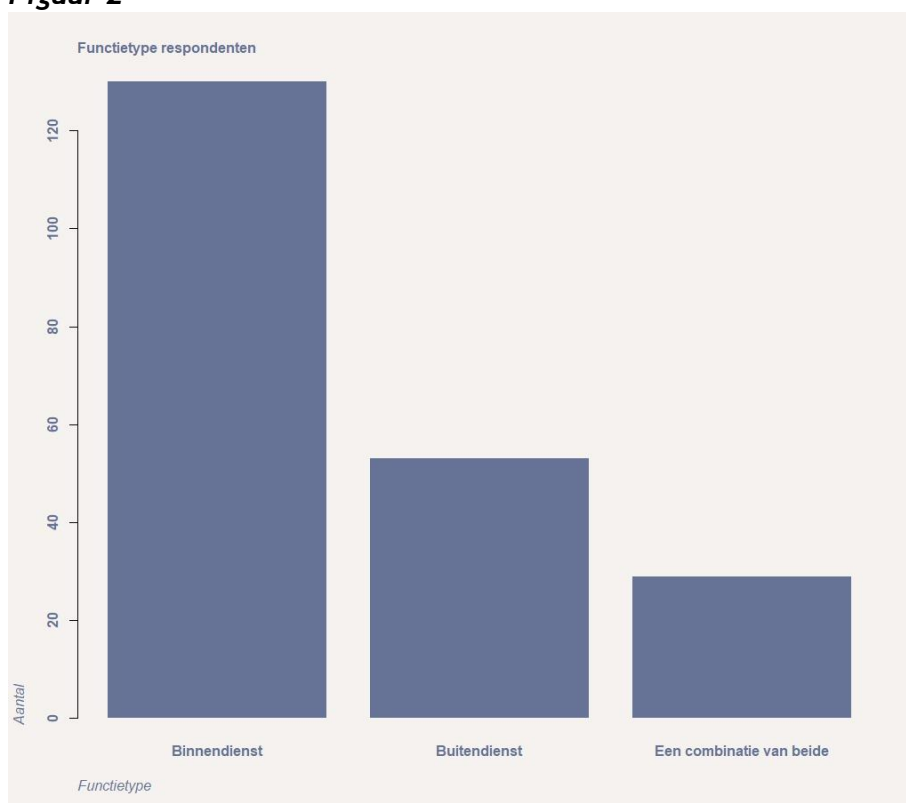
Bijlage 13: Visualisaties enquête

N = 212

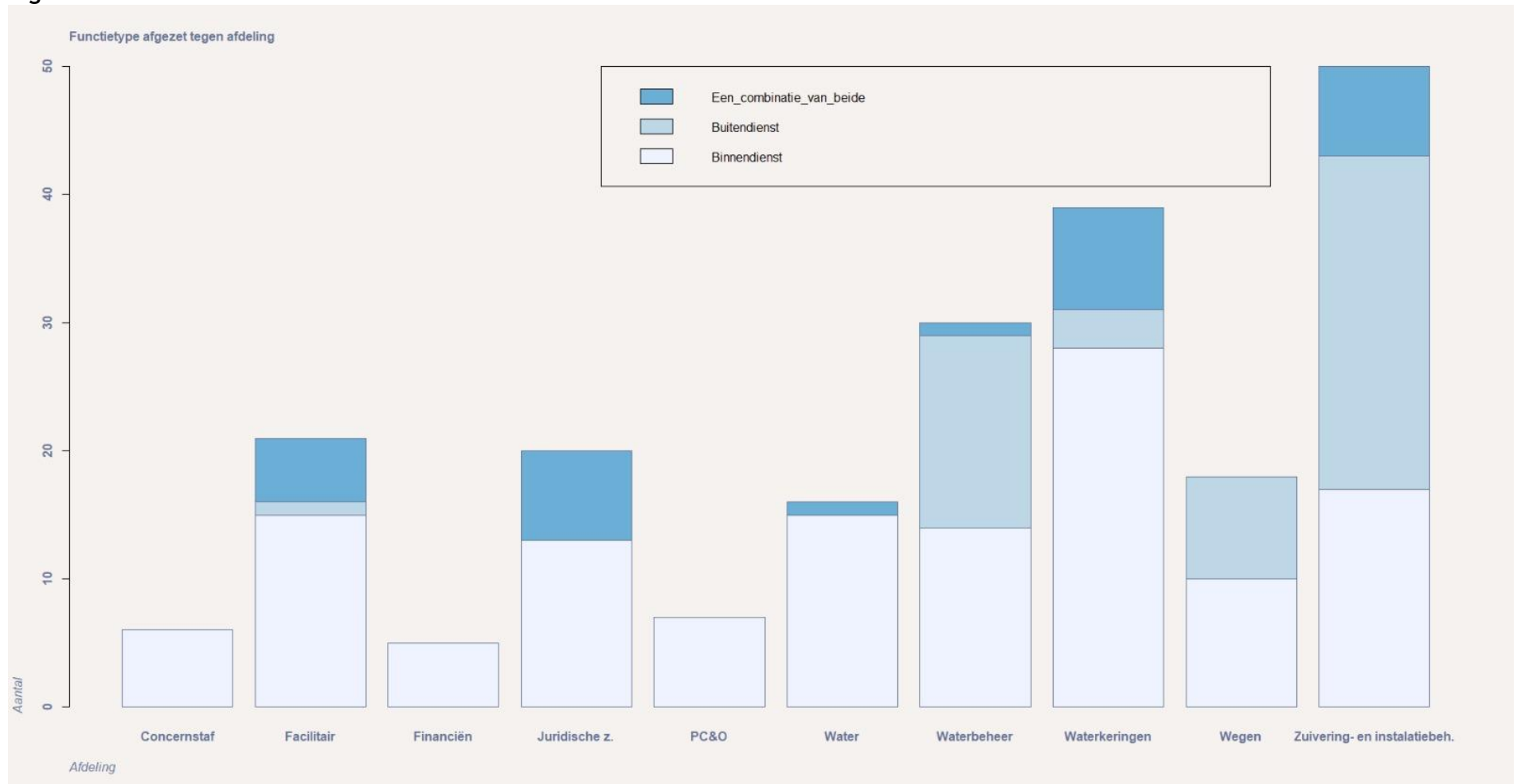
Figuur 1



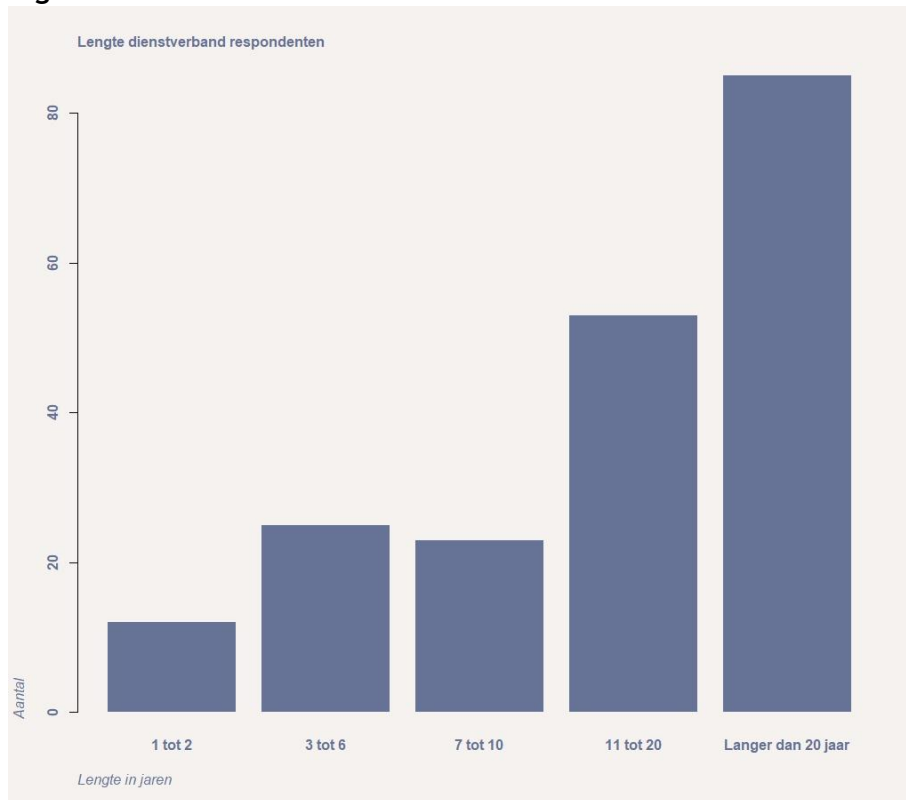
Figuur 2



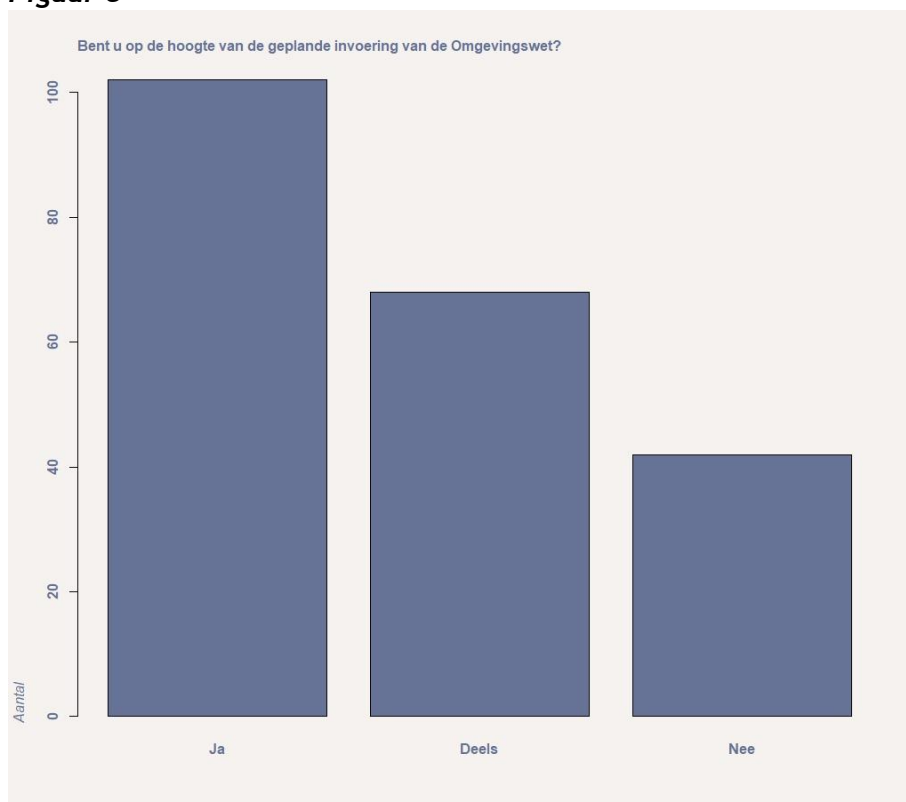
Figuur 3



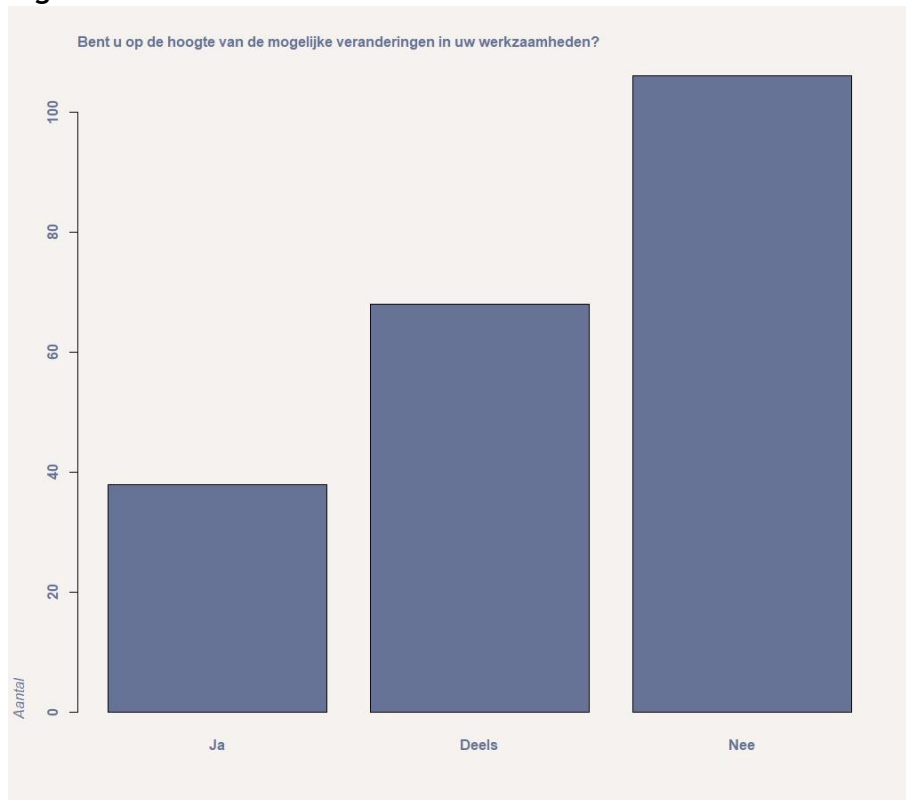
Figuur 4



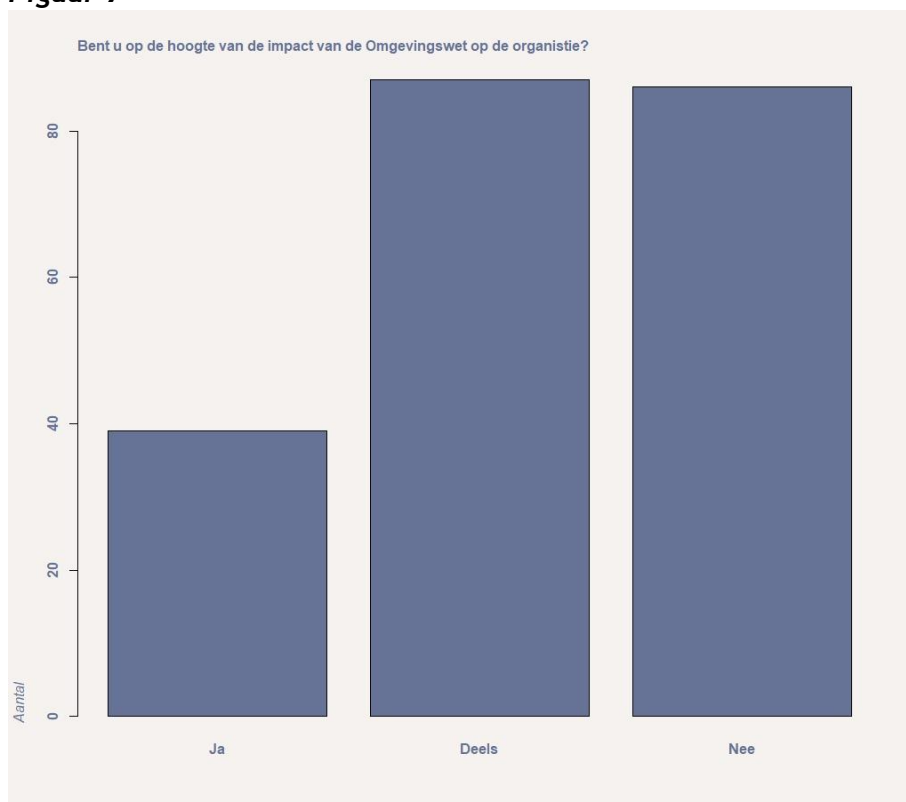
Figuur 5



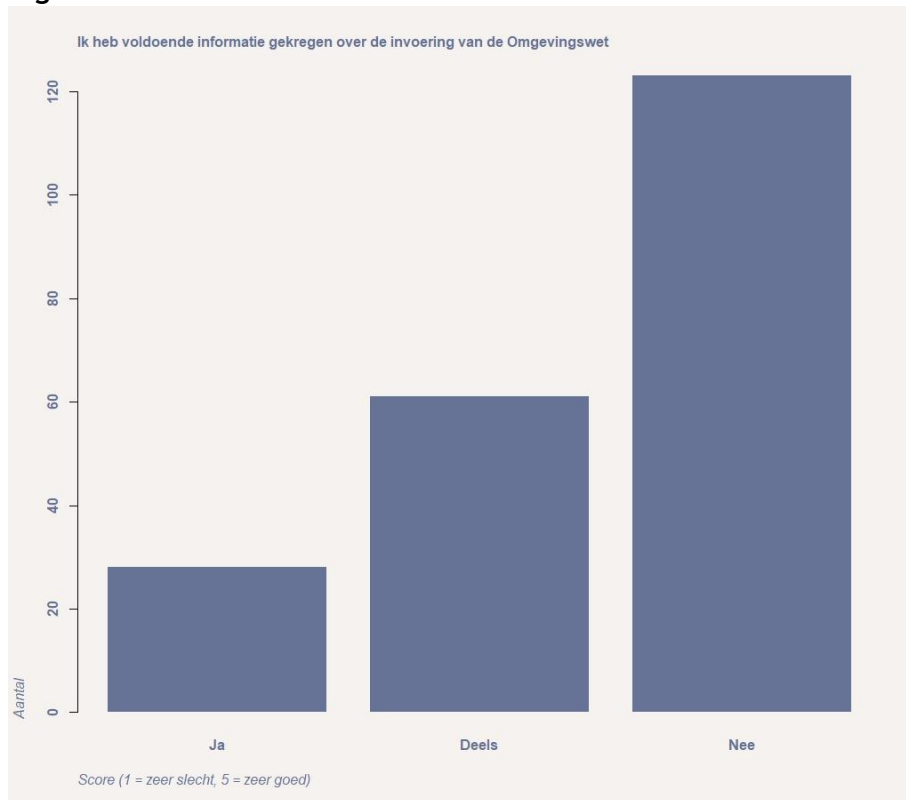
Figuur 6



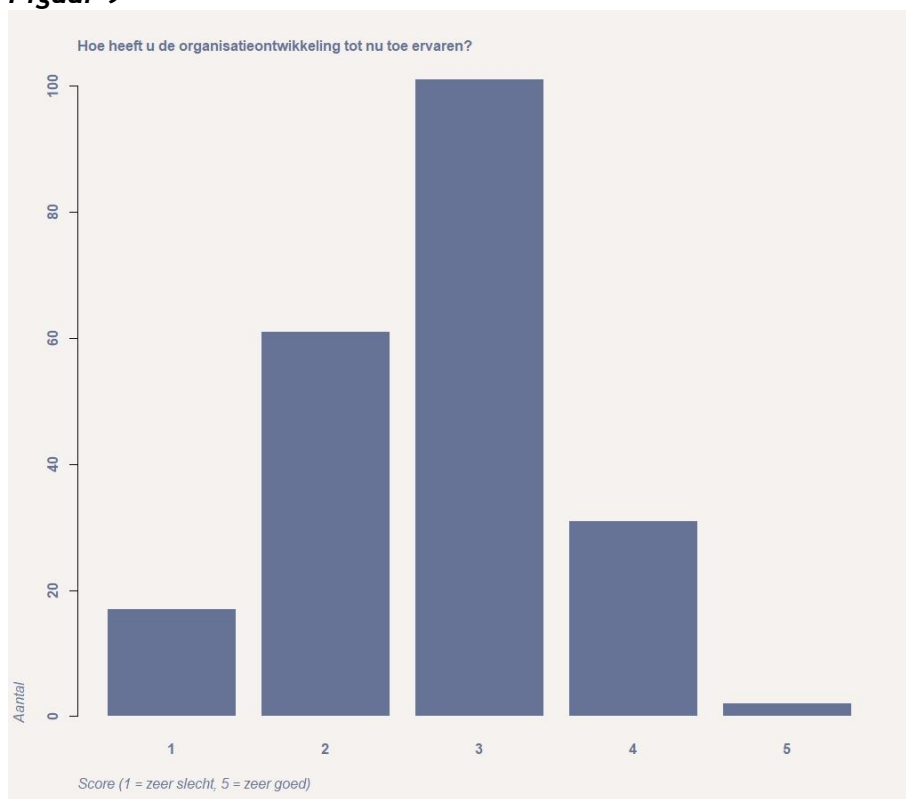
Figuur 7



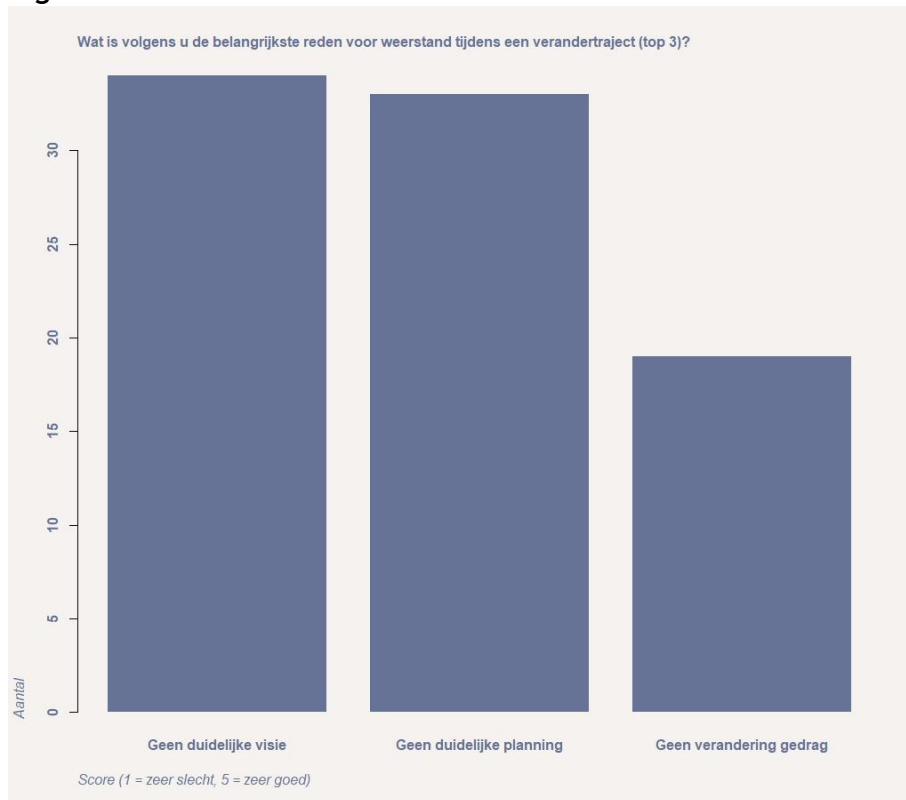
Figuur 8



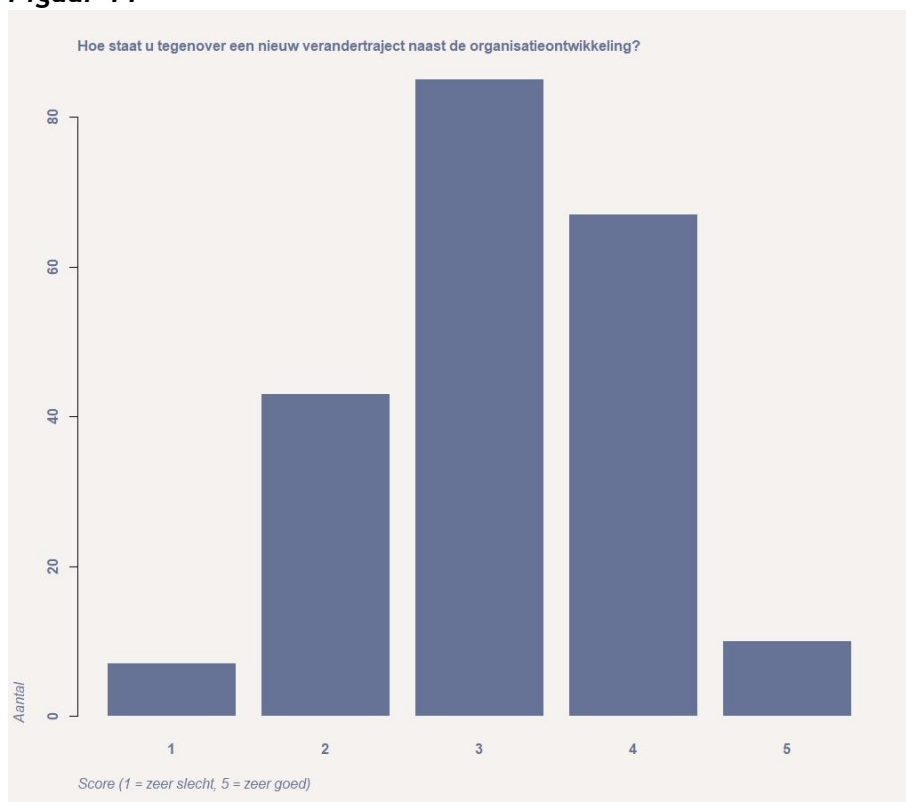
Figuur 9



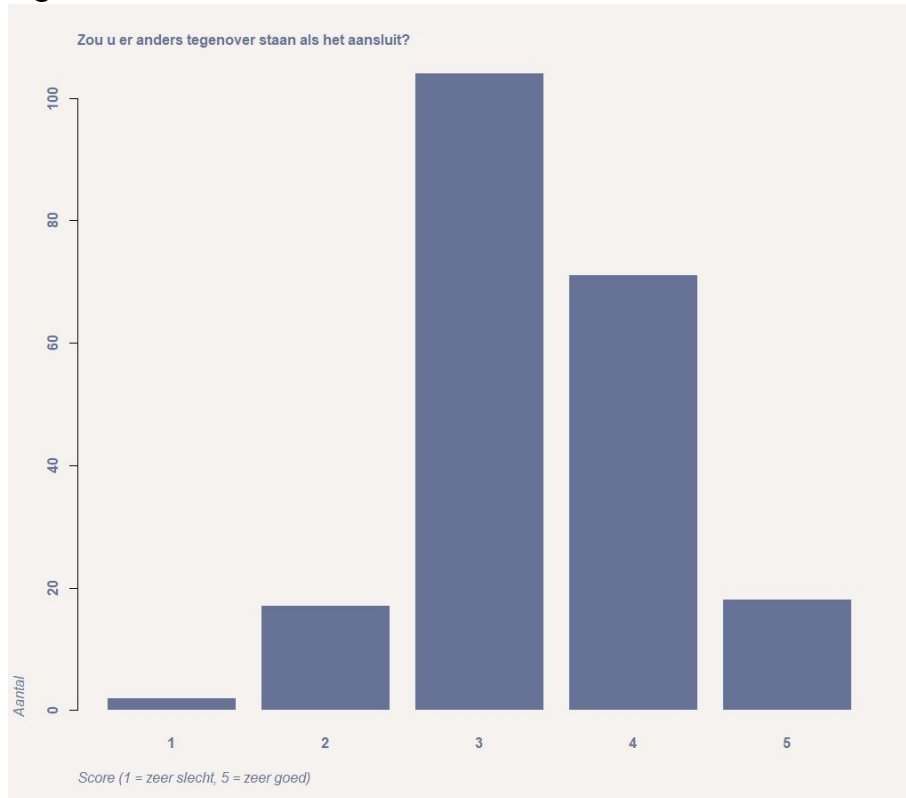
Figuur 10



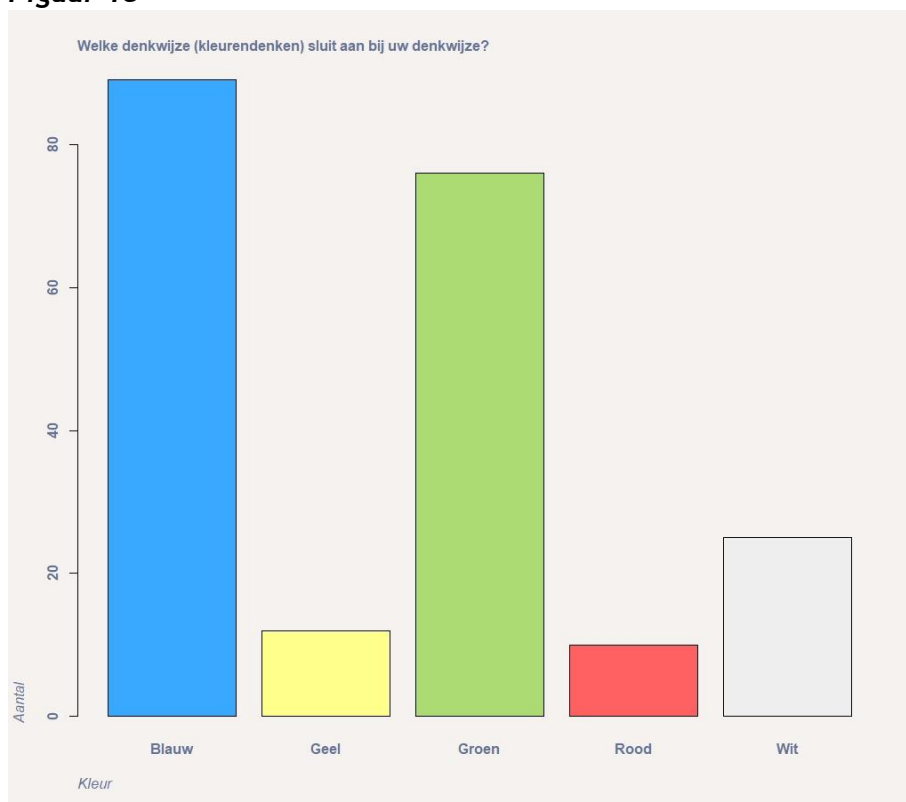
Figuur 11



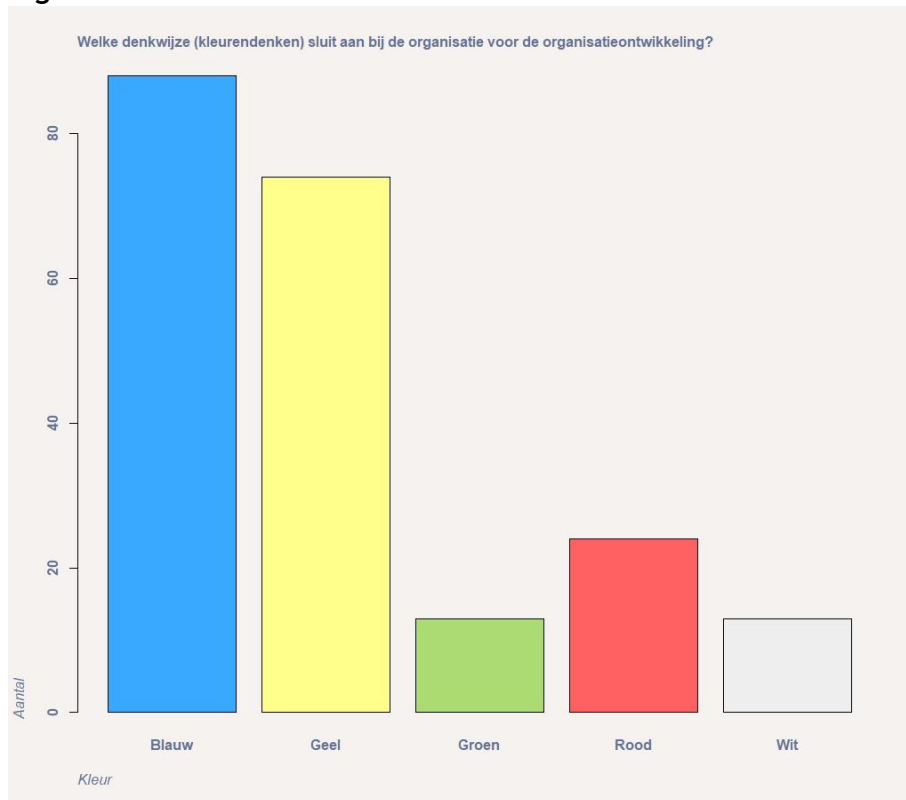
Figuur 12



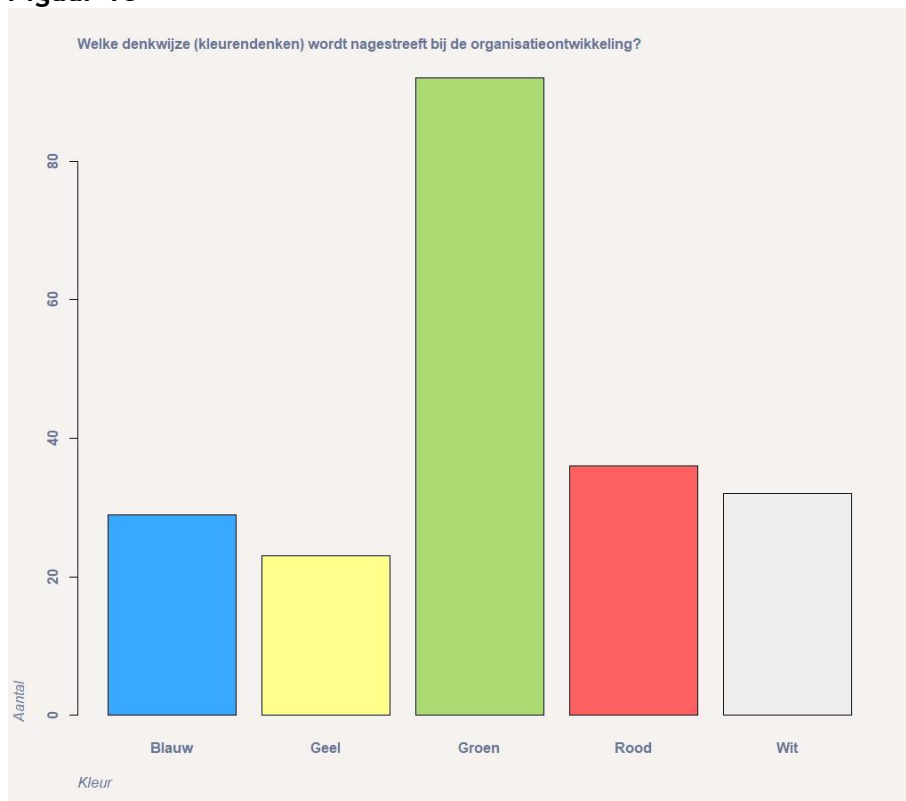
Figuur 13



Figuur 14



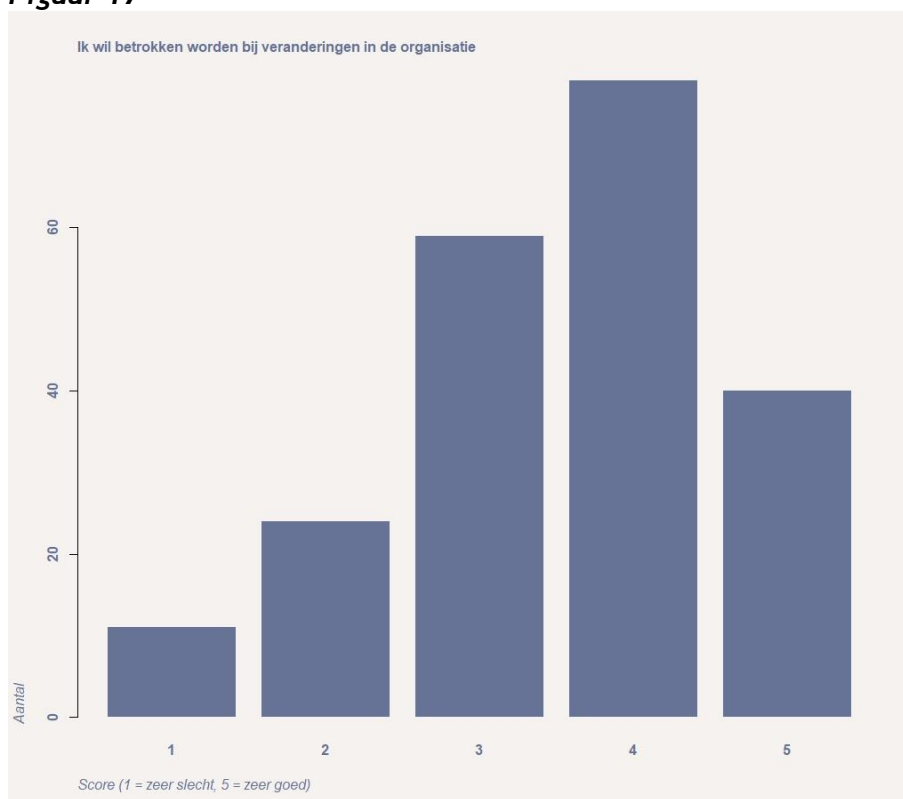
Figuur 15



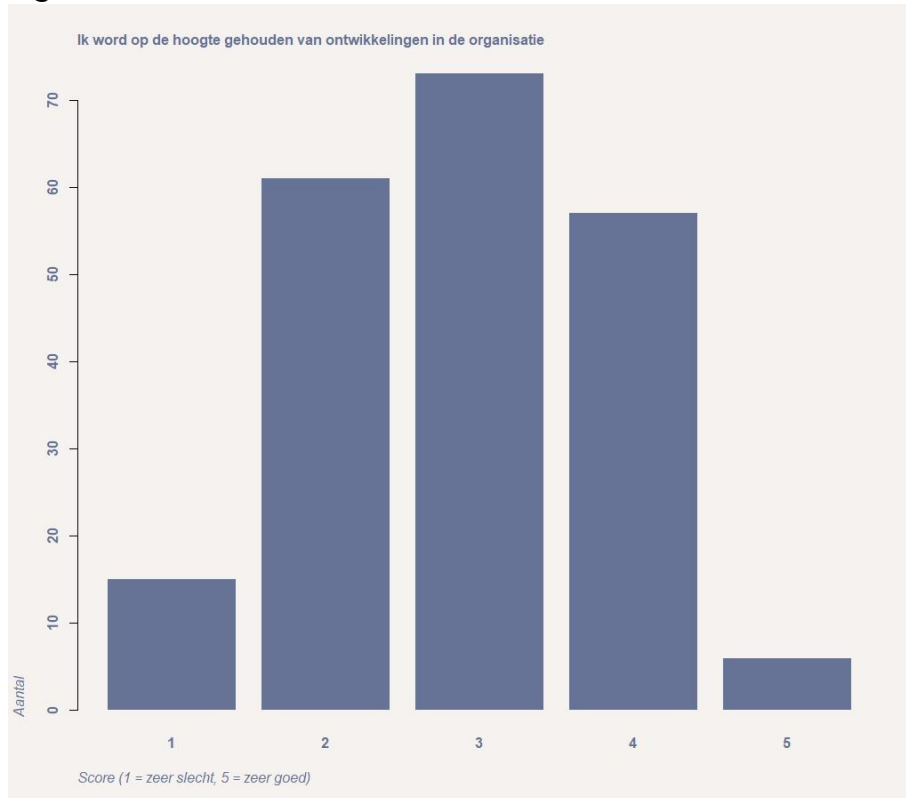
Figuur 16



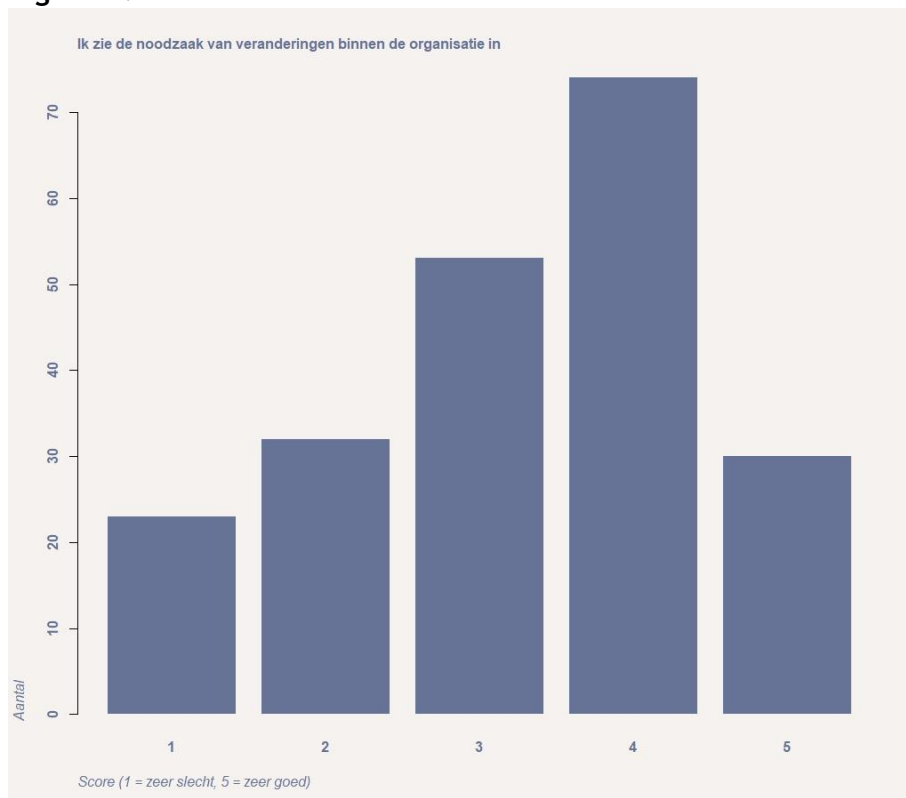
Figuur 17



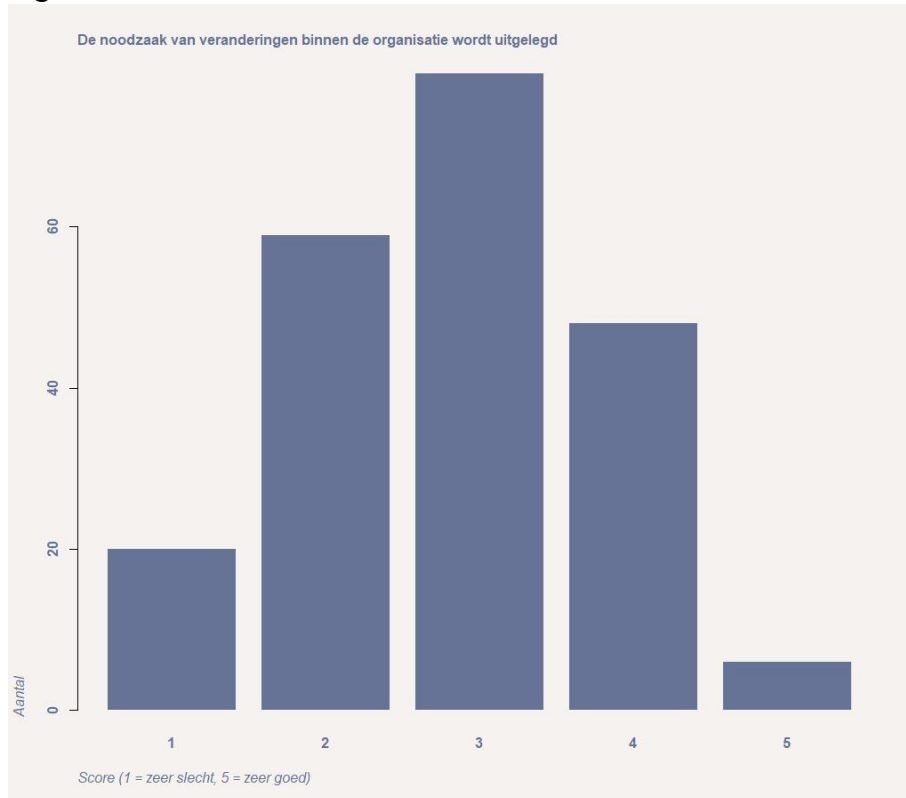
Figuur 18



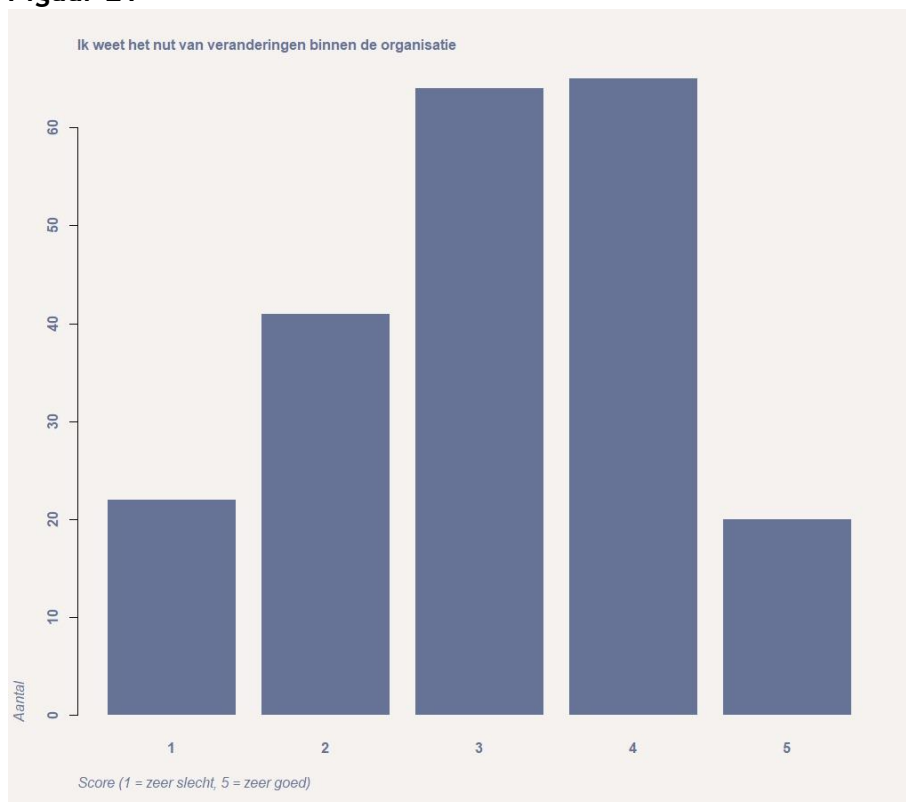
Figuur 19



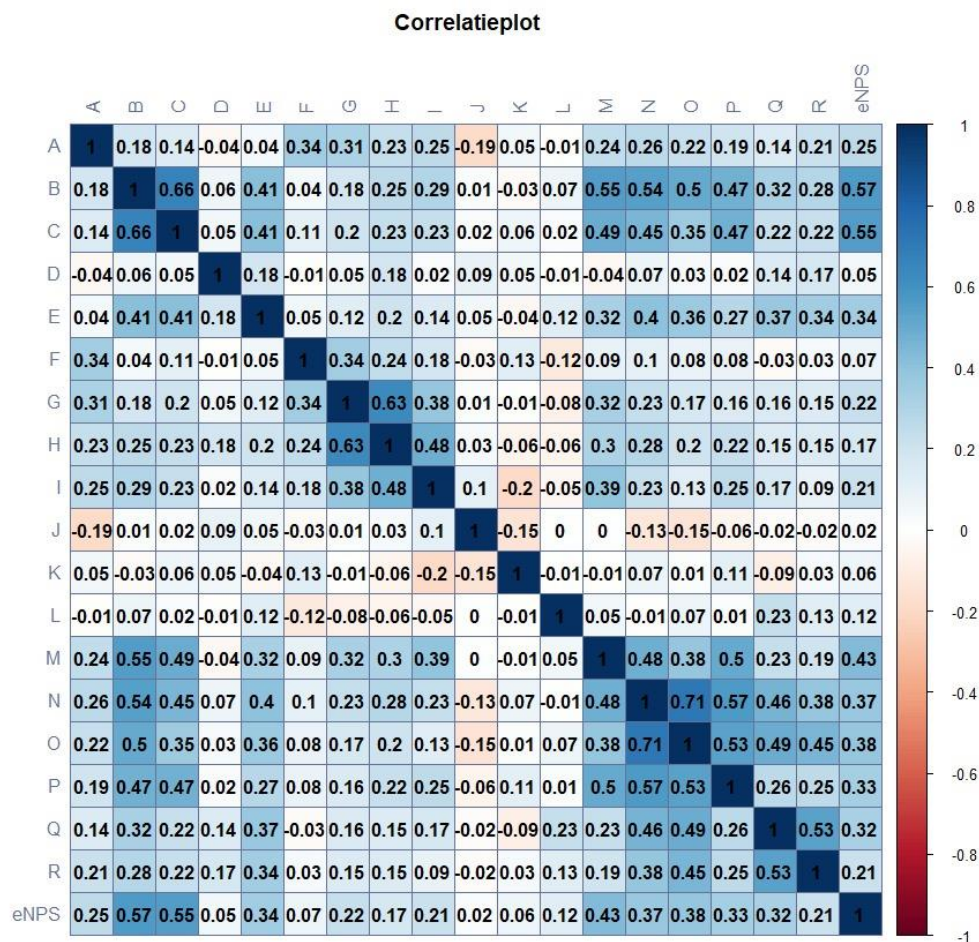
Figuur 20



Figuur 21

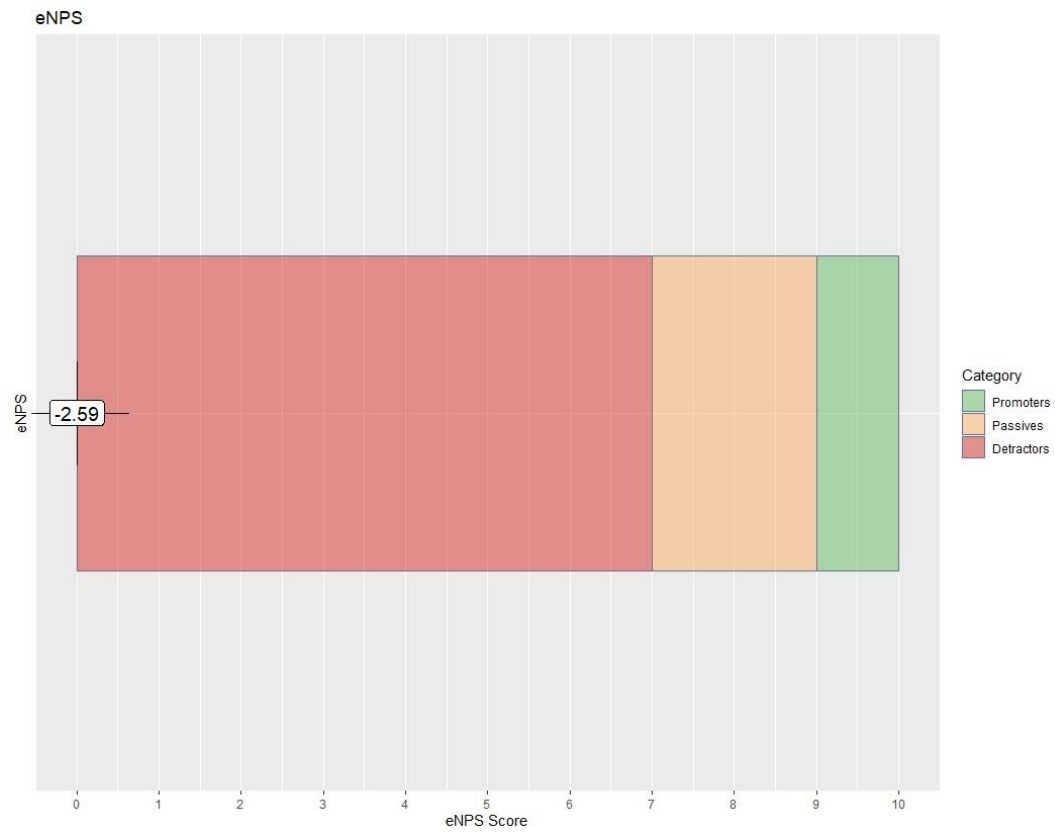


Figuur 22

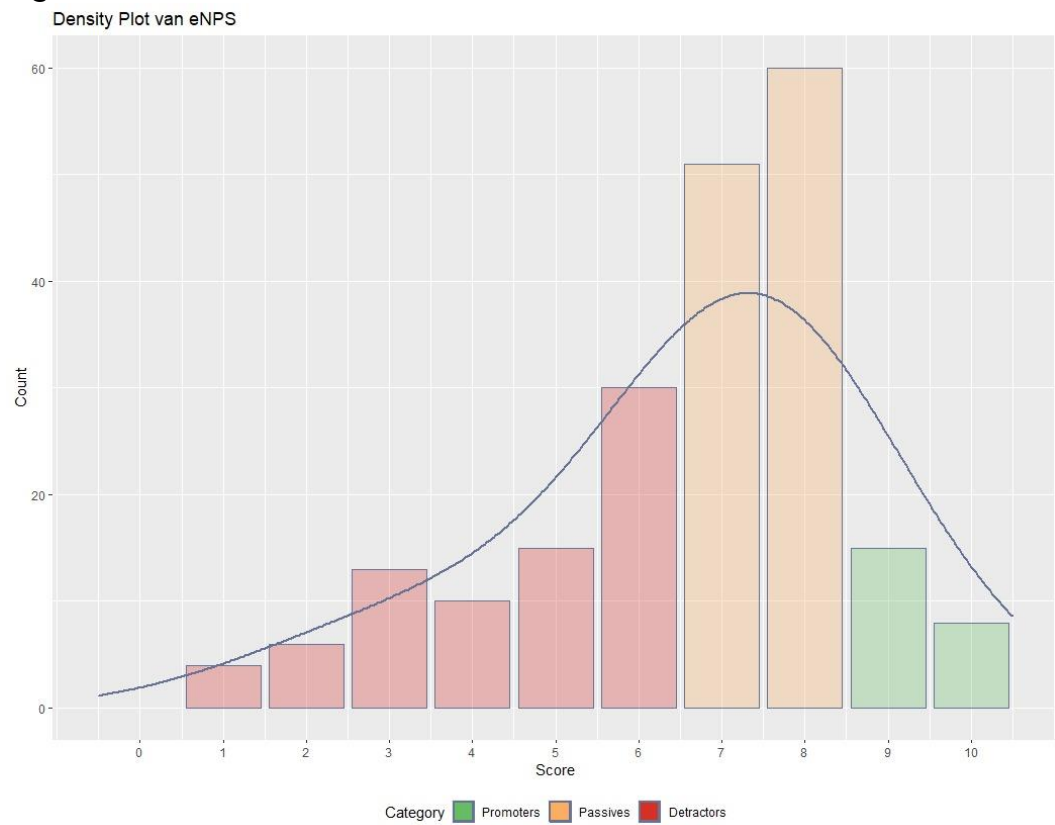


Legenda kolomtitels	
Functietype	A
Hoe organisatieontwikkeling ervaren	B
Cijfer aanpak organisatieontwikkeling nu	C
Hoe tegenover nieuwe verandertraject naast organisatieontwikkeling	D
Nieuw verandertraject aansluitend organisatieontwikkeling	E
Op de hoogte invoering Omgevingswet	F
Op de hoogte impact Omgevingswet op organisatie	G
Op de hoogte impact Omgevingswet op werkzaamheden	H
Voldoende informatie over invoering Omgevingswet	I
Welke kleurentheorie bij organisatie voor organisatieontwikkeling	J
Welke kleurentheorie bij organisatie doel organisatieontwikkeling	K
Welke kleurentheorie bij organisatie bij uw denkwijze	L
Op de hoogte gehouden ontwikkelingen	M
Nut veranderingen organisatie inzien	N
Inzien noodzaak veranderingen organisatie	O
Uitleg noodzaak veranderingen organisatie	P
Snel meegaan ontwikkelingen organisatie	Q
Wil betrokken worden veranderingen organisatie	R
eNPS aanbevelen werkgever	eNPS

Figuur 23

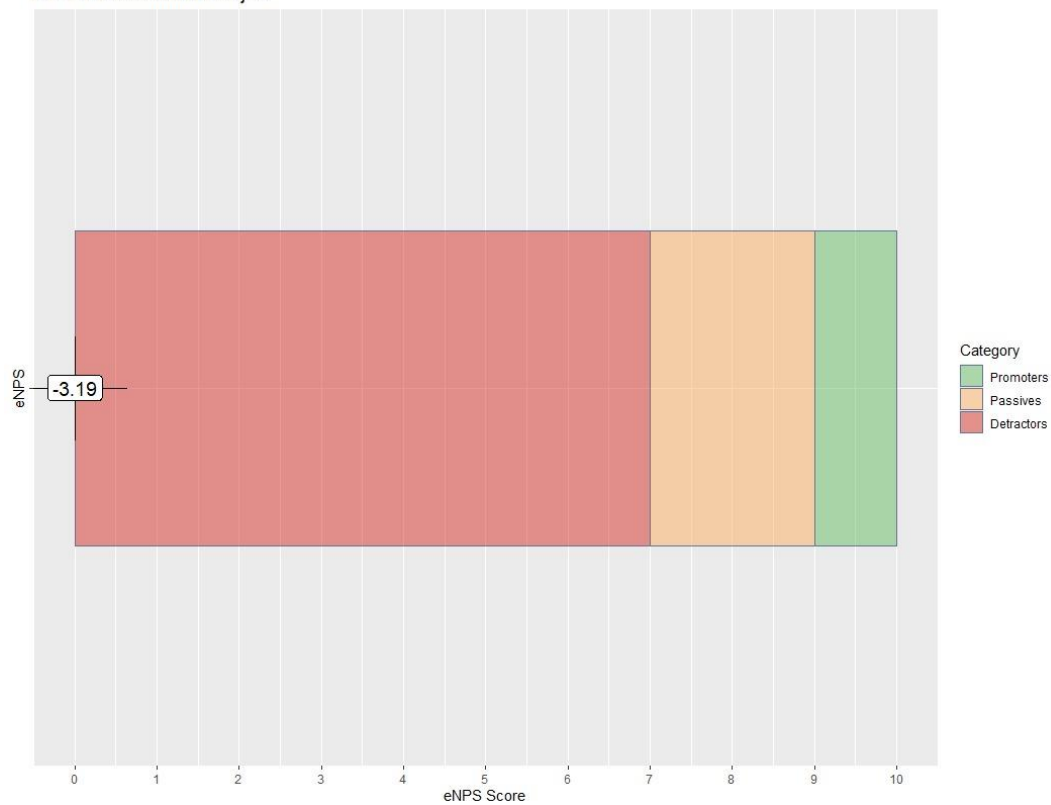


Figuur 24



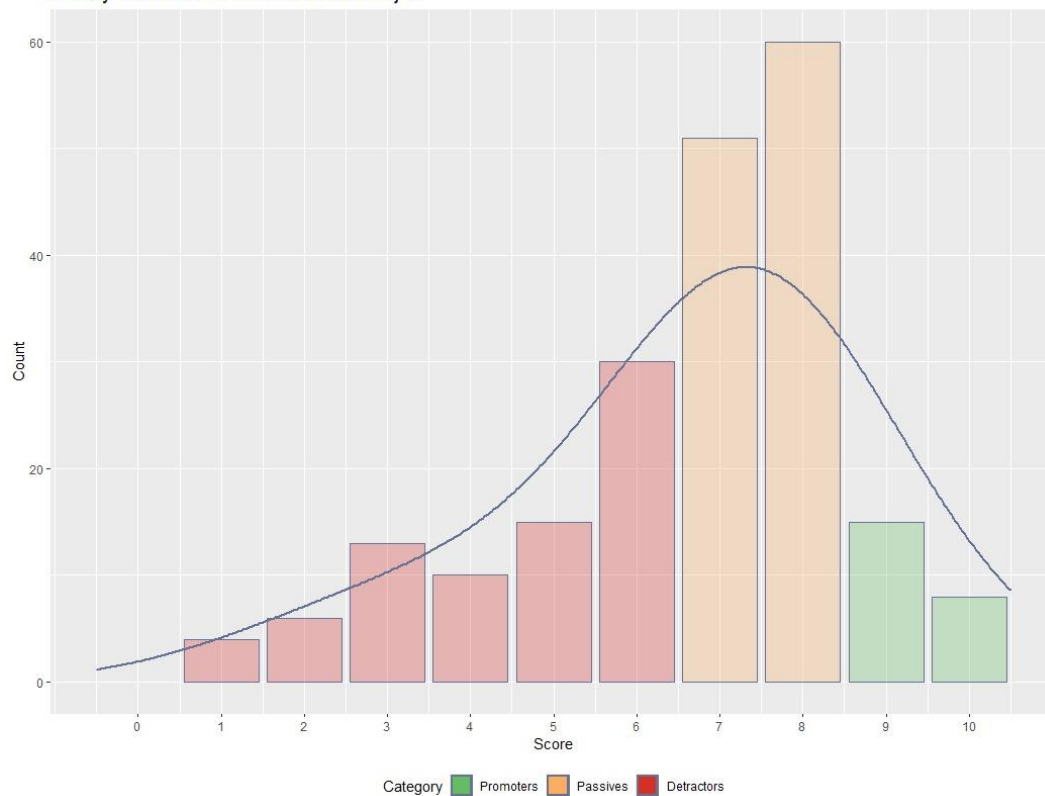
Figuur 25

eNPS dienstverband >10 jaar

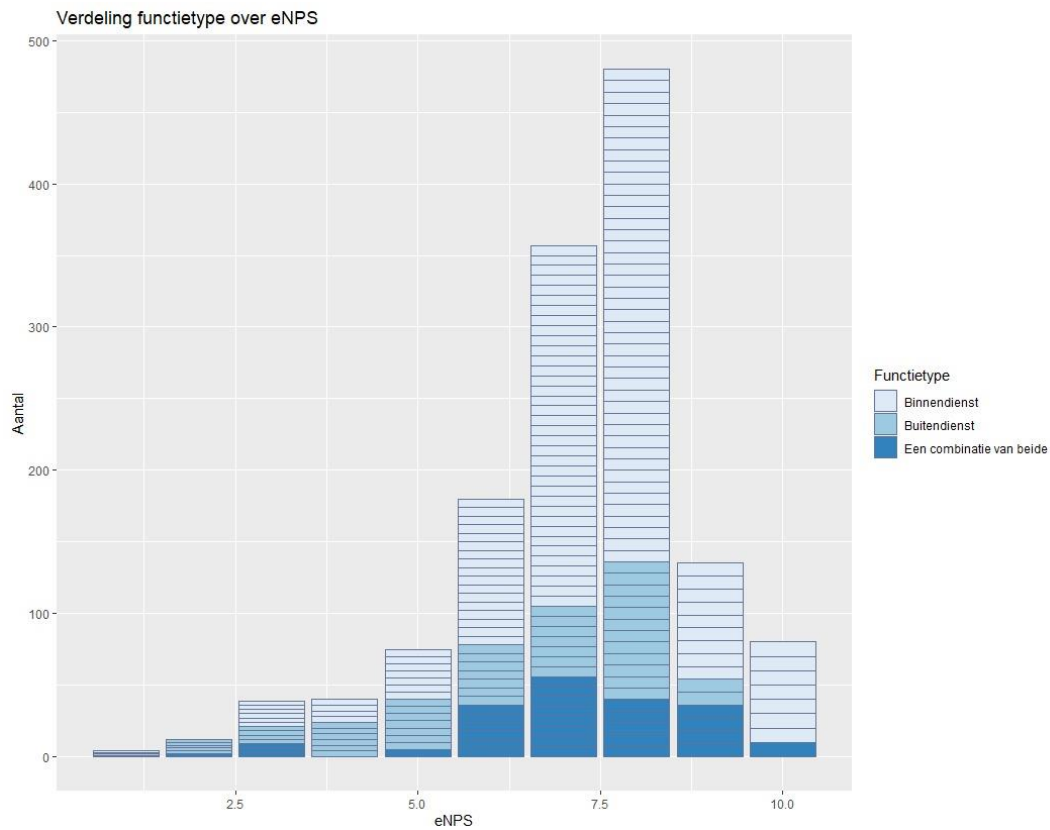


Figuur 26

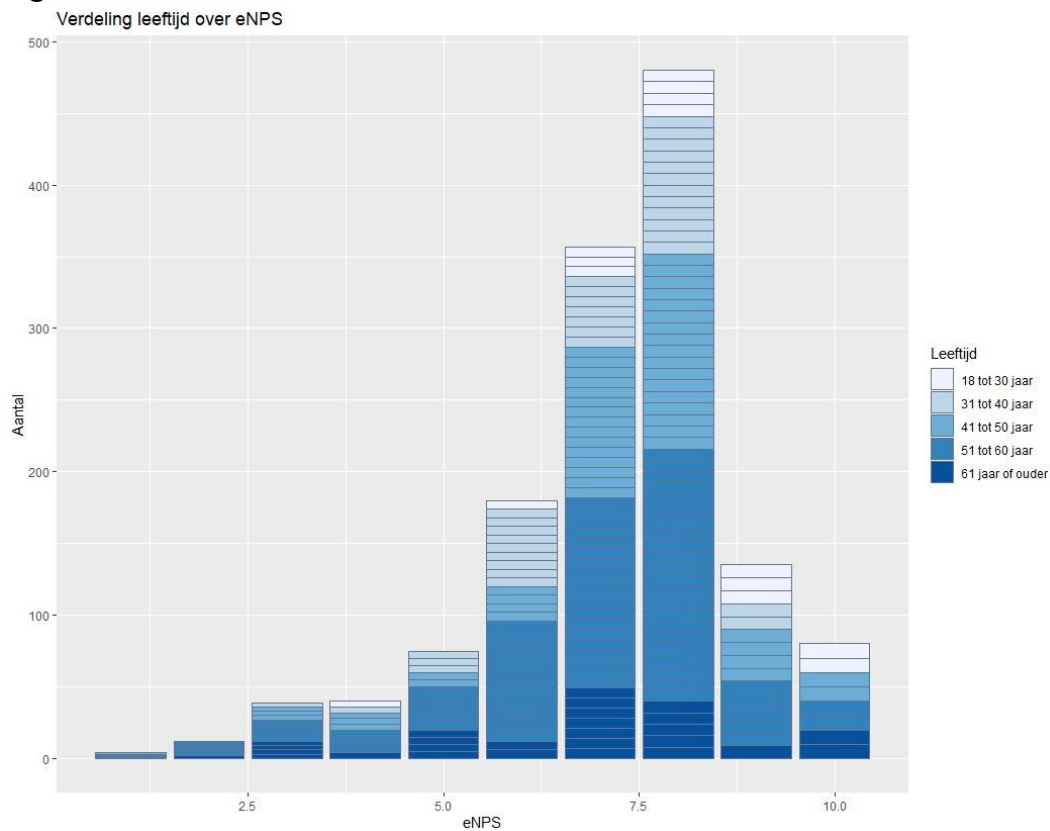
Density Plot van eNPS dienstverband >10 jaar



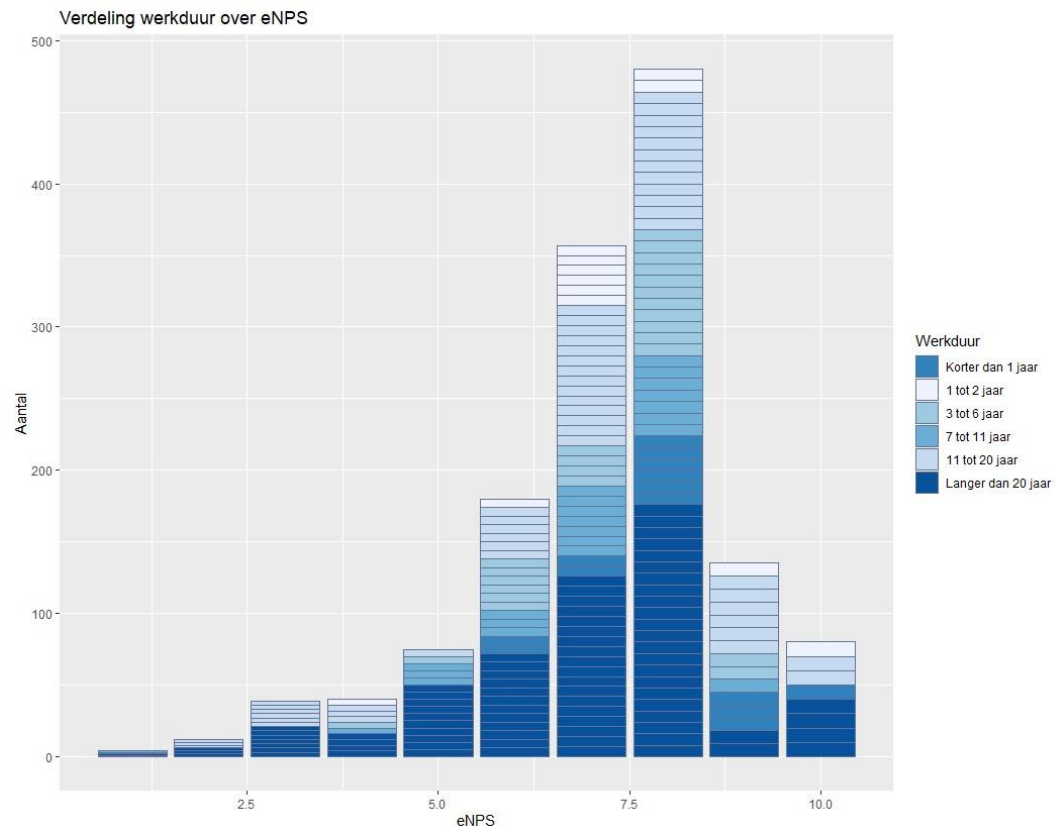
Figuur 27



Figuur 28



Figuur 29



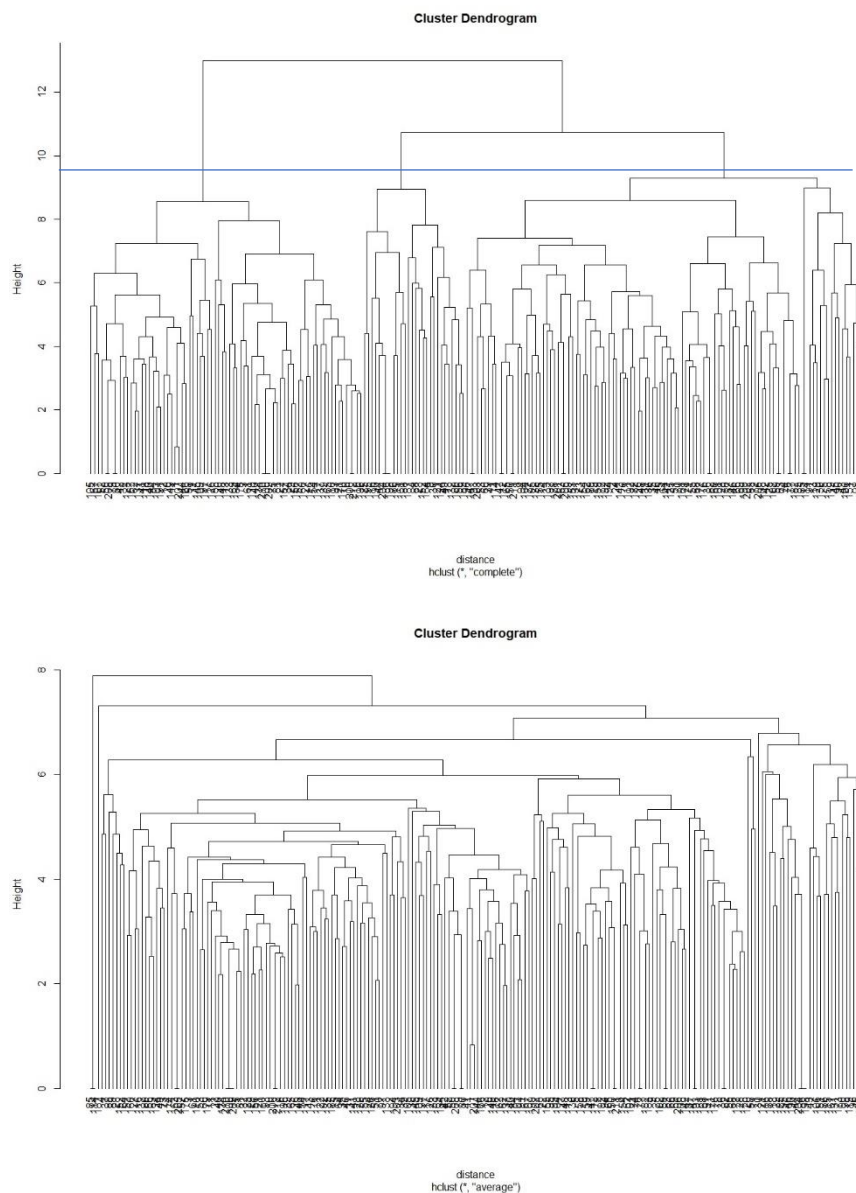
Bijlage 14: Clusteranalyse

Om te ontdekken of er in de data van de enquête, is in R gekeken of er homogene groepen te ontdekken zijn, welke heterogeen van elkaar zijn. Hiervoor is zijn de niet numerieke variabelen uit de dataset verwijderd. Deze kunnen niet meegenomen worden bij clustering.

Methode

Om de verschillende waarden met elkaar te kunnen vergelijken, zijn deze genormaliseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van het gemiddelde en de standaarddeviatie. Vervolgens is de euclidian distance berekend. Dit kengetal geeft de afstand tussen verschillende datapunten weer en vormt de basis voor clusteren.

Er is gebruik gemaakt van hiërarchisch clusteren. Dit houdt in dat er gezocht wordt naar groepen met dezelfde kenmerken. Binnen deze vorm van clusteren, zijn twee methoden gebruikt. Gestart is met Complete Linkage en ter vergelijking is ook gewerkt met Average Linkage. De resultaten van deze methoden zijn weergegeven in onderstaande dendrogrammen.



Onderaan het dendrogram staan alle responses. Door het grote aantal responses is dit, zoals vrijwel altijd het geval is, slecht leesbaar. Responses veel gelijkenissen vertonen, worden samengevoegd in een cluster. Dit proces gaat door tot het punt dat er nog maar één cluster is. Dit punt is bovenin het dendrogram.

Deze clusters geven als voordeel dat het goed mogelijk is om bepaalde groepen te benaderen op een wijze die bij hen aansluit. Dit geldt voor medewerkers, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld marketing is dit een methode die vaak gebruikt wordt. Het is praktisch gezien niet mogelijk om een groot aantal clusters te gebruiken. Dit zou erin resulteren dat er zeer veel verschillende aanpakken gehanteerd moeten worden.

Aantal bepalen

Om ervoor te zorgen dat de clusters nuttig zijn, maar het aantal niet te hoog, kan de lengte van de lijnen in de dendrogram gebruikt worden. Hierbij wordt vanaf boven gekeken en geldt dat lange lijnen staan voor geschikte clusters. In het dendrogram kan dan een denkbeeldige lijn getrokken worden welke het optimale aantal aangeeft.

In dit geval is gewerkt met twee methoden van hiërarchisch clusteren. Beide dendrogrammen zijn hierboven weergegeven. Het dendrogram waarbij met Complete Linkage gewerkt is, geeft duidelijke clusters aan welke uit voldoende respondenten bestaan. Het dendrogram waarbij Average Linkage toegepast is, laat veel clusters zien met zogeheten outliers. Dit zijn respondenten die in geen enkel cluster passen en daarom een cluster alleen krijgen.

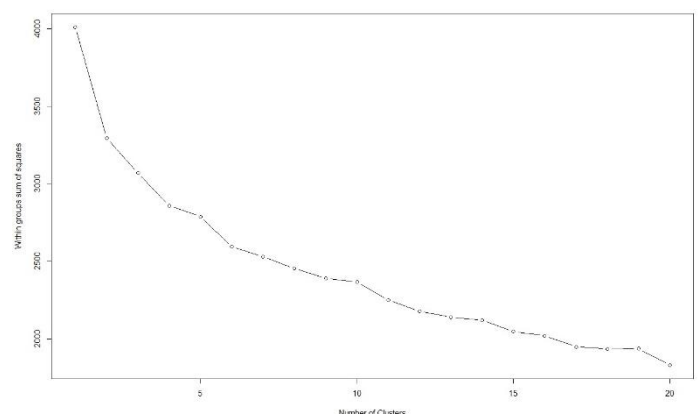
Daarnaast zijn de indelingen van de methoden tegen elkaar afgezet in een tabel. Deze laat zien dat de methode met Average Linkage in het overgrote deel van de gevallen respondenten aan het verkeerde cluster toewijst. Bijna alle respondenten vallen hier onder cluster 1, hetgeen onjuist is. Om deze redenen is de methode Complete Linkage geschikter. Deze maakt clusters welke significant zijn.

		Average		
Complete		1	2	3
	1	75	0	0
	2	707	2	0
	3	27	0	1

Uit de dendrogram is afgelezen welk aantal clusters het meest geschikt is. Hierbij is gelet op de lengte van de lijnen tussen de verschillende groepen. Dit heeft geleid tot de conclusie dat een drietal clusters het meest geschikt is.

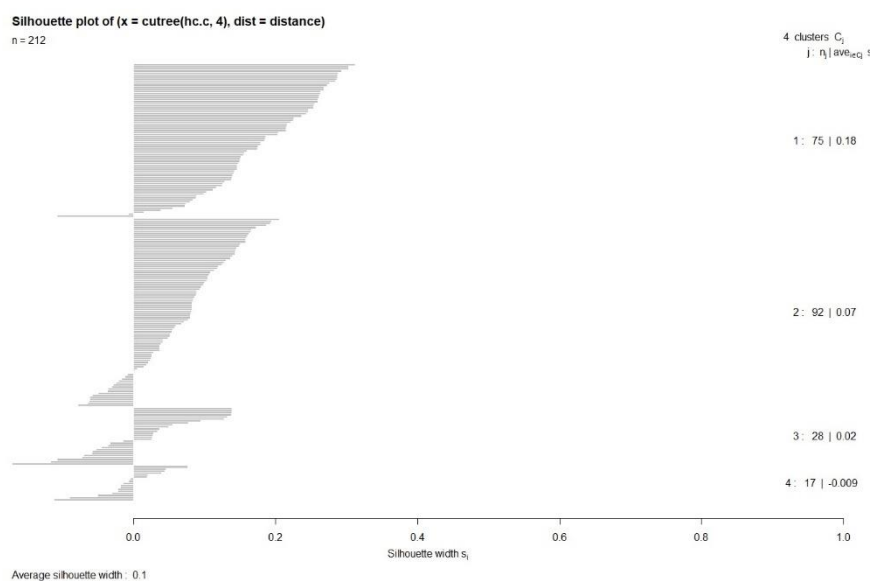
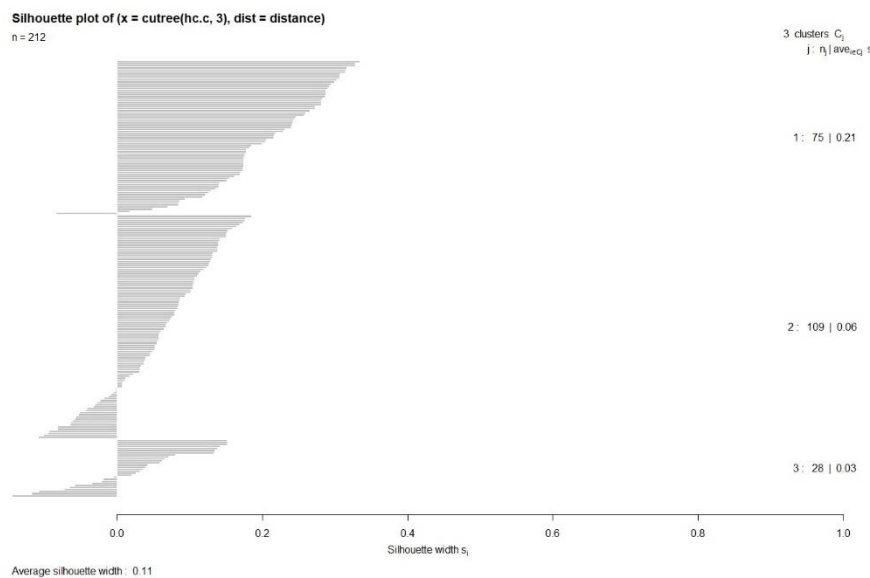
Ter controle voor het aantal clusters, is tevens een scree plot opgesteld. Deze laat het mogelijke aantal clusters zien en de afstand tussen deze punten. Ook hierbij wordt het ideale aantal clusters bepaald aan de afstand van de lijn tussen verschillende punten. Hoe korter deze afstand wordt, hoe minder significant het cluster.

Het plot laat zien dat een drie of vier clusters in dit geval optimaal is. Om deze reden is voor beide opties en silhouetplot gemaakt. Deze geeft inzicht in de verdeling van respondenten per cluster en het aantal outliers. Alle respondenten zijn per cluster zichtbaar. Bij dit type plot geldt ook dat als lijnen dicht bij elkaar liggen, deze een homogeen cluster vormen. Negatieve waarden zijn outliers.



Indien het plot voor vier clusters gegenereerd wordt, valt af te lezen dat cluster drie en vier uit vrijwel alleen outliers bestaan en dat beide clusters erg klein worden. Dit is niet wenselijk, het vierde

cluster voegt dan weinig toe. Om deze reden is gekozen om toch bij een drietal clusters te blijven. Beide silhouetplotten worden afgebeeld.



Clusters inzichtelijk

Om inzicht te krijgen in de kenmerken van de verschillende clusters, is de data geaggregeerd. De mean van deze waarden is per cluster weergegeven. Zo kan ontdekt worden welke variabelen verschillen tussen de clusters veroorzaken. Enkel de variabelen waarbij het cluster sterk afwijkt van andere clusters, worden besproken.

Cluster 1: promotors

Dit cluster bestaat uit 46 respondenten. Men heeft de organisatieontwikkeling positief ervaren en geeft de huidige aanpak een goed cijfer. De respondenten zijn grotendeels op de hoogte van de impact van de Omgevingswet op de organisatie en op hun werkzaamheden. Zij hebben hier voldoende informatie over gekregen. Daarnaast is men over het algemeen goed op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie. Het nut hiervan ziet men in. Ook snapt men de noodzaak voor

veranderingen binnen de organisatie, dit is aan hen uitgelegd. Aan familie en vrienden raden zij het waterschap aan als werkgever.

Concluderend: cluster 1 bestaat uit medewerkers die over het algemeen vrij positief tegenover alle ontwikkelingen staan en snappen waarom het noodzakelijk is om te veranderen.

Cluster 2: de middenmoot

Het grootste deel van de respondenten, 93 om precies te zijn, is onderverdeeld in cluster 2. Zij weten niet goed wat de invloed van de Omgevingswet op de organisatie en op hun werkzaamheden gaat zijn. Wel geven zij aan dat zij voldoende informatie hebben gekregen over de invoering van de Omgevingswet en worden zij naar eigen zeggen goed op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen de organisatie. Op alle overige vlakken scoren respondenten uit dit cluster zeer gemiddeld.

Concluderend: cluster 2 bestaat uit medewerkers uit de middenmoot. Zij zijn deels op de hoogte van de veranderingen die hen te wachten staan, maar weten niet alle details. Op veel vlakken scoren zij gemiddeld.

Cluster 3: detractor

Het derde cluster bestaat uit 73 respondenten. Zij geven aan dat zij de organisatieontwikkeling tot nu toe als erg negatief ervaren hebben. Deze medewerkers vinden dat zij niet goed op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen en zien het nut van veranderingen ook niet in. Verder geven zij aan geen noodzaak tot veranderen binnen de organisatie te zien, deze wordt hen ook niet uitgelegd. Het waterschap als werkgever bevelen zij niet aan bij hun familie en vrienden.

Concluderend: respondenten in cluster 3 scoren op alle punten laag tot zeer laag. Zij hebben meer moeite met alle veranderingen en de manier waarop dit gebeurt.