

Resultaat verantwoordelijke teams

Sociale Verzekeringsbank HPO



Roermond, 02-07-2016
Judith van Meijel

ZUYD Hogeschool
Faculteit Management en Recht
Opleiding People and Business
Management

Wat is er binnen de resultaat verantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank Roermond en Nijmegen?

Sociale Verzekeringsbank HPO



**ZU
YD**

Roermond, 02-07-2016

Judith van Meijel

Studentnummer: 1241826

ZUYD Hogeschool

Faculteit Management en Recht

Opleiding People and Business

Management

Uitstroomprofiel People

Stagebegeleider: Rob Heine

Stagementor: Rick Salden

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *‘Wat is er binnen de resultaat verantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank Roermond en Nijmegen?’*

Een onderzoek geschreven in opdracht van de Sociale Verzekeringsbank te Roermond en Nijmegen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business Management aan ZUYD Hogeschool te Sittard.

In de periode van februari 2016 tot en met juni 2016 heb ik meegewerkt op de afdeling HR-advies en mijn scriptie geschreven. Het in 2015 uitgevoerde High Performance Organisatie onderzoek en de invoering van resultaatverantwoordelijke teams staan in deze scriptie centraal.

Ik wil in het bijzonder mijn stagebegeleider Rick Salden en collega's Willy Fijneman-Storms en Pauline Reiniers bedanken voor de tijd en moeite die zij in mij hebben gestoken.

Tot slot bedank ik Rob Heine voor de begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode.

Roermond, 2 juni 2016

*“Hierbij verklaar ik, Rick Salden, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.
Datum: _____ Handtekening: _____”*

Inhoudsopgave

Management samenvatting	7
Management Summary	8
1. Inleiding.....	9
2. Organisatiebeschrijving	10
2.1. Strategy.....	10
2.1.1. Missie.....	10
2.1.2. Koers 2020.....	10
2.1.3. Reden van bestaan	11
2.1.4. Strategische doelstellingen.....	11
2.2. Structure	12
2.3. Systems	14
2.4. Shared values	15
2.5. Staff	15
2.6. Style.....	16
2.7. Skills	17
3. Aanleiding onderzoek.....	18
3.1. Probleemherkenning	18
3.2. Managementprobleem	18
3.3. Researchprobleem.....	19
3.4. Deelvragen.....	19
3.5. Doelgroep	19
3.6. Doelstelling	20
4. Methoden en technieken	21
4.1. Deskresearch.....	21
4.2. Fieldresearch	21
4.3. Betrouwbaarheid	22
4.4. Validiteit	22
4.5. Anonimiteit	22
5. Theoretisch kader.....	23
5.1. Inleiding.....	23
5.2. HPO	23
5.2.1. Vijf factoren van high performance	24
5.3. Resultaatverantwoordelijke teams.....	25
5.3.1. Wat is resultaatverantwoordelijk werken?.....	25

5.3.2.	Waarom resultaatverantwoordelijk werken?	26
5.3.3.	Wat doet de coachende leidinggevende?	26
5.3.4.	Hoe creëer je een resultaatverantwoordelijk team?	27
5.4.	Verandermanagement.....	28
5.4.1.	Weerstand managen	28
5.4.2.	PDCA-cyclus	29
5.4.3.	Moeten-willen-kunnen	29
6.	Huidige situatie.....	30
6.1.	HPO onderzoek.....	30
6.1.1.	Totale SVB.....	30
6.1.2.	Roermond	30
6.1.3.	Nijmegen.....	31
6.2.	Resultaatverantwoordelijke teams.....	33
7.	Fieldresearch	34
7.1.	Interviews teamcoaches.....	34
7.2.	Interviews medewerkers.....	36
8.	Gewenste situatie.....	38
8.1.	Verwachte verandering HPO door resultaatverantwoordelijke teams	38
8.1.1.	Kwaliteit van managers	38
8.1.2.	Kwaliteit van medewerkers.....	38
8.1.3.	Continue verbetering & vernieuwing	38
8.1.4.	Openheid & actiegerichtheid	39
8.1.5.	Langetermijngerichtheid	39
8.2.	Gewenste situatie SVB.....	39
9.	GAP-analyse	40
9.1.	Kwaliteit van managers	40
9.2.	Kwaliteit van medewerkers.....	40
9.3.	Continue verbetering & vernieuwing	40
9.4.	Openheid & actiegerichtheid	41
9.5.	Langetermijngerichtheid	41
10.	Conclusie.....	42
11.	Aanbevelingen	43
11.1.	Aanbevelingen resultaatverantwoordelijke teams	43
11.2.	HPO.....	45
12.	Bronnenlijst.....	46
12.1.	Boeken	46

12.2.	Websites.....	47
12.3.	Artikelen	48
Bijlage I	HPO.....	49
Bijlage II	Scores HPO Roermond en Nijmegen.....	51
Bijlage III	Enquête Medewerkers	53
Bijlage IV	Interviews Teamleiders.....	56
Bijlage V	Interviews Medewerkers	74

Management samenvatting

De Sociale Verzekeringsbank is de uitvoerder van volksverzekeringen binnen Nederland en zorgt ervoor dat iedereen hun sociale verzekeringen ontvangt. Als zelfstandig bestuursorgaan wordt er in opdracht van hoofdopdrachtgever Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gewerkt.

Nadat er in 2013 een eerste High Performance Organisatie (HPO) onderzoek heeft plaatsgevonden en bleek dat er geen balans gevonden kon worden tussen de (oplopende) werkvoorraden en kwaliteit is er door de Directie Dienstverlening besloten dat medewerkers in resultaatverantwoordelijke teams moesten gaan werken.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

‘Wat is er binnen de resultaatverantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank?’

Allereerst zijn de HPO scores van Roermond en Nijmegen geanalyseerd. Vervolgens is op beide locaties een enquête verstuurd en acht teamleiders en acht medewerkers geïnterviewd. Het doel van deze interviews is om inzicht te verkrijgen in de mening van medewerkers omtrent de resultaatverantwoordelijke teams. Zijn de medewerkers tevreden en wat moet er (nog) veranderen om de HPO score te verhogen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de visie (het “waarom”) bij de medewerkers nog steeds erg onduidelijk is. Op dit moment worden de resultaatverantwoordelijke teams nog gezien als iets dat ‘moet’. De medewerkers voelen op dit moment nog niet het vertrouwen dat zij zelf het ‘hoe’ mogen bepalen. Er wordt nog veel door het MT besloten. De teamcoaches moeten nog wennen aan hun nieuwe - coachende - rol.

Daarnaast willen medewerkers kwantitatief en kwalitatief productie kunnen meten. De systemen zijn hier echter nog niet op ingericht. Wel gaan de medewerkers vaker de dialoog aan met elkaar en krijgen ze meer ruimte om een eigen invulling te geven aan taken.

De belangrijkste aanbeveling is dan ook verduidelijk in gesprek met de medewerkers de visie omtrent het resultaatverantwoordelijk werken. En breng vervolgens de systemen op orde waardoor de kwantiteit en kwaliteit door de medewerker zelf gemeten kan worden. De medewerkers hebben handvatten nodig in het stellen van concrete en heldere doelen.

Biedt de medewerkers duidelijkheid over de rol van de teamcoach en geef de teamcoach handvatten om deze rol te vervullen.

Het ‘wat’ beslissen de teamcoaches en het ‘hoe’ beslissen de medewerkers.

Management Summary

The Sociale Verzekeringsbank is an independent executive branch of the Ministry of Social Affairs and Employability in the Netherlands, ensuring that Dutch citizens receive their social insurances.

In 2013 a first High Performance Organisation (HPO) study was conducted showing that there lacked a balance between the increasing workload and quality of deliverables. The Directie Dienstverlening decided that employees should work in self-managing work teams.

The problem statement of this study is:

How can self-managing work teams improve in order to achieve a positive effect on the HPO score of the Sociale Verzekeringsbank?"

At first the HPO scores of Roermond and Nijmegen were analysed. Consecutively a survey was sent to both locations and interviews were held with eight team coaches and eight employees. The purpose of these interviews was to find out what the result of introducing self-managing work teams meant to the team coaches and employees and what their perception is of how it should work.

The results of the research revealed that the vision and goal of self-managing work teams are still very unclear. At this time the teams consider it as a top-down decided must. The employees don't feel comfortable enough to pursue their own ideas of how this way of working should be executed. Team coaches are also still getting used to this way of working.

Moreover, employees wish to be able to measure quality versus quantity at work. However, IT systems have not yet been adapted to support this functionality. On a positive note, employees do engage in discussions more often in order to come up with input needed for task execution.

The most important recommendation is therefore have a conversation with the employees to clarify the vision of self-managing work teams. And to consecutively update IT systems in order to enable employees to measure quality and quantity by themselves. Employees need a helping hand in coming up with practical and clear goals.

Give employees an understanding of the role of the team coach. And support the team coach in his task to perform in this role.

1. Inleiding

In 2013 heeft de Sociale Verzekeringsbank (SVB) een eerste High Performance Organisatie (HPO) onderzoek laten uitvoeren. De score van dit eerste HPO onderzoek was voor de totale SVB een 6,4. Na een moeilijke periode binnen de SVB, met onder andere problemen rondom het pgb¹, is in 2015 een tweede HPO onderzoek uitgevoerd.

De totale SVB heeft tijdens dit tweede HPO onderzoek eind 2015 weer een score van 6,4 behaald. Deze 6,4 is het startpunt om te gaan groeien als organisatie. Met als SVB-doelstelling om beste HPO in het publieke domein te zijn en in 2017 te stijgen met 10% naar een score van 7,0. Naar aanleiding van het HPO is er binnen de SVB gestart met resultaat verantwoordelijke teams. Nijmegen is op 1 november 2015 gestart met resultaatverantwoordelijke teams. In Roermond is men op 1 maart 2016 van start gegaan.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is als volgt:

Wat is er binnen de resultaat verantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank Roermond en Nijmegen?

De centrale vraag is opgedeeld in verschillende deelvragen, die in het rapport beantwoord worden. De deelvragen zijn:

- Wat houdt HPO in?
- Wat scoort SVB Roermond en SVB Nijmegen in het HPO?
- Wat is RVT, wat houdt het in voor SVB en waarom is ermee gestart?
- Welke HPO punten veranderen theoretisch gezien door de RVT?
- Welke HPO punten veranderen volgens de medewerkers en teamleiders door de RVT?
- Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?
- Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

De organisatie en aanleiding van het onderzoek worden in hoofdstuk 2 en 3 beschreven. Vervolgens geeft hoofdstuk 4 en 5 de onderzoeksmethode en het theoretisch kader weer. De hoofdstukken 6, 7 en 8 gaan achtereenvolgens in op de bevindingen uit het onderzoek. Tot slot geeft hoofdstuk 9 de GAP-analyse weer, hoofdstuk 10 de uiteindelijke conclusie en hoofdstuk 11 de aanbevelingen voor de SVB.

¹ Persoonsgebonden budget

2. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een organisatieschets weergegeven. Deze organisatieschets wordt gedaan aan de hand van het McKinsey 7S model. Het 7S model is een managementmodel om een interne analyse te maken. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn de 7 hoofdonderdelen (factoren) in evenwicht. Het 7S model bevat drie harde (meetbare) factoren; systems, strategy en structure en 4 zachte factoren; shared values, style, skills en staff (Doelen, 2010).

De SVB is de uitvoerder van volksverzekeringen binnen Nederland en zorgt ervoor dat iedereen hun sociale verzekeringen ontvangen. Als zelfstandig bestuursorgaan wordt er in opdracht van overheden en andere instanties gewerkt. Hierbij is hoofdopdrachtgever het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Sinds 2015 verzorgt de SVB ook de uitbetaling rondom het pgb. Jaarlijks wordt er ruim 37 miljard euro uitgekeerd aan 5 miljoen klanten. Hiervan wonen er zo'n 350.000 in het buitenland.

De SVB betaalt echter niet alleen uit, maar beoordeelt de aanvragen ook. Daarnaast worden burgers geïnformeerd over hun sociale zekerheidssituatie en beschikt de SVB over informatie die gedeeld kan worden met andere instellingen en opdrachtgevers. (Sociale Verzekeringsbank, 2013)



Figuur 1 (Sociale Verzekeringsbank, 2016)

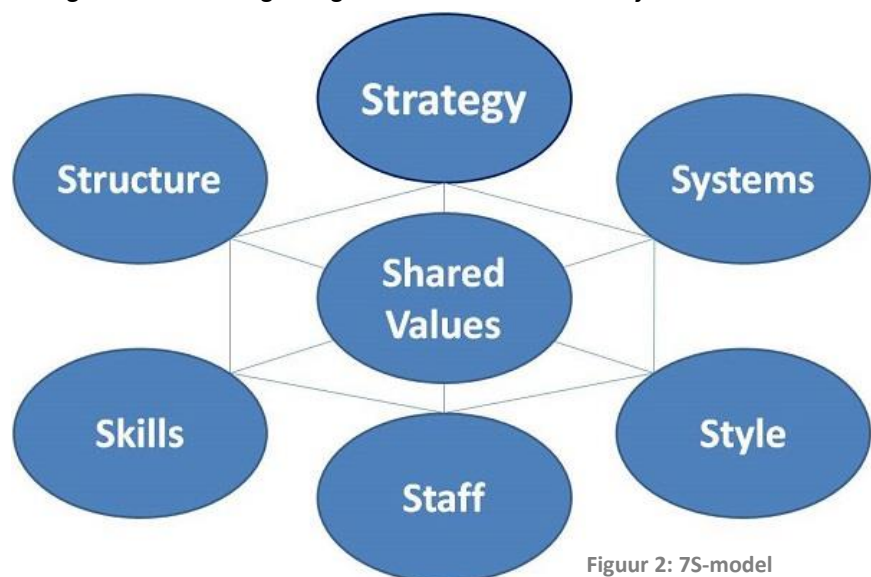
2.1. Strategy

2.1.1. Missie

'De SVB wil een excellente servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden regelingen van de overheid'.

2.1.2. Koers 2020

Samen met de Ministeries SZW en VWS² heeft de SVB gewerkt aan een heroriëntatie van de taken binnen de SVB. Het doel hiervan is dat de SVB, SZW en VWS een gemeenschappelijk beeld hebben van het ambitieniveau van de huidige taken en van toekomstige ontwikkelingen en zo de SVB klaar te maken voor 2020.



Figuur 2: 7S-model

² Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport

De SVB is met het stopzetten van het Multiregelingsstelsel (MRS) en de uitvoering van het pgb-trekkingsrecht onder een vergrootglas gekomen. Daarnaast is er ook nog een toenemende complexiteit en zijn er veranderingen op het gebied van nieuw beleid en wet- en regelgeving. Deze strategische heroriëntatie is uitgedomd in de Koers 2020.

De SVB heeft drie ambities: een stabiele en wendbare uitvoerder te zijn, in toetsen van persoonsgebonden regelingen en betalen van uitkeringen en tegemoetkomingen in sociale zekerheid en zorg. Een proactieve ketenpartner zijn die intensief samenwerkt in ketenprocessen en partners van gegevens/informatie voorziet. Tot slot een betrouwbare dienstverlener te zijn, die vanuit effectiviteit en efficiency-oogpunt de burger klantgericht, rechtmatig en tijdig bedient, waarbij de burger weet en krijgt waar hij recht op heeft.

In 2020 staat een betrouwbare dienstverlening voorop bij de SVB. De SVB helpt de burger in één keer goed en gebruikt bij de toekenning van uitkeringen eigen betrouwbare informatie of betrouwbare informatie van andere overheidsinstanties uit de keten. Alleen als er gegevens van de burger ontbreken die de SVB niet heeft en die niet bij andere overheidsinstanties opgehaald kunnen worden, wordt de burger om informatie gevraagd.

2.1.3. Reden van bestaan

Waarom? De SVB verstrekt uitkeringen en tegemoetkomingen in het sociaal domein aan burgers en zorgen dat burgers weten en krijgen waar zij recht op hebben.

Wat? De SVB toetst het recht van burgers op de door de SVB uitgevoerde regelingen, informeren hen daar over en betalen uit.

Kerntaken? Het beoordelen van en informeren over rechten op uitkeringen en tegemoetkomingen, het betalen en het handhaven van de wettelijke taken van de SVB in het sociale zekerheidsdomein en zorgdomein.

2.1.4. Strategische doelstellingen

Er zijn drie strategische doelstellingen geformuleerd in de nieuwe Koers 2020:

- Verhogen van wendbaarheid en continuïteit;
- Intensivering ketensamenwerking;
- Betrouwbare dienstverlening.

Om deze doelen te bereiken focust de SVB zich de komende jaren, stap voor stap, op een aantal strategische veranderthema's (Sociale Verzekeringsbank, 2016):

- Maximaal digitaal
Selfservice voor de klant staat voorop. Aanvragen/wijzigingen moeten snel en foutloos afgehandeld worden en een actuele en complete informatievoorziening die beschikbaar moet zijn via één of meer (digitale) kanalen.
- Intensivering ketensamenwerking
Gegevens in de keten moeten maximaal benut worden. Door samen te werken met andere overheden, uitvoeringsinstanties en andere partijen wordt de dienstverlening sneller, beter en betrouwbaarder.

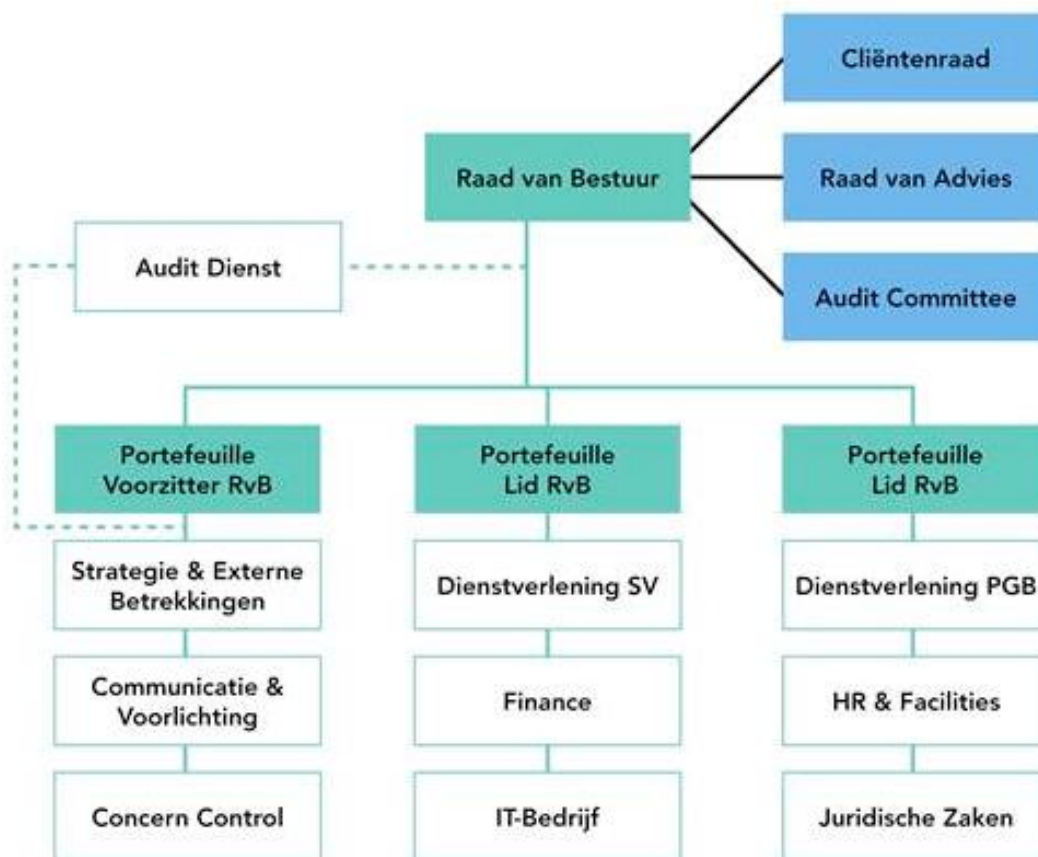
- Internationale ketensamenwerking
Initiatief nemen in internationale samenwerking en richting de opdrachtgevers om wet- en regelgeving aan te passen, zodat dienstverlening en handhaving efficiënt en effectief kan plaatsvinden.
- Optimalisatie van werkprocessen
Er wordt kritisch gekeken of alle stappen die genomen worden waarde toevoegen en eventuele handelingen worden verminderd.
- Wendbaarheid organisatie
Veranderingen in de wet- en regelgeving volgen elkaar snel op. De SVB denkt hierin actief mee om de belangen van de overheid en de burger te vertegenwoordigen.
- Informatievoorziening
Een toekomstbestendig IT-strategie creëren.
- Huisvesting
Bestaand eigendom (met positief resultaat) verkopen en in de nabijheid, goedkopere (en op maat geschikte) huisvesting huren.
- Sturingsfilosofie
Integriteit en coachend leiderschap combineren met snelle besluitvorming.
- Medewerker
Werken in resultaatverantwoordelijke teams zorgt voor meer ruimte in de teams om onderling afspraken te maken over de werkverdeling. Het resultaat voor de burger staat voorop: snel en in één keer goed.
- Financiering
Een veranderagenda en meerjaren financieel kader voor de periode 2016-2020.

2.2. Structure

Er heeft in korte tijd veel verandering plaatsgevonden binnen de Raad van Bestuur van de SVB. Per 01-02-2016 is er besloten om zonder Nicolij Vermeulen (ex-)Voorzitter Raad van Bestuur verder te gaan. Haar taken zijn sinds 17-05-2016 overgenomen door Maarten Schurink.

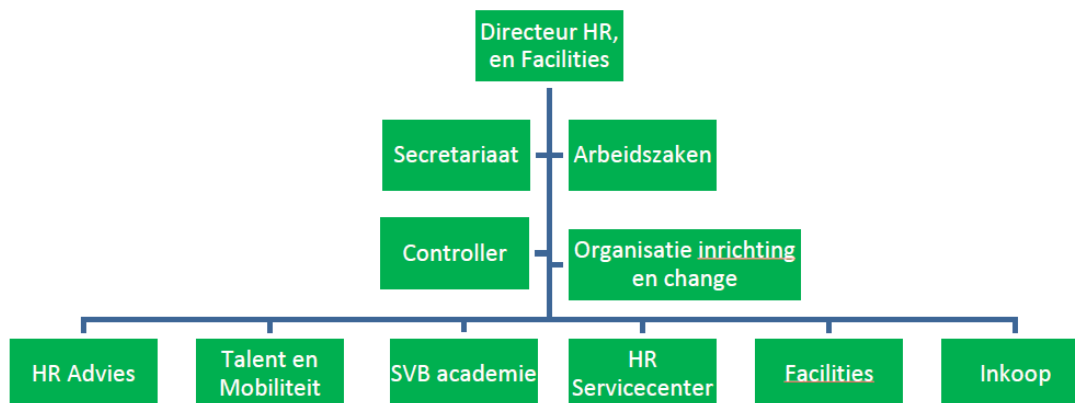
De raad van Bestuur heeft drie leden. Eén voorzitter Raad van Bestuur en twee leden.

Volgens Mintzberg is er binnen de SVB spraken van een machinebureaucratie. In een machinebureaucratie is alles gestandaardiseerd. Het werk is formeel, volgt procedures en beslissingen worden volgens gestandaardiseerde processen genomen. (Infomarketing, 2013)



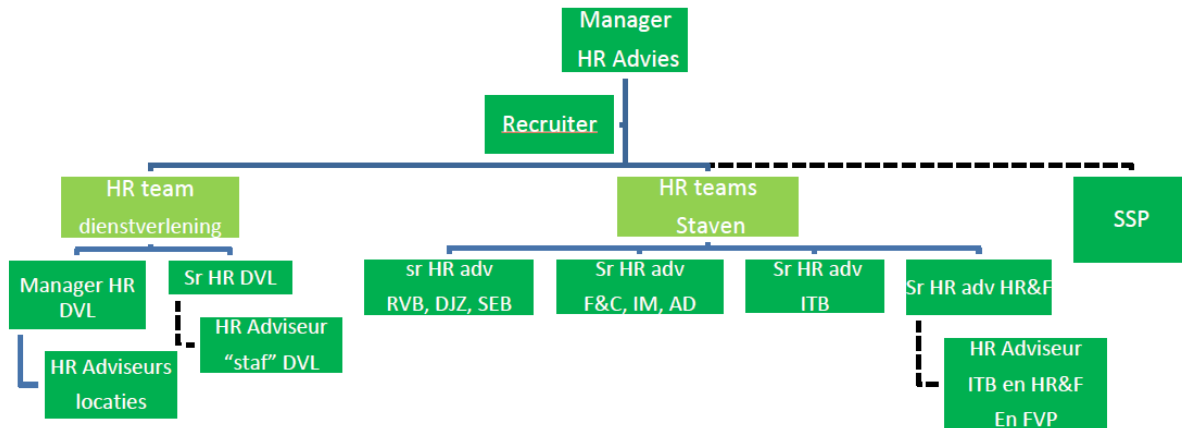
Figuur 3. Organogram SVB per 01-02-2016 (Sociale Verzekeringsbank, 2016)

Het onderzoek zal gaan plaatsvinden in samenwerking met de directie HR & Facilities.
Binnen de afdeling HR-advies.



Figuur 4. Organogram Directie HR & Facilities

De HR-adviseurs worden aangestuurd door de manager HR Dienstverlening. De Directie Dienstverlening vraagt vanwege omvang en complexiteit op HR vlak een ondersteuning vanuit HR. De HR adviseurs zijn aanwezig op locatie en spelen daar in op de behoeften van de directie. Daarnaast wordt er uniform gewerkt rondom diverse trajecten die centraal opgepakt worden. Hierbij valt te denken aan ziekteverzuim en het HPO.



Figuur 5. Organogram HR-advies

2.3. Systems

Binnen de SVB wordt er gewerkt met verschillende systemen.

Suwinet Services

Overheidsorganisaties kunnen via Suwinet Services gegevens van burgers en bedrijven digitaal bij elkaar opvragen en naar elkaar versturen. Door deze gegevens binnen de overheid te delen kunnen burgers sneller en beter worden geholpen en hoeven zij geen gegevens op te vragen die de overheid al heeft. Suwinet Services zijn primair bedoeld voor SVB, UWV en gemeentelijke sociale diensten. (BKWI, 2011)

Paradocs

In Paradocs zijn alle (werk)instructies opgenomen die voor de uitvoering van belang zijn. Uitgangspunt hierbij is meer beslissingsruimte aan de medewerker bieden waarbij er minder wordt voorgeschreven en er wordt uitgegaan van de zelfstandigheid van de medewerker. De klantgebeurtenissen staan centraal en wet en proces staan per onderwerp bij elkaar.

DMS/Apollo

Het Document Management Systeem is een kantoorautomatiseringsapplicatie, waarmee je documenten elektrisch kunt opslaan, terugvinden en beheren. De documenten worden toegankelijk, veilig en beheersbaar opgeslagen.

MIS-IST

In het Management Informatie Systeem van de SVB staan cijfermatig de stand van zaken met betrekking tot tijdigheid, rechtmatigheid, instroom, uitstroom, klachten, kwaliteit en controle per team en medewerker.

Time Tell

In Time Tell wordt door medewerkers het aantal gewerkte uren bijgehouden. Hierin is ook het aantal vakantie- en verlofdagen terug te vinden.

YouPP

In Your Personalities Portal worden diverse personele zaken (standaardaanvragen) voor medewerkers en leidinggevenden geregeld. Hierbij moet gedacht worden aan arbeidsvoorwaardelijke mutaties zoals het goedkeuren van declaraties of bijzonder verlof, het ziek- en hersteld melden en inzien van persoonsgegevens of personeelsdossiers.

PIMS

Is het basis Personeels Informatie Management Systeem. Vanuit PIMS wordt YouPP gevuld.

2.4. Shared values

Shared values staat voor gedeelde waarden en kan omschreven worden als de organisatiecultuur. In de visie van de SVB staat samenwerken centraal. Samenwerken aan een gezamenlijk doel wordt steeds belangrijker door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams. Ook flexibiliteit is belangrijk. De wetten en regelingen veranderen constant dus medewerkers moeten hier snel op kunnen inspelen. De sfeer binnen de SVB is open en informeel. Medewerkers zijn erg trots om bij de SVB te werken. Het MT streeft naar een organisatie waar medewerkers met plezier werken.

Quinn en Cameron hebben een indeling gemaakt in vier ideaaltype culturen op basis van de dimensies intern en extern gerichtheid en flexibiliteit en beheersbaarheid. De huidige cultuur binnen de SVB kan voornamelijk omschreven worden als een hiërarchische cultuur (geformaliseerd en gestructureerd). Dit sluit aan op de voornamelijk blauwe en groene kleur van RealDrives³. Een formele organisatie met een hiërarchische aansturing.

Collegialiteit staat hoog in het vaandel. Doordat er sprake is van lange dienstverbanden zijn er veel vriendschappen ontstaan. Elkaar aanspreken en feedback geven zit nog niet in de cultuur, maar is door de resultaatverantwoordelijke teams wel in ontwikkeling.

2.5. Staff

De SVB telt momenteel ruim 3.200 medewerkers. Het natuurlijke verloop ligt op de locaties tussen de 2-3% van de medewerkers per jaar.

Er wordt door de SVB naar een verzuimpercentage van 4,1% gestreefd. Het gemiddelde in Nederland van het derde kwartaal van 2015 is 4,8%. (Ziekteverzuimpercentage, 2015)

³ Uitleg RealDrives: hoofdstuk 2.7 Skills

2.5.1. Roermond

De SVB Roermond telt momenteel 182 medewerkers. Hiervan zijn 68 medewerkers man (37%) en 114 medewerkers vrouw (63%). Zij werken 167 FTE met een gemiddelde aantal dienstjaren van 22 jaar.

Leeftijdsopbouw Roermond		
Leeftijd	Aantal medewerkers	% medewerkers
24 jaar en jonger	0	0%
25 t/m 29 jaar	6	3%
30 t/m 34 jaar	21	12%
35 t/m 39 jaar	27	15%
40 t/m 44 jaar	19	11%
45 t/m 49 jaar	23	14%
50 t/m 54 jaar	38	22%
55 t/m 59 jaar	25	15%
60 jaar en ouder	13	8%

Tabel 1 Leeftijdsopbouw Roermond

2.5.2. Nijmegen

De SVB Nijmegen telt momenteel 149 medewerkers. Hiervan zijn 54 medewerkers man (36%) en 95 medewerkers vrouw (64%) met een gemiddeld aantal dienstjaren van 25 jaar.

Leeftijdsopbouw Nijmegen		
Leeftijd	Aantal medewerkers	% medewerkers
24 jaar en jonger	0	0%
25 t/m 29 jaar	1	1%
30 t/m 34 jaar	2	1%
35 t/m 39 jaar	21	14%
40 t/m 44 jaar	23	15%
45 t/m 49 jaar	22	15%
50 t/m 54 jaar	50	34%
55 t/m 59 jaar	22	15%
60 jaar en ouder	8	5%

2.6. Style

De aansturing bij de SVB kenmerkte zich altijd als top-down. Echter moet dit, met de komst van de resultaatverantwoordelijke teams, gaan veranderen naar bottom-up.

Er vindt een verschuiving plaats waarbij eigenaarschap en verantwoordelijkheid meer in het team komt te liggen en de kracht van individuen in het team meer benut moeten worden. Teamleiders worden teamcoaches. Zij benoemen kaders en het te behalen resultaat en de medewerkers mogen zelf het 'hoe' invullen.

De *span of control*⁴ van het management zijn 20 tot 25 medewerkers. Iedere teamleider heeft (meestal) twee resultaatverantwoordelijke teams onder zich.

⁴ Span of control: aantal medewerkers functionerend onder een manager.

2.7. Skills

De gemiddelde medewerker binnen de SVB heeft een opleidingsniveau van juridische MBO+ en HBO. Deze medewerkers zijn vooral bezig met het primaire proces (klanten helpen).

Binnen de SVB wordt er gewerkt met RealDrives. RealDrives meet zes verschillende drijfveren en drukt zowel voorkeur als omgeving en gedrag uit in deze drijfveren. Hieronder een uitleg van de verschillende kleuren (6 kleuren, 2015).

paars	De drijfveer die streeft naar vertrouwddheid, veiligheid en geborgenheid. Sleutelwoorden: beslotenheid, eenheid, stabiliteit, geborgenheid
rood	De drijfveer die streeft naar een eigen domein, tempo maakt en felheid geeft. Sleutelwoorden: snel, alert, onverschrokken, confronterend
blauw	De drijfveer die streeft naar orde en zekerheid. Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, loyaliteit, betrouwbaarheid
oranje	De drijfveer die streeft naar resultaten en vooruitgang. Sleutelwoorden: ambitie, doelgerichtheid, flexibiliteit, efficiëntie
groen	De drijfveer die de menselijke maat nastreeft en onderlinge harmonie voorop stelt. Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, delen, verbinden
geel	De drijfveer die streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Sleutelwoorden: begrip, consistentie, visie, toekomst

Binnen de SVB werken er voornamelijk blauwe en groene medewerkers. Zij streven voornamelijk naar duidelijkheid en gelijkheid.

Om de doorstroom te bevorderen creëert iedere SVB locatie werkervaringsplekken. Deze werkervaringsplekken zijn binnen de functies teamcoach) en D-medewerker. Deze D-medewerker voert naast de primaire taken ook het bezwaar werk uit en fungeert als coach voor het team. Deze werkervaringsplekken worden ingevuld voor één jaar door een medewerker die hier interesse in heeft. Op deze manier kan de medewerker onderzoeken of deze functie iets voor hen is en of zij hiermee verder wil (intern of extern).

3. Aanleiding onderzoek

De organisatie waarbij het onderzoek plaatsvindt is in hoofdstuk 2 beschreven. Nu komt de aanleiding voor het onderzoek aan de orde. Deze wordt beschreven door middel van een probleemherkenning, management- en researchprobleem.

3.1. Probleemherkenning

Nadat er in 2013 een eerste HPO onderzoek heeft plaatsgevonden en bleek dat er geen balans gevonden kon worden tussen de (oplopende) werkvoorraden en kwaliteit is er door de directie dienstverlening besloten dat medewerkers in resultaatverantwoordelijke teams gaan werken.

Tijdens het eerste HPO onderzoek scoorde de (totale) SVB een 6,4. Uit dit onderzoek kwamen een aantal verbeterpunten naar voren. Deze liggen voornamelijk binnen de factoren 'continu verbeteren' en 'openheid en actiegerichtheid'. Binnen de factor 'continu verbeteren' ligt de uitdaging op het *voortdurend afstemmen* (5,3) en *vereenvoudigen van werkprocessen* (5,4). Binnen de factor 'openheid en actiegerichtheid' ligt de uitdaging bij het *betrekken van medewerkers bij belangrijke organisatieprocessen* (4,9) en *het aangaan van een dialoog met medewerkers* (5,8). Tot slot vragen ook *sterk leiderschap* (5,4) en *het versterken van de veerkracht en flexibiliteit van medewerkers* (5,9) de aandacht.

Daarnaast bleek dat er geen balans gevonden kon worden tussen de (oplopende) werkvoorraden en kwaliteit. Wanneer er gestuurd werd op werkvoorraden verminderden de kwaliteit en vice versa. De functie van het team was binnen de (toenmalige) Integrale Service Teams (IST) ondergesneeuwd. De werktoewijzing en productiebewaking gebeurde op individuele basis.

Om medewerkers meer zeggenschap te geven over de uitvoering en invulling van het werk is er door de directie dienstverlening besloten dat medewerkers in resultaatverantwoordelijke teams gaan werken. Hierdoor gaan de resultaatverantwoordelijke teams zelf bepalen hoe ze hun resultaat behalen op basis van heldere doelen en criteria.

3.2. Managementprobleem

Door de Directie Dienstverlening is besloten dat medewerkers in resultaatverantwoordelijke teams gaan werken. Echter heeft er nooit daadwerkelijk onderzoek plaatsgevonden onder de medewerkers hoe zij hierover denken. De invoering van resultaatverantwoordelijke teams zorgt voor veel beweging op de werkvloer. Medewerkers en teamleiders gaan een grote verandering tegemoet. De vraag is dan ook, wordt het werkplezier daadwerkelijk verhoogd en leidt dit tot een hogere medewerkerstevredenheid en HPO-score.

Met de doelstelling van de SVB, *beste HPO in het publieke domein* en het streven om de HPO score binnen twee jaar tijd te verhogen met 10% van een 6,4 naar een 7,0 moet er duidelijkheid gecreëerd worden op welke wijze dit behaald gaat worden binnen de resultaatverantwoordelijke teams.

3.3. Researchprobleem

De probleemstelling moet onderzoekbaar, relevant, haalbaar en eenduidig zijn. Het geeft richting aan de uitvoering van het onderzoek en geeft een kader.

De centrale probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is er binnen de resultaatverantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank Roermond en Nijmegen?

3.4. Deelvragen

De centrale probleemstelling is opgesteld. Om deze probleemstelling te operationaliseren zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Dit verduidelijkt de structuur van het onderzoek.

De volgende deelvragen zullen beantwoord gaan worden:

- Wat houdt HPO in?
- Wat scoort SVB Roermond en SVB Nijmegen in het HPO en wat scoorde zij twee jaar geleden?
- Wat is RVT, wat houdt het in voor SVB en waarom is ermee gestart?
- Welke HPO punten veranderen theoretisch gezien door de RVT?
- Welke HPO punten veranderen volgens de medewerkers en teamleiders door de RVT?
- Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?
- Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

3.5. Doelgroep

Er zijn meerdere partijen die een belang hebben bij dit onderzoek. Namelijk:

3.5.1. Het management

De resultaatverantwoordelijke manier van werken gaat ervoor zorgen dat het management een nieuwe rol moet aannemen. De rol van teamleider wordt in de resultaatverantwoordelijke teams een teamcoach. Door het onderzoek moet blijken of de medewerkers en het management deze nieuwe rol een verbetering vinden en wat zij (nog) nodig hebben om de HPO score te verhogen.

3.5.2. De medewerker

De directie dienstverlening heeft besloten dat de medewerkers gaan werken in resultaatverantwoordelijke teams. Door dit onderzoek moet gaan blijken wat medewerkers nodig hebben om het HPO hoger te waarderen en of ze tevreden zijn met de vernieuwde teams en de grotere verantwoordelijkheid die zij krijgen.

3.5.3. HR-adviseurs

In het jaarplan van HR staat de doelstelling *beste HPO in het publieke domein door het verhogen van stijfflexibiliteit van het management, toegenomen veerkracht en bevologenheid van medewerkers, een open cultuur, een lerende organisatie, die zichzelf continu verbetert*. Doordat de HR-adviseurs op locatie de resultaatverantwoordelijke teams begeleiden en ondersteunen is het voor hen van belang om te weten wat de mening van de medewerker is en welke veranderingen zij nog graag zouden zien binnen de resultaatverantwoordelijke teams.

3.6. Doelstelling

Het onderzoek heeft als doelstelling om inzicht te verkrijgen in de mening van medewerkers omtrent de resultaatverantwoordelijke teams. Zijn de medewerkers tevreden en wat moet er (nog) veranderen om de HPO score te verhogen. Met dit inzicht kunnen er verbeteringen opgezet worden door het management en de HR-adviseurs en wordt er duidelijk hoe zij kunnen inspelen op de mening van de medewerkers.

4. Methoden en technieken

Door het gebruik van methoden en technieken kan het onderzoek gestructureerd verlopen. Informatie kan verkregen worden via deskresearch en fieldresearch, beide zullen een toelichting krijgen.

4.1. Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen van zoveel mogelijk (nuttige) informatie over alles wat met het onderwerp en het onderzoek te maken heeft. Er worden primaire en secundaire gegevens verzameld. Hierbij kan gedacht worden aan boeken, artikelen in tijdschriften, eerdere onderzoeken en scripties. Deskresearch heeft als doel te achterhalen wat er al aan bruikbare gegevens is over het onderwerp om zo inzicht te verschaffen over wat er nog onderzocht moet worden. Omdat het gegevens zijn die al door anderen zijn verzameld worden dit ook wel secundaire gegevens genoemd. (Verhoeven N. , 2008)

Informatie en theorieën voor dit onderzoek zullen voornamelijk uit boeken, websites, scripties en eerder uitgevoerde onderzoeken gehaald worden. Op deze manier kan er een helder en duidelijk beeld worden gevormd over het onderwerp. Door deskresearch kunnen de juiste vragenlijsten worden opgesteld voor een semigestructureerd interview en enquêtes met personen uit de praktijk.

4.2. Fieldresearch

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens verzameld en geanalyseerd. Het gaat hierbij om gegevens waar zelf onderzoek voor is verricht: eigen directe waarnemingen als onderzoeker in 'het veld'. Om te weten welke informatie verzameld moet worden dient eerst een probleemstelling geformuleerd te worden. Veelgebruikte onderzoekstechnieken bij fieldresearch zijn interviews, enquêtes en observaties (fieldresearch vs deskresearch, 2014).

Er zijn drie soorten interviews:

- Gestructureerd interview: de vragen zijn van tevoren vastgesteld, er is hierbij geen mogelijkheid tot afwijken. Wordt vaak vergeleken met een mondelinge enquête;
- Semigestructureerd interview: van tevoren zijn er vragen opgesteld maar er is ruimte om van deze vragen af te wijken door bijvoorbeeld de volgorde te veranderen of tussendoor vragen in te voegen.
- Ongestructureerd interview: de interviewer gaat onvoorbereid het interview in en laat de vragen bepalen door de antwoorden van de geïnterviewde. (Interviews, 2008) (Verhoeven N. , 2008)

Er is binnen dit onderzoek gekozen voor een enquête binnen de locatie Roermond en Nijmegen. Op deze manier kan er veel informatie verzameld worden van alle medewerkers. Daarnaast zijn er op de locatie Roermond 6 semigestructureerde interviews gehouden met leidinggevend. Er is voor gekozen om op locatie Roermond 6 interviews te houden met medewerkers aangezien zij nog te kort bezig zijn met resultaatverantwoordelijke teams en een interview dus niet veel zal opleveren qua nieuwe informatie. Binnen locatie Nijmegen is er gesproken met 2 leidinggevend en 2 medewerkers. Hier wordt al langere tijd gewerkt binnen de resultaatverantwoordelijke teams dus de medewerkers kunnen hier al meer informatie geven over de werkwijze en veranderingen.

4.3. Betrouwbaarheid

De resultaten van een onderzoek worden gebruikt voor het nemen van belangrijke beslissingen in een organisatie, of voor het maken van beleid. Het onderzoek moet dus van goede kwaliteit zijn. Toevallige fouten in de opzet en uitvoering van een onderzoek kunnen de betrouwbaarheid aantasten. Herhaling van het onderzoek onder dezelfde omstandigheden, in een andere periode moet lijden tot hetzelfde resultaat. Onder betrouwbaarheid wordt de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten verstaan. De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd omdat het onderzoek op elk gewenst moment herhaald kan worden onder andere omstandigheden. De vragen voor de enquête zijn zorgvuldig geformuleerd zodat ze niet meer voor uitleg vatbaar zijn en zo neutraal mogelijk zijn. (Verhoeven N. , Wat is onderzoek?, 2008)

De enquête zal uitgezet worden bij alle 259 medewerkers van de afdeling Dienstverlening op de locaties Roermond en Nijmegen. De verwachting is dat 50% van deze populatie op de enquête zal reageren. De enquête zal met behulp van thesistools.com bij de medewerkers uitgezet worden. Met behulp van dit programma kunnen de medewerkers snel digitaal benaderd worden. De antwoorden worden automatisch geanalyseerd aan de hand van diagrammen waarbij de respons en percentage zichtbaar zijn.

Daarnaast worden acht teamcoaches en acht medewerkers uit verschillende teams geïnterviewd. Hierdoor kan een representatief beeld verkregen worden van de mening van de teamcoaches en medewerkers.

4.4. Validiteit

Het onderzoek moet ook valide zijn, ofwel, 'meten wat we willen meten' en geen systematische fouten bevatten. Conclusies uit het onderzoek toepassen op een grote groep personen, dan zijn deze resultaten generaliseerbaar. (Verhoeven N. , 2008)

De onderzoeksmethode die toegepast zal worden is een combinatie van kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Ook wel triangulatie genoemd. Hiervoor worden meerdere bronnen gebruikt om gegevens te verzamelen. Door triangulatie wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd.

Dit wordt geborgd door het meetinstrument thesistools.com en de onderzoeksgroep (alle 259 medewerkers). Alle medewerkers worden betrokken bij het onderzoek. Er vindt geen selectie plaats van een groep personen.

Voor de interviews wordt een mail rondgestuurd wie hieraan wilt deelnemen. Dit is dus op basis van vrijwilligheid waarbij wel gekeken wordt naar de verschillende teams. Ook hier heeft dus geen selectie plaatsgevonden van te voren.

4.5. Anonimiteit

Voor het onderzoek is het van belang om de anonimiteit van de medewerkers en teamcoaches te waarborgen. Vertrouwen dat er integer met hun mening omgegaan wordt is essentieel voor eerlijke antwoorden. De anonimiteit in de beschreven interviews is gewaarborgd door specifieke voorbeelden, namen en locaties te wissen.

5. Theoretisch kader

Aan de hand van een literatuurstudie is er een theoretisch kader opgezet.

5.1. Inleiding

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de mening van de medewerkers omtrent de resultaatverantwoordelijke teams. Er moet duidelijkheid komen in de verwachtingen en eisen van de medewerkers.

Daarnaast moet er onderzocht worden of dit voor een tevreden medewerker zorgt waardoor het HPO hoger wordt gewaardeerd en wat zij (nog) nodig hebben om het HPO nog hoger te waarderen.

5.2. HPO

Om managers te helpen bij het vinden van manieren om hun organisatie naar een hoger plan te tillen, is het HPO Center een onderzoeksproject naar de factoren die ervoor zorgen dat duurzaam hoge prestaties geleverd kunnen worden.

Het HPO Center definieert een HPO als volgt:

Een High Performance Organisatie is een organisatie die significant betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, over een periode van ten minste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene dat echt belangrijk is voor de organisatie.

Aspecten die een nadere toelichting verdienen:

- High performance is relatief. Een prestatie kan alleen als hoog of excellent worden aangemerkt als deze in samenhang met prestaties van vergelijkbare organisaties worden gezien. Deze organisaties zijn concurrenten of vergelijkbare organisaties.
- Organisaties die slechts gedurende een periode van een, twee of drie jaar uitstekend hebben gepresteerd, worden niet beschouwd als HPO. High performance wordt gekenmerkt door aanhoudend goede resultaten gedurende een lange periode. Een HPO doet het dus niet alleen goed vanwege geluksfactoren, maar doordat zij de juiste dingen op de juiste manier heeft gedaan en nog steeds doet.
- De grens van vijf jaar is gekozen op basis van de aanname dat de meeste organisaties een strategisch plan hebben, met een gemiddelde horizon van drie jaar, dat gericht is op het verhogen van de prestaties en het verslaan van de concurrentie. Een andere reden om voor een termijn van vijf jaar te kiezen, is het feit dat een gemiddelde levensduur van een organisatie ongeveer 12,5 jaar is. Als een organisatie dus veel beter presteert dan de concurrentie gedurende bijna de helft van de verwachte levensduur van een normale organisatie, kan gezegd worden dat het een HPO is.
- De belangrijkste reden voor HPO's om aan iets nieuws te beginnen, is wanneer zij mogelijkheden zien om hun kernvaardigheden en kerncompetenties te versterken. HPO's weten ook dat wanneer ze afwijken van dit pas ze in moeilijkheden kunnen raken, met verminderde prestaties tot gevolg.

De voordelen van een HPO liggen voornamelijk in de financiële opbrengsten ten opzichte van een vergelijkbare organisatie die geen HPO is. De volgende verbeteringen ten opzichte van vergelijkbare organisaties kan een HPO verwachten:

- Opbrengstgroei neemt toe met 4 tot 16 procent;
- winstgevendheid zal 14 tot 44 procent beter zijn;
- rendement op totale vermogen (ROA), rendement op eigen vermogen (ROE), rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) en rendement op omzet (ROS) zullen 1 tot 26 procent hoger zijn;
- totale rendement voor de aandeelhouders (TSR) zal 4 tot 42 procent hoger zijn.

Niet-financiële voordelen van een HPO zijn lastig vast te leggen. Een aantal HPO-onderzoeken geeft echter een duidelijk hogere score op het gebied van klanttevredenheid, klantloyaliteit en tevredenheid onder de medewerkers. Daarnaast leveren HPO's hogere kwaliteit, krijgen ze minder klachten, hebben meer innovatieve producten en diensten en genieten ze een betere reputatie dan niet-HPO's.

5.2.1. Vijf factoren van high performance

Deze paragraaf beschrijft de vijf factoren van high performance, ofwel HPO-factoren.

5.2.1.1. HPO-factor 1: Kwaliteit van management

Managers in een HPO gaan integer te werk, zijn besluitvaardig, nemen actiegerichte beslissingen, vermijden over analyse en stellen besluiten en effectieve acties voor, terwijl ze ook anderen stimuleren om tot actie over te gaan. HPO-managers coachen en faciliteren hun medewerkers om beter te kunnen presteren. Het management houdt medewerkers verantwoordelijk voor resultaten en neemt maatregelen tegen mensen die niet presteren, door altijd de focus te leggen op het behalen van resultaten, de verantwoordelijkheid en niet bang zijn om moeilijke beslissingen te nemen en ontwikkelen een effectieve, zelfverzekerde en sterke managementstijl door de waarden van de organisatie te communiceren en ervoor te zorgen dat de strategie bij iedereen bekend is en ook door iedereen in de organisatie wordt gedragen.

5.2.1.2. HPO-factor 2: Openheid en actiegerichtheid

In een HPO bestaat een open cultuur die het behalen van excellente resultaten ondersteunt. Het management waardeert de mening van de medewerkers door geregeld de dialoog met hen aan te gaan en ze te betrekken bij alle belangrijke bedrijfs- en organisatieprocessen. Daarnaast is zij voorstander van experimenteren en accepteert dat mensen fouten maken, door medewerkers toe te staan risico's te nemen en ook doordat ze zelf risico's nemen, waarbij fouten worden gezien als iets om van te leren. Op deze manier wordt verandering gestimuleerd.

5.2.1.3. HPO-factor 3: Langetermijngerichtheid

In een HPO zijn langetermijnwinsten veel belangrijker dan kortetermijnsuccessen. Een HPO streeft er continu naar om haar waarde voor de klant te vergroten en zorgt voor een werkomgeving waarbij mensen zich veilig voelen, (mogelijk) een baangarantie bieden en ontslag als een uiterste maatregel zien.

5.2.1.4. HPO-factor 4: Continu verbetering en vernieuwing

Het proces van continu verbetering begint met een unieke strategie waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van vergelijkbare organisaties. Een HPO vereenvoudigt, verbetert

en stemt al haar processen af, met als doel het vermogen van de organisatie te verbeteren om op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier op gebeurtenissen te reageren. De vooruitgang van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden nauwkeurig bijgehouden en men houdt in de gaten of doelstellingen worden bereikt. De organisatie vernieuwt voortdurend haar producten, processen en diensten en blijft nieuwe bronnen ontwikkelen om concurrerend voordeel te behalen.

5.2.1.5. HPO-factor 5: Kwaliteit van medewerkers

Een HPO zorgt voor een gevarieerd medewerkersbestand en werkt voortdurend aan de verdere ontwikkeling van haar medewerkers door hen te trainen om zowel veerkrachtig als flexibel te zijn. Medewerkers worden verantwoordelijk gehouden voor eigen prestaties en aangemoedigd om op een creatieve wijze te zoeken naar nieuwe productieve manieren om de gewenste resultaten te behalen. (de Waal, 2014)

De HPO vragen zijn toegevoegd in Bijlage I.

5.3. Resultaatverantwoordelijke teams

5.3.1. Wat is resultaatverantwoordelijk werken?

Een resultaat is het gevolg van een activiteit. Resultaatverantwoordelijk werken betekent dat gestuurd wordt op eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Resultaatverantwoordelijk werken is niet mogelijk zonder decentralisatie. Een team dat verantwoordelijk is voor resultaten moet immers zelf de beslissingen kunnen nemen die daarvoor nodig zijn. Men spreekt van decentralisatie als verantwoordelijkheden zo 'laag mogelijk' in de organisatie liggen. In het team zetten teamleden hun kwaliteiten, vaardigheden, ervaringen, ideeën en deskundigheid in en nemen teamleden individuele verantwoordelijkheid. Sturing vindt dus plaats via resultaatafspraken. Medewerkers worden bij het realiseren van deze resultaatafspraken ondersteund via coaching. Door de organisatie worden kaders vastgesteld waarbinnen de resultaatverantwoordelijke teams zich kunnen bewegen en ontwikkelen.

Resultaatverantwoordelijk werken is gebaseerd op een geheel andere besturingsfilosofie dan gebruikelijk binnen traditioneel aangestuurde organisaties.

	Traditionele werkwijzen	Resultaatverantwoordelijke werkwijzen
Organisatie	- strategie: stabiliteit - mensvisie: mensen hebben stimulans nodig om te komen tot ontwikkeling en hebben behoefte aan controle - structuur: vele leidinggevende niveaus - cultuur: regels staan centraal, fouten vermijden, 'straffen en belonen' - centrale sturing gericht op structuren en procedures - centrale stafdiensten - communicatiesystemen gericht op centrale	- strategie: continue verandering - mensvisie: mensen willen leren, en willen zelf verantwoordelijk zijn - structuur: minimum aan leidinggevende niveaus - cultuur: samenwerken, ervaringsleren, fouten maken mag - decentrale sturing gericht op het stellen van doelen en nemen van verantwoordelijkheid - ondersteuning aan teams - open en volledige

	aansturing - individueel beloningssysteem	communicatiesystemen - teamgericht beloningssysteem (naast individueel)
Team	- exclusief leiderschap - strakke taak- en functieverdeling vastgelegd in taak- en functieomschrijvingen - iedere werkt aan eigen taak - leidinggevende is verantwoordelijk	- coachend leidinggeven en/of gespreide leidinggevende rollen - naast functieprofielen ook teamprofielen - samenwerking en flexibiliteit - team/medewerker is verantwoordelijk
Medewerker	- aansturing van hogerhand en niet eindverantwoordelijk voor eigen werk - kwaliteiten die nodig zijn voor taakuitvoering worden aangesproken - ontwikkeling competenties slechts in relatie tot de taak	- zelfsturing, durft verantwoordelijkheid voor eigen resultaten te nemen en durft anderen verantwoordelijkheid te geven - zoveel mogelijk competenties worden aangesproken - ontwikkeling competenties integraal aspect van het werk

5.3.2. Waarom resultaatverantwoordelijk werken?

Door de jaren heen zijn er op het gebied van vernieuwing stevige stappen gezet in de non-profitsector. Van een aanbodgerichte organisatie wordt volop de omslag gemaakt naar een vraaggerichte organisatie. Bij deze ontwikkeling hebben veel non-profitorganisaties de aandacht vooral gericht op productvernieuwing, en heeft de aansturing van de organisatie minder aandacht gekregen. Voor teams en medewerkers ontstaat een soms knellende discrepantie tussen enerzijds de benodigde flexibiliteit om klantgericht te kunnen werken en anderzijds de soms heel klantonvriendelijke procedures vanuit de eigen organisatie. Er is in toenemende mate behoefte aan een nieuwe wijze van aansturing die ruimte biedt om bezig te zijn met de echte inhoud in plaats van met procedures, meer aansluit bij de professionaliteit van de medewerkers, een beroep doet op eigen initiatief en het mogelijk maakt talenten, kennis en ideeën van medewerkers te benutten. Resultaatverantwoordelijk werken is een methode die kan voorzien in deze behoeften.

5.3.3. Wat doet de coachende leidinggevende?

Het groeien naar resultaatverantwoordelijk werken verlangt van de leidinggevende ander gedrag in de benadering van medewerkers en vaardigheden die de communicatie stimuleren. De leidinggevende coach is geïnteresseerd in de ontwikkeling van de medewerker en zoekt naar iemands potentiële mogelijkheden.

Coaching is begeleiden, adviseren en stimuleren van de medewerker om zowel de persoonlijke doelen als ook de teamdoelen te bereiken. In het kort komt coaching neer op medewerkers laten groeien en bewust maken, vergroten van professionele kennis en vaardigheden bij de teamleden, bevorderen dat medewerkers leren, het beste uit mensen halen en iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat iemand zo goed mogelijk presteert.

De leidinggevende is in staat om, passende bij de ontwikkeling van de medewerker en het team, de stijl van coaching aan te passen.

5.3.4. Hoe creëer je een resultaatverantwoordelijk team?

Het wenselijke gedrag van mensen binnen resultaatverantwoordelijke teams is anders dan binnen een hiërarchische structuur. Deze gedragsverandering verloopt geleidelijk.

1. Mensvisie

Vanuit de visie dat mensen de kern zijn van een organisatie, is het vanzelfsprekend dat organisatieontwikkeling bij hen start. Een visie van ontwikkeling van mensen ligt hieraan ten grondslag.

2. De kracht van rust

Een reflectieve aanpak sluit aan bij de mensvisie omdat deze benadering aanzet tot nadenken. Zelfkennis is een belangrijke bron van inspiratie en groei. Rust is niet stilstaan, maar de basis leggen voor nieuwe ontwikkelingen. Rust is een middel om bewust te reflecteren of vooruit te kijken.

Vernieuwingen volgen zich in een steeds sterker tempo op. Dit zorgt voor voortdurend hogere eisen aan mens en organisatie, vooral wat betreft aanpassings- en veranderingsvermogen.

Effectief gedrag	Traditionele organisatie	Resultaatverantwoordelijk werken
Leidinggevende	- bepaalt beleid - stuurt en beheerst - ontleent gezag aan functie - vermijdt risico - verdeelt en heerst	- leidt de beleidsvorming en geeft voorwaarden aan - inspireert en motiveert - gebruikt persoonlijk charisma - biedt ruimte voor risico, laat los, onderneemt - creëert teamgeest
Medewerker	- afwachtend en volgzaam - reactief en risicomijdend - werkt volgens vaste patronen en routines - eigen werk staat centraal	- stelt vragen en neemt initiatief - proactief en ondernemend - is kritisch, flexibel, gericht op verbetering en vernieuwing - gericht op organisatiebrede samenwerking

Resultaatverantwoordelijk werken ontstaat vanuit een leerproces. Er kunnen tijdens die tocht onverwachte dingen gebeuren en inzichten kunnen veranderen. (van Bavel, 2005)

5.4. Verandermanagement

“Veranderprocessen struikelen precies over datgene wat veranderd moet worden: de attitude en het gedrag van medewerkers en managers”. Veel veranderkundige benaderingen kunnen worden teruggebracht tot vierkernvragen. Het zijn de bouwstenen van iedere verandering.

Die kernvragen zijn bijeengebracht in het vier-ballenmodel. De kracht van het vier-ballenmodel is dat de vier vragen die in elke verandering zitten, samenhangend worden beantwoord. Het model is meer ordenend dan verklarend.

Waarom. Waarom willen we veranderen? Waarom moet het anders? Wat zijn de aanleidingen?

Wat. Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste toekomstige organisatie? Dit wordt ook wel de ‘gap’-analyse genoemd.

Hoe. Hoe geef je een veranderproces vorm waarin de gewenste situatie wordt gerealiseerd? Welke interventies hanteren wij daarbij?

Wie. De veranderaar zelf is een van de belangrijkste spelers. Deze verbindt in persoon de beantwoording van de waarom-, wat- en hoe-vraag en stapt daarmee in het veranderproces.

5.4.1. Weerstand managen

Bij het implementeren van een veranderidee ontstaat veelal een complexe groepsdynamiek. Doorgaans wordt aangenomen dat het draagvlak voor veranderingen ‘normaal’ is verdeeld. Die verdeling impliceert dan dat door de bank genomen 20 procent van de betrokkenen voor het veranderidee is, 20 procent tegen is en 60 procent zich neutraal opstelt. Van de medewerkers bevordert 20 procent dus het veranderproces, 20 procent remt het proces af of gaat er tegenin en stelt het expliciet ter discussie. Ten slotte beweegt 60 procent van de medewerkers ogenschijnlijk niet.

5.4.1.1. Drie relevante invalshoeken

Voor het onderzoeken van weerstand bestaan drie relevante invalshoeken. De eerste is toetsen of er sprake is van een gebrek aan begrip. De onderliggende reden van veel kritische vragen kan natuurlijk zijn dat het veranderidee nog onvoldoende wordt gedragen, doordat het tot dan toe onvoldoende (collectief) betekenis heeft verleend. Als de weerstand vooral inhoudelijk wordt getriggerd, dan kan er met elkaar in gesprek gegaan worden om de inhoudelijke aspecten van het veranderidee door te spreken en te verrijken.

Een tweede invalshoek is dat weerstand ingegeven kan zijn door de angst onvoldoende kennis en competenties in huis te hebben om het gewenste gedrag te vertonen. Hier is dus een gebrek aan kunde aan de orde. De comfortzone geeft het gevoel dat men incapabel is. Veranderen is het verlaten van de comfortzone en daarbij komt vroeg of laat de vraag aan de orde of medewerkers in de nieuwe situatie ook competent zullen zijn. Goede gesprekken, training en coaching helpen de noodzakelijke kennis en competenties te ontwikkelen. Net als bij een gebrek aan begrip, kan er aan een gebrek aan kunde veel (gezamenlijk) aan gedaan worden.

Dat ligt anders bij een gebrek aan motivatie. Als medewerkers niet gemotiveerd zijn voor verandering – niet willen – dan is daar in essentie niet veel aan te doen. In dergelijke situatie is het van groot belang om uitvoerig stil te staan bij de waarom-vraag. Uiteindelijk geeft dat de energie en het referentiekader om al dan niet in de verandering te stappen.

Pas in de dialoog ontstaat er een scheiding der geesten, tussen mensen die instappen en de organisatie willen veranderen en door ontwikkelen en mensen die er bewust voor kiezen de verandering te laten voor wat zij is en de organisatie te verlaten.

5.4.2. PDCA-cyclus

Om te blijven onderzoeken of een veranderplan nog juist verloopt kan de PDCA cyclus gebruikt worden.

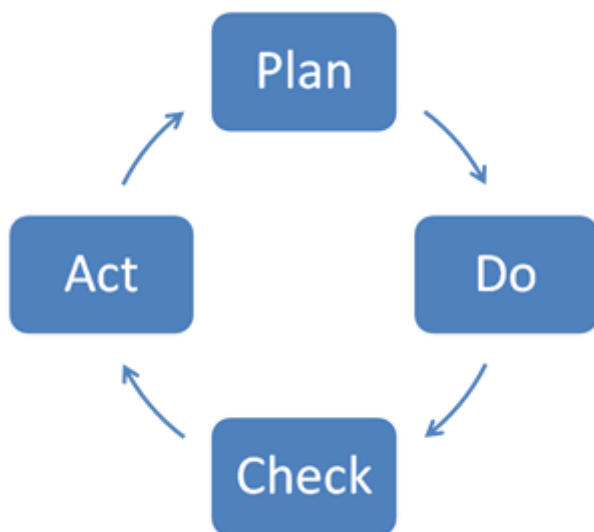
Plan: Plannen maken en doelstellingen formuleren.

Do: Plannen uitvoeren en registreren van het proces.

Check: Plannen vergelijken met realisatie.

Act: Plannen en doelen actualiseren en bijstellen.

Vaak wordt bij een veranderproces de 'check' en 'act' vergeten.



5.4.3. Moeten-willen-kunnen

Moeten-willen-kunnen is een instrument om het krachtenveld in en rond een verandering te kunnen analyseren. Vooral aan het begin kan een M-W-K snel inzicht geven in de aanwezigheid van deze elementaire voorwaarden voor succes.

- Moeten staat voor de urgentie zien
- Willen staat voor ambities
- Kunnen staat voor condities en competenties.

Bij een zwak 'moeten', een zwak 'willen' of een zwak 'kunnen' wordt het bij een verandering trekken aan een dood paard. (van Rooy, n.v.t.)

6. Huidige situatie

In de IST-situatie wordt een schets gegeven van de huidige situatie binnen de organisatie. De IST-situatie geeft een verduidelijking weer van de huidige actuele processen in het kader van het onderzoeksthema.

6.1. HPO onderzoek

De verschillen tussen de scores in 2013 en 2015 van het HPO onderzoek in Roermond en Nijmegen zullen hier beschreven worden.

De ambitie van de SVB is om te ontwikkelen als beste HPO in het publieke domein en het streven om de HPO score binnen twee jaar tijd te verhogen met 10% van een 6,4 naar 7,0. De SVB heeft, net als in 2013, een gemiddelde score van 6,4 behaald in 2015. De tendens van de verschillende HPO-factoren is nagenoeg gelijk. Managementkwaliteit kreeg de hoogste scores (gemiddeld een 6,8) en steeg ten opzichte van 2013. Continue verbetering kreeg de laagste score (gemiddeld 5,7).

Negatieve aandacht voor de SVB (pgb en mrs) en het willen voorkomen daarvan heeft impact op medewerkers. Bij de SVB zijn de laatste jaren veel veranderingen⁵ geweest, terwijl er onvoldoende tijd is genomen om deze uit te werken. Er lijkt verandermoedigheid op te treden.

Binnen de SVB lopen twee sturingsfilosofieën door elkaar. Enerzijds sturen op productie en anderzijds gericht op kwaliteit. Werkprocessen worden onvoldoende verbeterd en het potentieel van de medewerkers wordt onvoldoende benut.

6.1.1. Totale SVB

	Management kwaliteit	Openheid & Actiegerichtheid	Lange termijn gerichtheid	Continue verbetering	Medewerkers kwaliteit	Totaal
HPO	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
SVB 2015	6,8	6,5	6,7	5,7	6,5	6,4
SVB 2013	6,5	6,4	6,9	5,9	6,4	6,4

Tabel

6.1.2. Roermond

De SVB Roermond scoort in 2015 gemiddeld een 6,7. In 2013 was dit nog een 6,4. Deze 6,7 betekent dat Roermond de hoogste score heeft van de dienstverlening binnen de SVB. De gemiddelde score onder de dienstverlening is namelijk een 6,3 en de totaalscore van de SVB is een 6,4.

Het aantal respondenten in 2015 is verbeterd. In 2013 was het percentage 57% (118 van de 206). In 2015 is dit 78% (136 van de 174). In dit hoofdstuk zijn de hoogste en laagste scores benoemd. De gehele vragenlijst inclusief antwoorden zijn weergegeven in bijlage II.

	Management kwaliteit	Openheid & Actiegerichtheid	Lange termijn gerichtheid	Continue verbetering	Medewerkers kwaliteit	Totaal
HPO	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
SVB 2015	7,0	6,7	7,2	5,9	6,7	6,7
SVB 2013	6,2	6,3	6,9	5,9	6,4	6,4

Tabel

⁵ Veranderingen: integrale serviceteams, mrs, pgb, nieuw functiehuis e.d.

6.1.2.1. Hoge scores

Scores hoger dan een 7,3.

- Vraag 14. Onze organisatie is prestatiegericht (7,4)
- Vraag 16. Mijn leidinggevende is integer (7,4)
- Vraag 19. Mijn leidinggevende neemt snel actie (7,4)
- Vraag 21. Mijn leidinggevende is gericht op het behalen van resultaten (7,4)
- Vraag 32. Onze organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten (7,5)
- Vraag 33. Leidinggevendenden werken al lange tijd bij de organisatie (7,7)

6.1.2.2. Lage scores

Scores lager dan een 5,7.

- Vraag 3. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend vereenvoudigd (5,5)
- Vraag 4. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend op elkaar afgestemd (5,5)
- Vraag 6. In onze organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.
- Vraag 11. Onze medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke organisatieprocessen (5,1)
- Vraag 23. De leiding van onze organisatie bestaat uit sterke leiders (5,6)

6.1.2.3. Conclusie

De managementkwaliteit wordt goed gewaardeerd en de SVB Roermond scoort hoog op de lange termijngerichtheid.

In Roermond wordt het continu verbeteren gezien als continu veranderen. Er wordt aangegeven dat werkprocessen onvoldoende worden verbeterd en vereenvoudigd. Medewerkers worden niet voldoende betrokken bij (belangrijke) organisatieprocessen en er is onvoldoende communicatie binnen het MT over veranderingen. De aansturing verschilt per team. Daarnaast vindt men dat er niet voldoende (niet-)financiële informatie wordt verkregen.

6.1.3. Nijmegen

De SVB Nijmegen scoort in 2015 gemiddeld een 6,2. Dit betekent dat Nijmegen lager scoort dan de gemiddelde dienstverlening (6,3) en de totaalscore van de SVB (6,4). SVB Nijmegen heeft de achtste score van de tien dienstverlening locaties. Wel scoort Nijmegen in 2015 hoger dan in 2013 (6,0).

Het aantal respondenten is in 2015 verbeterd. In 2013 was het percentage 38% (70 van de 182). In 2015 is dit 49% (83 van de 170). In dit hoofdstuk zijn de opvallendste scores benoemd. De gehele vragenlijst inclusief antwoorden zijn weergegeven in bijlage II.

	Management kwaliteit	Openheid & Actiegerichtheid	Lange termijn gerichtheid	Continue verbetering	Medewerkers kwaliteit	Totaal
HPO	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
SVB 2015	6,4	6,3	6,7	5,2	6,2	6,2
SVB 2013	6,2	6,0	6,6	5,5	5,9	6,0

6.1.3.1. Hoge scores

Scores >7,3

- Vraag 14. Onze organisatie is prestatiegericht (7,4)
- Vraag 21. Mijn leidinggevende is gericht op het behalen van resultaten (7,5)
- Vraag 33. Leidinggevendenden werken al lange tijd bij de organisatie (7,8)

6.1.3.2. Lage scores

Scores < 5,7

- Vraag 1. Onze organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisatie (5,3)
- Vraag 2. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend verbeterd (5,3)
- Vraag 3. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend vereenvoudigd (4,9)
- Vraag 4. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend op elkaar afgestemd (4,8)
- Vraag 5. In onze organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie (5,5)
- Vraag 6. In onze organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd (4,9)
- Vraag 7. Onze organisatie verbeterd haar kerncompetenties (die activiteiten waar wij als organisatie goed in zijn) voortdurend (5,3)
- Vraag 11. Onze medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke organisatieprocessen (4,5)
- Vraag 23. De leiding van onze organisatie bestaat uit sterke leiders (4,8)
- Vraag 30. Onze organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties (5,6)

6.1.3.3. Conclusie

De SVB Nijmegen scoort slecht op het continu verbeteren. Werkprocessen worden onvoldoende verbeterd, vereenvoudigd en op elkaar afgestemd. Op locatie wordt er aangegeven dat pgb en mrs veel impact heeft gehad en dat stap A gezet wordt, stap B halfslachtig genomen wordt en stap C uit blijft. Hierbij wordt gewezen naar de integrale service teams. Volgens de medewerkers is hierdoor de kwaliteit omlaag gegaan en de meerwettigheid is teveel om te behappen.

Op de werkvloer is weinig inbreng op de uitvoering/de processen. Veranderingen worden gedropt. De betrokkenheid van de medewerkers bij (belangrijke) organisatieprocessen wordt niet goed gewaardeerd en de leiding wordt niet gezien als sterke leiders. Hierbij wordt aangegeven dat sterk leiderschap het uitleggen van kaders is en het loslaten op het hoe.

6.2. Resultaatverantwoordelijke teams

In 2013 bleek dat er geen balans gevonden kon worden tussen de (oplopende) werkvoorraden en kwaliteit. Wanneer er gestuurd werd op werkvoorraden verminderden de kwaliteit. Werd de kwaliteit bovenaan gezet kwamen er hoge werkvoorraden. Hierbij een verhoogde wachttijd voor de klant als gevolg. Ook de functie van het team was binnen de huidige integrale service teams ondergesneeuwd. De werktoewijzing en productiebewaking gebeurde op individuele basis.

Op dit moment vindt er een overgang plaats van integrale service teams naar resultaatverantwoordelijke teams. In de integrale service teams werkten medewerkers in teams van ± 20 medewerkers. De teams werkten integraal op alle taakgebieden. Dit betekende dat de medewerkers alle taken uitvoerden voor AKW, AOW, ANW, AIO en andere regelingen.

In de resultaatverantwoordelijke teams wordt er met 8 tot 12 medewerkers gewerkt. Deze medewerkers moeten binnen teams gaan beslissen hoe zij hun werk willen inrichten om het resultaat te behalen. Zo kan iedere medewerker meer op zijn/haar kwaliteiten worden ingezet. Door invoering van de resultaatverantwoordelijke teams zullen de medewerkers meer regie op hun werk moeten nemen en daardoor wordt de motivatie en werkplezier verhoogd.

Iedere teamcoach heeft twee resultaatverantwoordelijke teams onder zich. Over het algemeen zijn de vroegere integrale service teams opgedeeld in twee resultaatverantwoordelijke teams.

In Nijmegen is er op 1 november 2015 gestart met resultaatverantwoordelijke teams. In Roermond is men op 1 maart 2016 van start gegaan.

7. Fieldresearch

Fieldresearch, oftewel veldonderzoek, omvat alle vormen van het onderzoek waar zelf onderzoek voor is verricht: eigen directe waarnemingen als onderzoeker in 'het veld'. Dit is gebeurd aan de hand van enquêtes en interviews. De uitkomsten van de enquêtes zijn te lezen in bijlage III. De gehouden interviews staan in bijlage IV en V. In dit hoofdstuk wordt een conclusie geschreven van deze antwoorden.

Bij het interviewen is een verdeling gemaakt tussen teamcoaches en medewerkers. Dit is gedaan om de verschillen tussen deze groepen te kunnen maken en een eventuele GAP te kunnen ontdekken. De interviews zijn gehouden om de medewerkers de vrijheid te geven om mee te denken en hun mening te geven.

7.1. Interviews teamcoaches

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?⁶

Er is voor gekozen omdat medewerkers dit zouden hebben aangegeven in het HPO. Ze wilde meer zeggenschap, ruimte, minder cijfers en dat er naar ze werd geluisterd. We zouden op deze manier de klant sneller en beter kunnen helpen omdat je als klein team minder afhankelijk bent van mensen en je dingen sneller kunt regelen. Er moest een betere balans tussen kwaliteit en kwantiteit komen. Het is een trend waarin de SVB meewil. Nog steeds niet helemaal duidelijk en niet voldoende draagvlak.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Teams zijn kleiner waardoor medewerkers meer betrokken worden bij het proces en de groep. Er kan meer inbreng gegeven worden door de medewerkers doordat ze meer vertrouwen krijgen. Daarnaast speel je ook sneller in op actuele problemen. Medewerkers worden minder afgerekend op individuele cijfers. Meer initiatief, verantwoordelijkheid en interactiviteit binnen het team. Medewerkers durven elkaar aan te spreken omdat ze samen verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Medewerkers die eerder terughoudender waren durven zich nu ook meer te laten zien.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Teams met 8 of 9 medewerkers zijn eigenlijk te klein. Deze teams worden erg kwetsbaar. De teams zijn gevormd binnen de teams die er waren, er is niet gekeken naar kwaliteiten van medewerkers. Niet iedereen vindt de nieuwe manier prettig, veel medewerkers vinden het ook fijn om precies gezegd te krijgen wat er moet gebeuren. Medewerkers zijn nu nog zoekende, net zoals het MT, dat zorgt niet voor een positief effect. Er is vooraf niet voldoende draagvlak gecreëerd onder de medewerkers. Het is weer van bovenaf de organisatie in gekomen. Er is op dit moment nog te veel onduidelijk.

Wat moet er snel veranderd worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De systemen moeten op orde worden gebracht. Medewerkers kunnen nu alleen de resultaten zien van hun eigen werk. Dit moet veranderd worden in resultaten van een team. Meer commitment creëren. De randvoorwaarden zoals benummering, bewegwijzing en werkplanning moet kloppen. Laat differentiatie mogelijk zijn. Meer helderheid in doelen creëren. Het MT moet meer durven loslaten. Rust creëren.

⁶ Deze vraag is aan de teamleiders en medewerkers gesteld om een beeld te krijgen of de waarom-vraag duidelijk is.

Wat moet er in de toekomst veranderd worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Daar heb ik nog geen zicht op, er is nu vooral oog voor de korte termijn. Er moet vooral ruimte en tijd gegeven worden om de resultaatverantwoordelijke teams te realiseren. De toekomst moet beslist worden door de ideeën van de medewerkers. We moeten meer duidelijkheid geven.

Op welke wijze zorgen de resultaatverantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest?

Om motivatie en teamgeest te krijgen moeten doelen helder gesteld worden. Deze zijn nu nog niet duidelijk genoeg. Het heeft medewerkers iets gedaan dat ze zijn verdeeld in nieuwe teams. Motivatie en teamgeest zit nu juist iets in een dal. De kracht van de kleine teams gaat zijn dat iedereen elkaars kwaliteiten en valkuilen kent. Het veilige gevoel zorgt ook voor een stimulans. Medewerkers zijn meer in gesprek met elkaar dan voorheen, dit zorgt zeker wel voor meer teamgeest. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid gaat uiteindelijk meer motivatie opleveren.

Zijn er al nieuwe ideeën uit de resultaatverantwoordelijke teams gekomen?

Medewerkers maken voor elkaar zichtbaar hoeveel voorraad zij nog hebben. Ze gaan elkaar meer hulp aanbieden. Dit verschilt echt per resultaatverantwoordelijk team. Het ene team ligt verder dan het ander maar echt nieuwe, innovatieve ideeën zijn er nog niet. Het begint bij kleine dingen; bord inrichten en weekstarts.

Wordt er sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams vaker de dialoog gevoerd?

In het begin wordt zeer zeker meer de dialoog gezocht. De waarom-vraag moet nu heel duidelijk gemaakt worden bij medewerkers. Door de veranderingen van teamcoaches moet je elkaar ook nog beter leren kennen. Er werd al veel dialoog gezocht met de medewerkers. Door de weekstart bespreek je ook andere zaken. We hebben steeds meer taken gekregen dus ik vind dat ik te weinig met mijn teams in gesprek kan.

Op welke wijze moeten de resultaatverantwoordelijke teams functioneren om de HPO score te verhogen?

We moeten er samen voor zorgen dat de resultaatverantwoordelijke teams slagen. De dialoog moet meer gezocht worden. Je moet mensen bevragen hoe ze het vinden gaan en hierop inspelen. Je hebt successen nodig waardoor medewerkers meer doelen gaan oppakken en waardoor ze meer betrokken worden bij de organisatie. De directie moet anders gaan functioneren en meer naar de medewerkers gaan luisteren en vertrouwen geven waardoor zij zich gehoord voelen.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om de HPO score te verhogen?

Medewerkers moeten zich echt serieus genomen voelen. Oude gewoonten moeten verdwijnen. Vertrouwen en veiligheid voelen. Men moet gaan ervaren dat het heel plezierig kan werken. Als teams niet werken moet hierin worden ingegrepen, opdelen of veranderen. Gesprek durven aangaan met de teamcoach en kwetsbaar opstellen.

7.2. Interviews medewerkers

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?⁷

Er is door de SVB voor resultaatverantwoordelijke teams gekozen om de kwaliteit te verhogen en de klant beter en sneller te kunnen helpen. Het werk efficiënter inrichten, samenwerken wordt versterkt en verspillingen worden voorkomen. De achtergrond hiervan is vanuit werkdruk met hopelijk het resultaat een betere klant- en medewerkerstevredenheid. De SVB wilt naar een flexibele organisatie waarin zaken beter georganiseerd worden, structuren beter worden en processen beter in beeld komen. Daarnaast is het een trend en komt het uit de antwoorden van het HPO. Een hogere motivatie kan alleen als een medewerker meer verantwoordelijkheid voelt en daardoor meer werkplezier krijgt. De beste ideeën komen vanuit de medewerker zelf.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Je komt dichter bij elkaar in een klein team. Je hebt meer verantwoordelijkheid naar elkaar toe. Vraagt en geeft eerder hulp aan collega's terwijl je eerst echt een individu was. De mogelijkheid is er om zelf invulling te geven aan het werk en de manier waarop je het aanpakt. Je kunt sneller inspelen op veranderingen. Het is duidelijker waar iedereen mee bezig is en op langere termijn zul je steeds vaker collega's gaan aanspreken.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Het heeft een afstand gecreëerd dat de huidige teams zijn gesplitst. Er zijn medewerkers die moeilijk mee willen of kunnen. Teams met 8 of 9 medewerkers is echt te klein. Er is veel tijd in gaan zitten de afgelopen tijd. Die tijd had ook in het werk gestoken kunnen worden. Je krijgt veel verschillende werkwijze waardoor ieder team het wiel opnieuw gaat uitvinden. Het wekt vooral heel veel frustraties op bij medewerkers! Dat komt omdat medewerkers het niet begrijpen.

Wat moet er snel veranderd worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Communicatie moet verbeteren. Het is in het begin niet helder verlopen, doelen en kaders veranderen waardoor er wantrouwen ontstaat. Er is nog steeds veel onduidelijk. Er moet een visie komen waar de SVB heen wilt met de resultaatverantwoordelijke teams. Concrete doelen waaraan we kunnen werken zou ook een stimulans zijn. De systemen waardoor we kwaliteit kunnen gaan meten en kunnen zien hoe we er als team voor staan. Het MT moet ons meer gaan loslaten. Ze moeten gaan wennen aan de coachende rol die ze nu hebben. Sommige teams moeten groter gemaakt worden.

Wat moet er in de toekomst veranderd worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Het heeft tijd en duidelijkheid nodig. Systeemtechnische dingen moeten in de toekomst wel echt verbeteren. De aanspreekcultuur die moet gaan ontstaan moeten we tools voor krijgen. Verder is het te kortdage om daar iets over te zeggen.

⁷ Deze vraag is aan de teamleiders en medewerkers gesteld om een beeld te krijgen of de waarom-vraag duidelijk is.

Op welke wijze zorgen de resultaatverantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest?

Uiteindelijk gaat het wel voor meer motivatie zorgen als wij echt die verantwoordelijkheid krijgen maar dat heeft wel echt tijd nodig. Doordat we de cijfers loslaten komt er ruimte. De kleinere teams zorgen ervoor dat je meer betrokken bent bij het werk. Als je ziek bent kies je er sneller voor om toch te gaan werken omdat anders je collega's meer werk hebben. De teamgeest wordt ook verhoogd doordat je elkaar hulp biedt.

Zijn er al nieuwe ideeën uit de resultaatverantwoordelijke teams gekomen?

We kijken voornamelijk naar de kwaliteiten binnen het team die we kunnen gebruiken. Alles gaat stapje voor stapje en heeft tijd nodig. We werken nu met fictieve targets. Soms vind ik het ook maar ideeën om ideeën te hebben. We willen gewoon werken.

Word je meer betrokken bij (belangrijke) organisatieprocessen?

Tijdens de invoering van resultaatverantwoordelijke teams heb ik wel het idee gehad dat er echt naar de medewerkers werd geluisterd. Dat ligt ook wel eraan hoe je zelf als persoon bent. Niet meer dan eerst. Terwijl dat juist wel de bedoeling is van resultaatverantwoordelijke teams. Medewerkers gaan meer beslissen. Soms merk je dat teamleiders toch nog dingen beslissen die ze bij ons hadden moeten leggen.

Wordt er sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams vaker de dialoog gevoerd?

Met de teamleider verloopt het contact goed. Maar ik denk wel dat dit steeds minder wordt. Deze moeten wel nog aan hun rol werken. Onderling met de medewerkers merk je dat je meer in gesprek bent. Het moet wel allemaal nog vorm krijgen.

Op welke wijze moeten de resultaatverantwoordelijke teams functioneren om de HPO score te verhogen?

Medewerkers moeten gemotiveerd worden. De systemen moeten werken want op dit moment is er niet veel aan het werk veranderd. Je moet verantwoordelijkheid gaan voelen. Het is fijn om te horen hoe het op andere kantoren loopt, succesverhalen maar ook mislukkingen. Communicatie vanuit de staf moet verbeteren. Er wordt nu nog te veel door het MT beslist en bepaalt. Er moet gekeken worden naar de teams, zijn deze niet te klein en daardoor te kwetsbaar? Er moet vooral duidelijkheid komen en er moeten doelen gesteld worden. Er moet zichtbaar worden dat er iets met onze ideeën gedaan is. Er moet goodwill gecreëerd worden.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om de HPO score te verhogen?

Er moet niet te snel voorbij gegaan worden aan het samenwerken en elkaars kwaliteiten en valkuilen leren kennen. Kom met niet te veel maar hele concrete doelen. Durf elkaar meer feedback te geven. Meer duidelijkheid van de SVB, een visie waar we naartoe moeten. Duidelijkheid in de rol van de leidinggevende, tot hoever gaat hun rol? Meer eigen inbreng van de medewerkers.

8. Gewenste situatie

In de SOLL-situatie wordt een schets gegeven van de gewenste situatie binnen de organisatie. De SOLL-situatie is verdeeld in een verwachte verandering van het HPO door de resultaatverantwoordelijke teams en de verwachting van de SVB rondom de resultaatverantwoordelijke teams.

8.1. Verwachte verandering HPO door resultaatverantwoordelijke teams

Wanneer de resultaatverantwoordelijke teams ingebed zijn in de organisatie zullen een aantal HPO scores direct verhogen. De (meeste) andere punten zullen verhogen als reactie hierop. Hieronder staan de scores benoemd die zullen veranderen volgens “groeien naar resultaatverantwoordelijk werken in de non-profitsector”.

8.1.1. Kwaliteit van managers

De resultaatverantwoordelijke teams krijgen het vertrouwen van de teamcoach dat zij het ‘hoe’ zelf mogen bepalen. De teamcoach is integer en neemt snel besluiten en onderneemt actie als dit nodig is of als het team hiernaar vraagt. Hierin zijn zij direct een voorbeeld voor de medewerker.

Om het ‘hoe’ te kunnen behalen coacht de teamcoach de medewerkers hierin. Coaching is het begeleiden, adviseren en stimuleren van de medewerker om zowel de persoonlijke doelen als ook de teamdoelen te bereiken. De teamcoach houdt de medewerker verantwoordelijk voor eigen resultaten maar beoordeelt op teamresultaten. Medewerkers onderling gaan elkaar aanspreken waardoor de teamcoach daadkrachtiger omgaat met ‘niet-presteerders’.

8.1.2. Kwaliteit van medewerkers

Het management gaat coachen op resultaten en medewerkers daardoor ook inspireren om de resultaten (zeer) goed te behalen. Medewerkers worden door de teamcoach gestimuleerd om taken op zich te nemen en met ideeën te komen. Hierdoor wordt hun flexibiliteit en veerkracht versterkt. Door de inzet van SVB op een betere ketensamenwerking en ideeën van medewerkers hiervoor groeit de organisatie.

8.1.3. Continue verbetering & vernieuwing

De strategie voor de medewerkers is duidelijk en geeft de kracht van de organisatie aan. Medewerkers werken in kleine teams aan een verbetering van processen. Deze worden eenvoudiger gemaakt en op elkaar afgestemd.

Om de kwaliteit en doelen te kunnen meten is het voor iedereen mogelijk dit uit de systemen te halen. Zowel financiële als niet-financiële informatie wordt gerapporteerd en gekoppeld aan de resultaten van de teams.

8.1.4. Openheid & actiegerichtheid

Het management gaat vaak de dialoog aan met de medewerkers. Medewerkers onderling gaan ook de dialoog aan met elkaar. Onderling wordt er feedback gegeven en hulp gegeven of gevraagd waar nodig is. Medewerkers besteden onderling veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren. Er worden binnen de teams fouten gemaakt, hierover wordt onderling gesproken en opgelost. Ook wordt er onderling gesproken over op welke wijze het beter kan? Hoe halen we een zo goed mogelijk resultaat? De veranderingen worden nu steeds vaker bottom-up geregistreerd dus medewerkers voelen zich veel meer betrokken bij (belangrijke) bedrijfsprocessen.

8.1.5. Langetermijngerichtheid

De visie in één keer goed zorgt ervoor dat de SVB haar klanten zo goed mogelijk bedient. Doordat medewerkers meer gesprekken voeren worden ze opener naar elkaar waardoor een veilige werkomgeving ontstaat.

8.2. Gewenste situatie SVB

In de SOLL-situatie wordt een schets gegeven van de gewenste situatie binnen de organisatie. Hierbij wordt de strategie en visie die vooraf over de resultaatverantwoordelijke teams is gegeven gecombineerd met de mening van de medewerkers en teamleiders.

De SVB is zich aan het klaarstomen voor 2020 met de strategische heroriëntatie. Een betrouwbare dienstverlening staat bij de SVB voorop en de burger wordt in één keer goed geholpen.

Om de klant beter en sneller van dienst te zijn is er door de SVB gekozen voor resultaatverantwoordelijke teams. Dit zorgt voor omstandigheden en randvoorwaarden waarin medewerkers meer zeggenschap krijgen over hun uitvoering en invulling van het werk. Medewerkers bepalen in de resultaatverantwoordelijke teams zelf hoe ze het resultaat behalen, op basis van doelen en criteria. De teamcoach stuurt op het resultaat en coacht het resultaatverantwoordelijke team in het hoe.

In de resultaatverantwoordelijke teams wordt er met 10 tot 12 medewerkers gewerkt. De medewerkers gaan in teams beslissen hoe zij hun werk gaan inrichten om de resultaten te behalen. Zo kan iedere medewerker op zijn/haar kwaliteiten worden ingezet en wordt de kracht van het team beter benut. Teams krijgen meer ruimte om onderling afspraken te maken over de werkverdeling.

Iedere teamcoach heeft ± twee resultaatverantwoordelijke teams onder zich. De teamcoach heeft als taak doelen te formuleren, te sturen op resultaat en het team te coachen op weg naar een steeds grotere resultaatverantwoordelijkheid.

Medewerkers zijn gemotiveerd aan de slag met de (duidelijke en heldere) doelen die de teamcoach heeft opgesteld. De systemen zijn zo ingericht dat de doelen van het team te meten zijn en de werkverdeling zelf gedaan wordt. Randvoorwaarden binnen het gebouw, zoals bewegwijzering, zijn aanwezig.

9. GAP-analyse

In de GAP-analyse wordt duidelijk gemaakt wat er nodig is voor de resultaatverantwoordelijke teams om de HPO score uiteindelijk te verhogen met 10% naar een 7,0.

9.1. Kwaliteit van managers

De medewerker voelt op dit moment nog niet het vertrouwen dat zij zelf het 'hoe' mogen bepalen. Veel wordt er toch nog door het MT besloten en hetgeen ze willen bespreken kan nog niet gemeten worden waardoor ze nog te afhankelijk zijn van het MT. De teamcoach spoort de medewerker niet echt meer aan om verantwoordelijkheid te pakken. Wel krijgen medewerkers meer ruimte om eigen invulling te geven aan taken en is zichtbaar hoe hun bijdrage past in het grotere plaatje.

De teamcoaches moeten de nieuwe rol nog eigen gaan maken. Er wordt op dit moment gewerkt aan een werkklimaat waarin wordt gestreefd naar verbetering maar de teamcoaches moeten nu nog gaan loslaten.

Doordat medewerkers elkaar al meer beginnen aan te spreken zal er in de toekomst ook besluitvaardiger omgegaan worden met 'niet-presteerders'. Wel is de aanspreekcultuur nog ver weg. Dit moet echt nog een natuurlijk iets worden binnen de SVB.

9.2. Kwaliteit van medewerkers

De teamcoach spoort de medewerker nog niet echt aan om meer verantwoordelijkheid te pakken. Wel krijgen medewerkers meer ruimte om eigen invulling te geven aan taken. De flexibiliteit en veerkracht wordt sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams ook versterkt.

9.3. Continue verbetering & vernieuwing

De visie van de organisatie is bij veel medewerkers nog niet duidelijk. Waardoor er nog veel frustraties zijn bij de medewerkers. De visie en de waaromvraag moet helder worden bij iedereen binnen de organisatie.

De medewerkers willen graag hun doelen kunnen meten. Dit is op dit moment in de systemen nog niet goed genoeg georganiseerd. Er moeten dus (nieuwe) systemen gecreëerd worden waarin medewerkers al hun gegevens en de gegevens van hun team kunnen terugzien.

De medewerkers komen uit eigen beweging met voorstellen om de kwaliteit van diensten te verhogen. Wel zijn dit nog voornamelijk kleine ideeën. Ook hierbij wordt aangegeven dat er de mogelijkheid moet komen om echt de kwaliteit te gaan meten. Daarna kunnen werkprocessen beter op elkaar afgestemd gaan worden.

9.4. Openheid & actiegerichtheid

Medewerkers merken nog niet dat er meer dialoog wordt gezocht tussen de leidinggevende en het team. Doordat er in kleinere teams wordt gewerkt is de dialoog onderling wel beter. Medewerkers leren elkaars kwaliteiten en valkuilen echt kennen en weten dat ze elkaar meer feedback mogen geven. Dit zorgt of gaat zorgen voor meer motivatie en teamgeest. Dit wordt nu nog niet echt gedaan maar iedereen voelt wel dat dit nu opgepakt wordt.

Door de invoering voelen medewerkers zich meer betrokken bij (belangrijke) organisatieprocessen. Er is op de werkvloer duidelijk zichtbaar geworden dat de medewerkers mochten meedenken over het proces. Wel heerst er de vraag hoe lang deze betrokkenheid gaat duren. Er is hierover een soort wantrouwen.

9.5. Langetermijngerichtheid

De SVB was altijd gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten. De medewerkers zien nog niet op welke wijze de resultaatverantwoordelijke teams een bijdrage leveren aan een betere manier van de klant helpen. Wel geven ze aan dat je vaker elkaar om hulp vraagt.

Medewerkers voeren steeds meer gesprek met elkaar. Dit gaat niet meer alleen over kwaliteiten in het werk maar ook kwaliteiten daarbuiten. Dit zorgt voor een aangename sfeer en een veilige omgeving.

10. Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De aanbevelingen die hieruit voortvloeien komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Met het succesvol verlopen van de enquête en interviews, bijna 45% van de medewerkers hebben de enquête ingevuld, acht medewerkers en acht teamcoaches zijn geïnterviewd, is de probleemstelling beantwoordt. De probleemstelling in dit onderzoek luidt:

Wat is er binnen de resultaatverantwoordelijke teams nodig om een positief effect te realiseren op de HPO score van de Sociale Verzekeringsbank Roermond en Nijmegen?

Op basis van de gegevens van de gehouden interviews en enquête blijkt dat de resultaatverantwoordelijke teams uiteindelijk een positief effect gaan realiseren op de HPO score. Er heeft nu al een positieve verschuiving plaatsgevonden onder het aantal medewerkers dat vóór de invoering van resultaatverantwoordelijke teams voor waren en die nu voor zijn. Medewerkers kunnen elkaar sneller vinden binnen de kleinere teams. Er wordt om hulp gevraagd indien nodig en er is verantwoordelijkheid naar elkaar. Ieders kwaliteiten worden benut en op lange termijn zullen medewerkers elkaar steeds meer gaan aanspreken.

Echter, gezien de korte tijd waarin nu gewerkt wordt in resultaatverantwoordelijke teams ligt de motivatie nog niet hoger. Dit ligt voornamelijk aan het feit dat de randvoorwaarden nog niet kloppen. Medewerkers zijn op dit moment zoekend naar de visie (het “waarom”). Er heerst, door de vele veranderingen die de afgelopen jaren zijn geweest, wantrouwen over de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams.

De teamcoaches zijn aan de slag met hun nieuwe rol. Hierbij speelt vooral het loslaten een belangrijke factor. Het MT vult vaak toch nog het “hoe” in voor de medewerkers. Dit wekt frustratie op binnen de teams. De teams komen uit eigen beweging met voorstellen om de kwaliteit te verhogen. Echter is er meer vertrouwen nodig om deze ideeën uit te voeren.

11. Aanbevelingen

De aanbevelingen vloeien voort uit de conclusie in het vorige hoofdstuk. Alle aanbevelingen worden nu kort toegelicht.

11.1. Aanbevelingen resultaatverantwoordelijke teams

Aanbevolen wordt, voor een positief effect op de HPO score, om voldoende tijd te geven voor de vorming van de resultaatverantwoordelijke teams. Vanuit de literatuur wordt beschreven dat resultaatverantwoordelijk werken ontstaat vanuit een leerproces. Gedurende dit leerproces gebeuren onverwachte dingen en kunnen inzichten veranderen. Tijd legt de basis voor nieuwe ontwikkelingen. Het geeft de ruimte om bewust te reflecteren of vooruit te kijken. Binnen de SVB volgen veranderingen zich in een steeds sterker tempo op. Dit zorgt voor voortdurend hogere eisen aan mens en organisatie, vooral wat betreft aanpassings- en veranderingsvermogen.

Vanuit de SVB wordt aangegeven dat er zeker twee jaar nodig is om de resultaatverantwoordelijke teams vorm te geven. Echter heerst op beide locaties de angst dat deze tijd niet gegeven wordt en daardoor het slagen van het veranderproces in het geding komt. De locatiemanager en teamcoaches moeten ervoor zorgen dat er ruim de tijd wordt genomen voor het proces.

Daarnaast zullen er op korte termijn een aantal voorwaarden gerealiseerd moeten worden. Dit zorgt voor kleine stapjes in de goede richting en successen op de locatie. Hieronder vallen de volgende punten:

- Visie (het “waarom”)

Uit de interviews is voornamelijk gebleken dat de visie niet voldoende duidelijk is. De medewerkers en teamcoaches kunnen de “waarom-vraag” wel beantwoorden maar niet iedereen staat hier volledig achter. Dat zorgt voor frustraties en vragen. Medewerkers willen en kunnen wel maar zien de urgentie, het moeten, nog niet in de verandering. Om de verandering te laten slagen is het belangrijk om M-K-W op een goed niveau te hebben. Dit kan gedaan worden door met de medewerkers in gesprek te gaan. Doe niet teveel top-down maar maak gebruik van maatwerk. Kijk hierbij naar de kennis en ontwikkeling van ieder team individueel. Ieder team bepaalt het eigen tempo.
- Systemen

Uit de interviews is ook gebleken dat de systemen niet op orde zijn. Hiermee wordt voornamelijk het MIS-IST systeem bedoeld. Dit systeem moet nog worden ingesteld op de resultaatverantwoordelijke teams. De teams kunnen dan cijfermatig de stand van zaken bijhouden waardoor er een beter beeld van de kwaliteiten en snelheid komt.

Er moeten teamvakken komen zodat duidelijk wordt hoeveel dossiers per team per week afgemaakt moeten worden. Het is nu niet mogelijk om werkvoorraden per team te verdelen en inzichtelijk te maken. Voor het bepalen van teamdoelen en het vieren van successen is dit absoluut een voorwaarde.

Daarnaast moet in PIMS de nieuwe teamindeling geplaatst worden. Dit stagneert steeds door de hoeveelheid handmatig werk. De historie moet handmatig overgezet worden en kost veel werk.

Tot slot moeten er binnen de SVB nieuwe tools ontwikkeld worden waardoor de kwaliteit gemeten kan worden. De systemen die er nu zijn zijn verouderd en zijn vrij onduidelijk. Ook kunnen deze systemen oneigenlijk beïnvloed worden. Door makkelijke dossiers te pakken kan een medewerker een hoge productie behalen.

Naast de visie (het “waarom”) en de systemen moeten er handvatten komen voor de teamcoaches en medewerkers om de resultaatverantwoordelijke teams te laten functioneren.

- Teamcoach

De teamcoach heeft handvatten nodig voor het uitvoeren van zijn nieuwe rol. Van leiden moet er uiteindelijk uitgekomen worden bij delegeren. De teamcoaches hebben moeite met het loslaten van de medewerkers. Zij gaan het “wat” bepalen, de medewerkers het “hoe”. Een training coaching en outputsturing kan hierbij helpen. Voor de medewerkers moet er ook duidelijkheid komen over de rol van de teamcoach. Er is aangegeven dat medewerkers het “hoe” zelf mogen gaan invullen maar dit wordt nu nog te vaak gedaan door de teamcoach. Te vaak worden er nog zaken voor de medewerker besloten terwijl zij hier zelf inspraak over hadden willen hebben. Door de onduidelijkheid in de rol van de teamcoach, het is niet duidelijk wie wat beslist, hebben de medewerkers het gevoel dat zij niet voldoende vertrouwen krijgen.

- Medewerkers

Medewerkers vinden het lastig om concrete en heldere doelen te stellen. Er is meer sturing nodig om doelen per team op te stellen. De SVB bestaat voornamelijk uit blauwe en groene medewerkers⁸. Deze medewerkers hechten veel waarde aan regels en sturing. Door de invoering van resultaatverantwoordelijke teams wordt deze sturing steeds minder. Echter wil dit niet zeggen dat de medewerkers aan hun lot worden overgelaten.

De teams hebben ondersteuning nodig bij het bepalen van teamdoelen. Voordat een team van start gaat met doelstellingen is het aan te bevelen om eerst elkaars kwaliteiten en valkuilen in kaart te brengen. Hiervoor kan een vaardighedenmatrix gebruikt worden. Vanuit daar kan verder gebouwd worden aan doelen. Wanneer de doelen behaald worden en medewerkers successen zien zullen zij zich steeds meer betrokken gaan voelen bij de organisatie. Ook is het van belang dat de medewerkers hulp krijgen bij het geven van feedback. Een feedback-cursus kan hierbij helpen. Het geven van feedback zit niet in de cultuur van de SVB maar wordt sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams wel van de medewerkers verwacht.

Er moet door de teamcoaches gestimuleerd worden dat resultaatverantwoordelijke teams onderling met elkaar in dialoog blijven. Zodat niet ieder team het wiel opnieuw gaat uitvinden. Heeft een team een goed idee dan kunnen andere teams hier ook mee aan de slag.

Tot slot moet er ook nagedacht worden over bepaalde randvoorwaarden.

- Er moet een duidelijk profiel opgesteld worden van de ‘SVB-medewerker van de toekomst’ en pas de beoordeling hierop aan. Daarnaast moet er nagedacht worden over de manier van beoordelen: blijft deze gedaan worden door de teamcoach of

⁸ RealDrives is benoemt in hoofdstuk 2 onder Skills

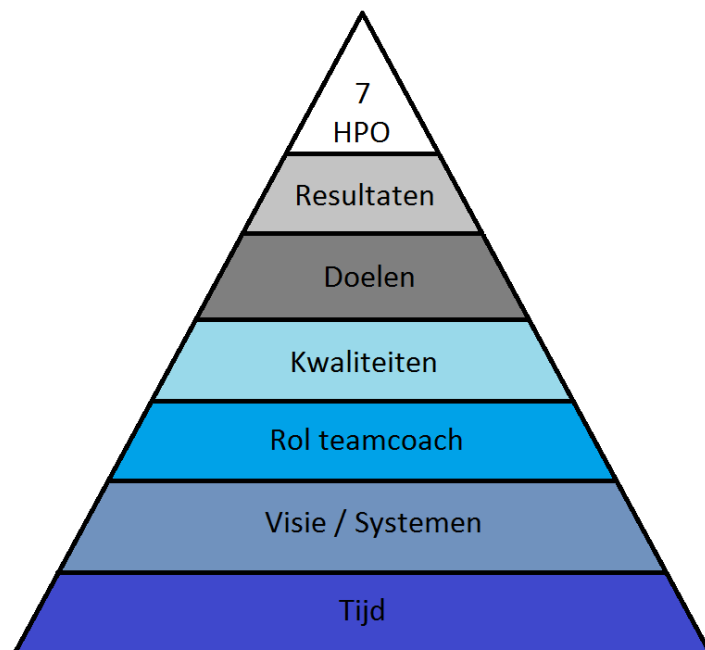
gaan de medewerkers dit zelf doen binnen de teams. Een 360° feedback formulier zou hierbij kunnen helpen.

- Blijft de integraliteit van de medewerkers gehandhaafd binnen het werken in resultaatverantwoordelijke teams? Dit zorgt ervoor dat men zich niet kan specialiseren binnen de teams. Hierover moet duidelijkheid komen want dit zorgt voor verwarring binnen de teams.
- Medewerkers en teamcoaches geven aan dat teams met acht of negen medewerkers echt te klein is. Medewerkers kunnen niet op elkaar terugvallen en zijn nog steeds voornamelijk individueel aan het werk. Een oplossing kan zijn om deze medewerkers te verdelen over de overige teams of medewerkers uit andere (grotere) teams over te plaatsen.
- Er moet een cultuuromslag binnen de SVB komen waarin de medewerkers en teamcoaches accepteren dat niet alles en iedereen gelijk is. Er mag maatwerk geleverd worden en het is positief om nieuwe ideeën uit te proberen.

De SVB moet de teamcoaches en medewerkers voldoende tijd geven om de resultaatverantwoordelijke teams te laten slagen en de visie (het “waarom”) duidelijk maken bij de medewerkers.

De systemen moeten op orde worden gebracht en de rol van de teamcoach moet helder worden.

En tot slot moeten medewerkers elkaars kwaliteiten en valkuilen leren kennen, concrete en heldere doelen stellen en resultaten moeten zichtbaar worden. Komt de SVB steeds dichterbij het doel om een 7,0 voor het HPO in 2017 te behalen.



11.2. HPO

Medewerkers geven aan dat op dit moment geen goed tijdstip zou zijn om een HPO onderzoek uit te voeren. Wacht tot de resultaatverantwoordelijke teams goed zijn ingebed in de organisatie en voer dan een volgend HPO onderzoek.

Wel denkt men na om een HPO light onderzoek uit te voeren. Dit zou een mooie tool zijn op de PDCA-cyclus te gebruiken. Bij de juiste vragen kan het plan aangepast worden waar nodig en wordt duidelijk of men op de goede weg is.

12. Bronnenlijst

12.1. Boeken

- de Waal, A. (2014). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: Van Duuren Management.
- Doelen, A. &. (2010). *Organiseren & Managen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2015). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Amsterdam: Reed Business.
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2013). *Coachen van zelfsturende teams*. Amsterdam: Reed Business.
- Baarda, B. (2012). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Rorink, F. & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Vandendriessche, F. & Looten, H. (2014). *Leidinggeven zonder cijfers*. Leuven: Lannoo Campus.
- Vandendriessche, F. & Clement, J. (2016). *Leidinggeven zonder bevelen*. Leuven: Lannoo Campus.
- Alblas, G. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- van Bavel, G. F. (2005). *Groeien naar resultaatverantwoordelijk werken in de non-profitsector*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Swieringa, J. (2006). *In plaats van reorganiseren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Noomen, J. & Janssen, M. (2012). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Grit, R. (2008). *Project management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2008). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

12.2. Websites

Onderzoeksmethoden. (2015). Opgeroepen op 13 januari 2016, van [allesovermarktonderzoek.nl](http://www.allesovermarktonderzoek.nl/): <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden>

Belangenverstrengeling ICT project kostte SVB miljoenen. (2 september 2015). Opgeroepen op 2 februari 2016, van [nos.nl](http://nos.nl/artikel/2055466-belangenverstrengeling-ict-project-kostte-svb-miljoenen.html): <http://nos.nl/artikel/2055466-belangenverstrengeling-ict-project-kostte-svb-miljoenen.html>

Suwinet Services. (2011). Opgeroepen op 18 februari 2016, van [BKWI.nl](http://www.bkwi.nl/producten/suwinet-services/): <http://www.bkwi.nl/producten/suwinet-services/>

Fieldresearch vs. deskresearch. (16 augustus 2014). Opgeroepen op 16 maart 2016, van [Deafstudeerconsultant.nl](http://deafstudeerconsultant.nl/): <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>

Mintzberg model. (2013). Opgeroepen op 3 maart 2016, van [infomarketing.nl](http://www.infomarketing.nl/management/mintzberg-model/): <http://www.infomarketing.nl/management/mintzberg-model/>

Interviews. (2008). Opgeroepen op 12 maart 2016, van [Easability.nl](http://www.easability.nl/interviews.html): <http://www.easability.nl/interviews.html>

PGB systeem van de SVB is failliet. (21 december 2015). Opgeroepen op 2 februari 2016, van [nos.nl](http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2076563-pgb-systeem-van-de-svb-is-failliet.html): <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2076563-pgb-systeem-van-de-svb-is-failliet.html>

Wie zijn we. (22 september 2013). Opgeroepen op 18 februari 2016, van [svb.nl](http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/wie_zijn_we/): http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/wie_zijn_we/

De organisatie. (1 februari 2016). Opgeroepen op 18 februari 2016, van [svb.nl](http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/werken/de_organisatie/): http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/werken/de_organisatie/

Organogram. (1 februari 2016). Opgeroepen op 18 februari 2016, van [svb.nl](http://svb.nl/Images/organogram.pdf): <http://svb.nl/Images/organogram.pdf>

Vestigingen. (2016). Opgeroepen op 18 februari 2016, van [svb.nl](http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/werken/vestigingen/): http://svb.nl/int/nl/over_de_svb/werken/vestigingen/

De organisatie. (2016). Opgeroepen op 18 januari 2016, van [svb.nl](http://www.svb.nl/int/nl/over_de_svb/wie_zijn_we/de_organisatie/): http://www.svb.nl/int/nl/over_de_svb/wie_zijn_we/de_organisatie/

SVB voorzitter Vermeulen weggestuurd. (22 januari 2016). Opgeroepen op 2 februari 2016, van [nos.nl](http://nos.nl/artikel/2082067-svb-voorzitter-vermeulen-weggestuurd.html): <http://nos.nl/artikel/2082067-svb-voorzitter-vermeulen-weggestuurd.html>

Realdrives. (2015). Opgeroepen op 1 mei 2016, van [realdrives.com](http://www.realdrives.com/nlweb/6-kleuren/): <http://www.realdrives.com/nlweb/6-kleuren/>

Uitbetaling PGB problematisch. (21 mei 2015). Opgeroepen op 2 februari 2016, van [zorgwijzer.nl](http://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2016/uitbetaling-pgb-problematisch): <http://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2016/uitbetaling-pgb-problematisch>

12.3. Artikelen

Sociale Verzekeringsbank. (2015). *2^e HPO-analyse Sociale Verzekeringsbank najaar 2015*. Opgeroepen op 15 februari 2016.

Sociale Verzekeringsbank. (2015). *2^e HPO-analyse Sociale Verzekeringsbank locatie Roermond*. Opgeroepen op 15 februari 2016.

Sociale Verzekeringsbank. (2015). *2^e HPO-analyse Sociale Verzekeringsbank locatie Nijmegen*. Opgeroepen op 15 februari 2016.

Sociale Verzekeringsbank. (2016). *SVB Koers 2020*. Amstelveen: Sociale Verzekeringsbank.

van Rooy, P. (2015). *Moeten-willen-kunnen analyse*. Opgeroepen op 1 mei 2016, van passievoorprojecten.nl: http://www.passievoorprojecten.nl/files/Moeten-Willen-Kunnen_analyse.pdf

Ziekteverzuimpercentage. (18 december 2015). Opgeroepen op 20 februari 2016, van CBS:

[http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80072NED&D1=0&D2=0-6,11-14,18,20-25,27-29,34-35&D3=4,9,\(I-6\)-I&HD=120703-1034&HDR=T,G2&STB=G1](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80072NED&D1=0&D2=0-6,11-14,18,20-25,27-29,34-35&D3=4,9,(I-6)-I&HD=120703-1034&HDR=T,G2&STB=G1)

Bijlage I HPO

De tabellen onder de vijf HPO-factoren geven een overzicht van de in totaal 35 HPO-kenmerken die bij de HPO-factoren horen, in volgorde van belangrijkheid binnen elke factor. Deze volgorde wordt niet aangehouden in het daadwerkelijke onderzoek. Deze volgorde zal te vinden zijn in bijlage II.

1.1.1.1 Kwaliteit van managers

Het management van een HPO is van een hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.

1.	Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie
2.	Het management is integer
3.	Het management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers
4.	Het management neemt snel besluiten
5.	Het management onderneemt snel actie
6.	Het management coacht medewerkers om betere resultaten te behalen
7.	Het management is gericht op het behalen van resultaten
8.	Het management is zeer effectief
9.	Het management bestaat uit sterke leiders
10.	Het management straalt zelfverzekerdheid uit
11.	Het management houdt iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk voor de eigen resultaten
12.	Het management is daadkrachtig met betrekking tot 'niet-presteerders'

Tabel 1. Vragen kwaliteit van managers

1.1.1.2 Kwaliteit van medewerkers

De werknemers van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.

1.	Het management inspireert medewerkers om zeer goede resultaten te behalen
2.	Medewerkers worden continu gestimuleerd in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht
3.	De organisatie heeft een gevarieerd en complementair medewerkersbestand
4.	De organisatie groeit door samenwerking met leveranciers en/of klanten

Tabel 2. Vragen kwaliteit van medewerkers

1.1.1.3 Continue verbetering & vernieuwing

Een HPO kent haar onderscheidende kenmerk in de markt en laat alle medewerkers continue bijdragen aan het verbeteren van haar processen, diensten en producten.

1.	De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van die van andere organisaties
2.	In de organisatie worden processen voortdurend verbeterd
3.	In de organisatie worden processen voortdurend vereenvoudigd
4.	In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd
5.	In de organisatie wordt alles gerapporteerd wat belangrijk is voor het behalen van een goede prestatie
6.	In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd
7.	De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend
8.	De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend

Tabel 3. Vragen continue verbetering & vernieuwing

1.1.1.4 Openheid & actiegerichtheid

De cultuur van een HPO betreft iedereen intensief via dialoog en acties naar betere prestaties.

1.	Het management gaat vaak de dialoog met medewerkers aan
2.	De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren
3.	De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen
4.	Het management staat fouten maken toe
5.	Het management staat open voor verandering in de organisatie
6.	De organisatie is prestatiegericht

Tabel 4. Vragen openheid & actiegerichtheid

1.1.1.5 Langetermijngerichtheid

De lange termijngerichtheid van een HPO geldt voor klanten en samenwerkingsorganisaties, maar vooral ook voor medewerkers. Management wordt door promoties van binnenuit aangevuld.

1.	De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met belanghebbenden
2.	De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten
3.	Het management werkt al lange tijd bij de organisatie
4.	Nieuw management wordt van binnen uit de organisatie gepromoveerd
5.	De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers

Tabel 5. Vragen langetermijngerichtheid

(Waal, Hoe bouw je een High Performance Organisatie?, 2014)

Bijlage II Scores HPO Roermond en Nijmegen

In bijlage II worden de scores van de HPO-analyse van 2015 in Roermond en Nijmegen verduidelijkt. De tabellen beschrijven de vragen, onder de R staat de score van Roermond. Onder de N staat de score van Nijmegen.

1.1.1.1 Kwaliteit van managers

		R	N
1.	Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie	6,8	6,3
2.	Het management is integer	7,4	7,1
3.	Het management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers	7,0	6,6
4.	Het management neemt snel besluiten	7,2	6,6
5.	Het management onderneemt snel actie	7,4	6,8
6.	Het management coacht medewerkers om betere resultaten te behalen	7,1	6,5
7.	Het management is gericht op het behalen van resultaten	7,4	7,5
8.	Het management is zeer effectief	6,9	6,3
9.	Het management bestaat uit sterke leiders	5,6	4,8
10.	Het management straalt zelfverzekerdheid uit	7,2	6,3
11.	Het management houdt iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk voor de eigen resultaten	7,0	6,5
12.	Het management is daadkrachtig met betrekking tot 'niet-presteerders'	6,5	5,8

Tabel 1. Vragen kwaliteit van managers

1.1.1.2 Kwaliteit van medewerkers

		R	N
1.	Het management inspireert medewerkers om zeer goede resultaten te behalen	7,1	6,8
2.	Medewerkers worden continu gestimuleerd in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht	6,3	5,8
3.	De organisatie heeft een gevarieerd en complementair medewerkersbestand	7,1	6,6
4.	De organisatie groeit door samenwerking met leveranciers en/of klanten	6,2	5,6

Tabel 2. Vragen kwaliteit van medewerkers

1.1.1.3 Continue verbetering & vernieuwing

		R	N
1.	De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van die van andere organisaties	6,0	5,3
2.	In de organisatie worden processen voortdurend verbeterd	6,1	5,3
3.	In de organisatie worden processen voortdurend vereenvoudigd	5,5	4,9
4.	In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd	5,5	4,8
5.	In de organisatie wordt alles gerapporteerd wat belangrijk is voor het behalen van een goede prestatie	6,2	5,5
6.	In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd	5,6	4,9
7.	De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend	6,0	5,3
8.	De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend	6,4	5,9

Tabel 3. Vragen continue verbetering & vernieuwing

1.1.1.4 Openheid & actiegerichtheid

		R	N
1.	Het management gaat vaak de dialoog met medewerkers aan	6,4	5,9
2.	De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren	7,0	6,7
3.	De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen	5,1	4,5
4.	Het management staat fouten maken toe	6,9	6,4
5.	Het management staat open voor verandering in de organisatie	7,2	6,8
6.	De organisatie is prestatiegericht	7,4	7,4

Tabel 4. Vragen openheid & actiegerichtheid

1.1.1.5 Langetermijngerichtheid

		R	N
1.	De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met belanghebbenden	6,4	5,9
2.	De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten	7,5	7,0
3.	Het management werkt al lange tijd bij de organisatie	7,7	7,8
4.	Nieuw management wordt van binnen uit de organisatie gepromoveerd	7,1	6,2
5.	De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers	7,3	6,6

Bijlage III Enquête Medewerkers

De enquête is verstuurd naar de medewerkers van Roermond en Nijmegen. Van de 259 verzonden enquêtes is er een respons van 116 medewerkers.

Vóór de invoering van resultaatverantwoordelijke teams was ik....

Tegen	25 (21,55%)
Stond ervoor open	71 (61,21%)
Voor	20 (17,24%)

Na de invoering van resultaatverantwoordelijke teams ben ik....

Tegen	15 (13,04%)
Sta ervoor open	71 (61,74%)
Voor	29 (25,25%)

Sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams ga ik met meer plezier naar mijn werk.

Helemaal mee eens	5 (4,35%)
Mee eens	13 (11,3%)
Niet eens / Niet oneens	67 (58,26%)
Mee oneens	26 (22,61%)
Helemaal mee oneens	4 (3,48%)

De resultaatverantwoordelijke teams zorgen voor meer motivatie en teamgeest onder teamleden en andere collega's.

Helemaal mee eens	3 (2,65%)
Mee eens	43 (38,05%)
Niet eens / Niet oneens	41 (36,28%)
Mee oneens	24 (21,24%)
Helemaal mee oneens	2 (1,77%)

De flexibiliteit en veerkracht van onze medewerkers wordt door de invoering van resultaatverantwoordelijke teams versterkt.

Helemaal mee eens	0 (0,0%)
Mee eens	46 (40,71%)
Niet eens / Niet oneens	43 (38,05%)
Mee oneens	24 (21,24%)
Helemaal mee oneens	0 (0,0%)

Binnen de resultaatverantwoordelijke teams worden vaker emoties en/of weerstanden bespreekbaar gemaakt.

Helemaal mee eens	4 (3,54%)
Mee eens	48 (42,48%)
Niet eens / Niet oneens	45 (39,82%)
Mee oneens	15 (13,27%)
Helemaal mee oneens	1 (0,88%)

Mijn resultaatverantwoordelijke team komt uit eigen beweging met voorstellen om de kwaliteit van producten en/of diensten te verhogen.

Helemaal mee eens	7 (6,14%)
Mee eens	65 (57,02%)
Niet eens / Niet oneens	33 (28,95%)
Mee oneens	9 (7,89%)
Helemaal mee oneens	0 (0,0%)

Sinds de invoering van resultaatverantwoordelijke teams worden werkprocessen beter op elkaar afgestemd.

Helemaal mee eens	1 (0,88%)
Mee eens	22 (19,47%)
Niet eens / Niet oneens	63 (55,75%)
Mee oneens	27 (23,89%)
Helemaal mee oneens	0 (0,0%)

Mijn teamcoach staat sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams meer open voor nieuwe ideeën en doorbreekt bestaande denkkaders.

Helemaal mee eens	1 (0,89%)
Mee eens	29 (25,89%)
Niet eens / Niet oneens	68 (60,71%)
Mee oneens	14 (12,5%)
Helemaal mee oneens	0 (0,0%)

Mijn teamcoach laat medewerkers zien hoe mijn en onze bijdrage past in het grotere plaatje.

Helemaal mee eens	2 (1,82%)
Mee eens	46 (41,82%)
Niet eens / Niet oneens	45 (40,91%)
Mee oneens	16 (14,55%)
Helemaal mee oneens	1 (0,91%)

Mijn teamcoach bevordert een werkklimaat waarin voortdurend gestreefd wordt naar verbetering.

Helemaal mee eens	4 (3,51%)
Mee eens	61 (53,51%)
Niet eens / Niet oneens	40 (35,09%)
Mee oneens	9 (7,89%)
Helemaal mee oneens	0 (0,0%)

Leidinggevend en gaan sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog aan met medewerkers.

Helemaal mee eens	3 (2,68%)
Mee eens	28 (25%)
Niet eens / Niet oneens	57 (50,89%)
Mee oneens	22 (19,64%)
Helemaal mee oneens	2 (1,79%)

Sinds de invoering van resultaatverantwoordelijke teams worden medewerkers meer betrokken bij organisatieprocessen.

Helemaal mee eens	3 (2,63%)
Mee eens	48 (42,11%)
Niet eens / Niet oneens	38 (33,33%)
Mee oneens	22 (19,3%)
Helemaal mee oneens	3 (2,63%)

Er wordt sinds de invoering van resultaatverantwoordelijke teams (beter) gerapporteerd wat nodig is voor het halen van de teamdoelen.

Helemaal mee eens	1 (0,87%)
Mee eens	36 (31,3%)
Niet eens / Niet oneens	47 (40,87%)
Mee oneens	27 (23,48%)
Helemaal mee oneens	4 (3,48%)

Mijn teamcoach spoort mij, sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams, meer aan om verantwoordelijkheid te nemen voor ons gezamenlijke resultaat.

Helemaal mee eens	3 (2,61%)
Mee eens	43 (37,39%)
Niet eens / Niet oneens	55 (47,83%)
Mee oneens	13 (11,3%)
Helemaal mee oneens	1 (0,87%)

Mijn teamcoach geeft medewerkers sinds de invoering van de resultaatverantwoordelijke teams meer ruimte om een eigen invulling aan taken te geven.

Helemaal mee eens	3 (2,65%)
Mee eens	59 (52,21%)
Niet eens / Niet oneens	41 (36,28%)
Mee oneens	9 (7,96%)
Helemaal mee oneens	1 (0,88%)

Door de invoering van resultaatverantwoordelijke teams zal er in de toekomst besluitvaardiger omgegaan worden met medewerkers die 'onder de maat' presteren.

Helemaal mee eens	1 (0,88%)
Mee eens	30 (26,55%)
Niet eens / Niet oneens	63 (55,75%)
Mee oneens	18 (15,93%)
Helemaal mee oneens	1 (0,88%)

Bijlage IV Interviews Teamleiders

Teamleider 1

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Er is door de SVB voor resultaatverantwoordelijke teams gekozen om de kwaliteit te verhogen en de klant beter en sneller te kunnen helpen.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Ik zie het als een groot voordeel dat de teams kleiner zijn. Medewerkers worden hierdoor meer betrokken bij het proces en de groep. Ze geven meer inbreng omdat ze zich veiliger voelen in teams van 8-12 personen.

Daarnaast speel je ook sneller in op actuele problemen. Wanneer een probleem ontstaat kun je gemakkelijker en snel een kleine groep mobiliseren om dit op te lossen.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaatverantwoordelijke teams?

Persoonlijk vind ik de twee teams waarover ik de leiding heb te klein. Dit zijn twee teams van acht personen. Wanneer er iemand ziek of afwezig is zijn de teams erg kwetsbaar. Ook vind ik het jammer dat er in Roermond teams zijn gemaakt op basis van het hart in plaats van het hoofd. Er had beter gekeken kunnen worden naar de kwaliteiten van medewerkers. Door de teams op deze manier in te vullen krijg je een groot verschil tussen sterke en zwakke teams.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De systemen moeten op orde komen. Medewerkers staan nog in oude teams vermeld in de systemen. De randvoorwaarden moeten gaan kloppen. Er moeten teambakken gecreëerd worden zodat medewerkers inzicht gaan krijgen in het werk van het team. Op dit moment kunnen medewerkers alleen in hun eigen 'bakje' kijken waardoor er geen overzicht is en voor niemand duidelijk is hoeveel voorraad iedereen heeft. Wanneer dit overzicht voor iedereen zichtbaar wordt kan er meer gewerkt gaan worden aan teamdoelen.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaatverantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Daar heb ik nog geen zicht op. We zijn pas net gestart en hebben nu vooral nog oog voor de korte termijn.

Op welke wijze zorgen de resultaatverantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Om meer teamgeest te krijgen zullen er heldere doelen gesteld moeten worden. Zodra je bepaalde doelen gaat behalen krijgen medewerkers ook meer motivatie en gaan ze zich samenvakken om ook de volgende doelen te behalen. Als doelen niet duidelijk gesteld zijn zullen medewerkers hier niet gemotiveerd van raken, eerder ongemotiveerd. Hier moet dus zeker voor gewaakt worden.

Zijn er al nieuwe ideeën uit de resultaatverantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Op dit moment gaan de medewerkers elkaar hulp bieden. Teams zijn nu verantwoordelijk voor het gezamenlijke resultaat en niet meer individueel. Iedere medewerker maakt zichtbaar hoeveel voorraad hij/zij heeft. Als dit zichtbaar is kunnen medewerkers elkaar gaan helpen. Het individu wordt nu dus ondergeschikt aan teambelang.

Voer je sinds de invoering van resultaatverantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers?

Nu in het begin wordt zeer zeker de dialoog meer gezocht. De waarom-vraag moet voor sommige medewerkers nog duidelijk gemaakt worden en dit kan alleen gedaan worden door met elkaar in gesprek te gaan. Het is toch een gezamenlijk proces wat je doorloopt en de dialoog moet plaatsvinden om als team sterker te worden. Daarnaast heb ik nu natuurlijk een nieuw team waarmee ik ook de dialoog aan moet gaan om elkaar beter te leren kennen. Of ik nu vaker de dialoog aanga met medewerkers dan dat ik eerst deed weet ik niet. Ik denk dat ik al vaak met mijn medewerkers sprak.

Op welke wijze moeten de resultaatverantwoordelijke teams functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

We moeten er vooral samen voor zorgen dat de resultaatverantwoordelijke teams slagen. Als dit project weer mislukt gaat het erg moeilijk worden om medewerkers te laten veranderen. Nu werd er ook al telkens aangegeven dat er toch goed werd gewerkt en dat dit weer een hype van de SVB is die uiteindelijk mislukt. Zodra de resultaatverantwoordelijke teams slagen en medewerkers zien dat ze meer invloed kunnen uitoefenen op processen gaat dit zeker zorgen voor een hogere HPO score.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

De medewerkers moeten echt gaan voelen dat ze serieus genomen worden. De ideeën die medewerkers opleveren moeten zichtbaar gemaakt worden waardoor men vaker met ideeën durft te komen.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

De meeste medewerkers weten niet goed waarom er gekozen is voor resultaat verantwoordelijk werken. Als je de presentatie van Twyst⁹ leest is de achtergrond waarom het ontwikkeld is vanuit werkdruk. Dat is iets wat op dit moment niet ervaren wordt bij de collega's. Uiteindelijk is het bedoeld voor de klant. Dat de klant snel en in een keer goed geholpen wordt waarbij we kijken naar de kwaliteit maar ook de snelheid en dat we daarmee voldoen aan de rechtmatigheid. Een resultaat daarvan hopelijk is klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Uiteindelijk heb ik daar een beeld bij dat men meer ruimte pakt, meer innovativiteit laat zien en meer creativiteit. Hoe kunnen we het beste de klant van dienst zijn? Alleen hebben we hier ook te maken met collega's die al twintig/dertig jaar het zelfde doen. Resultaat verantwoordelijk werken, dus eigenaarschap pakken in; hoe gaan we met ons werk om, welke kwaliteit bieden we, hoe kritisch zijn we naar ons werk, en is dat ook echt kwaliteit, dat kan niet iedereen bij de SVB. Er zijn mensen die gewoon heel graag gestuurd willen worden dus dat gaat voor sommige mensen in deze fase, waarin we nog aan het ontwikkelen zijn, heel veel energie vergen maar ik hoop dat het uiteindelijk energie gaat opleveren waarbij men zich prettig voelt bij de ruimte die het biedt omdat men niet meer afgerekend wordt op cijfers.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Niet iedereen kan mee zoals net gezegd. Men vindt het soms lastig en is zoekende met de vrijheid; hoe ga ik daar dan mee om? Zoekende zijn kost energie. Ik hoop dat iedereen daarmee om kan gaan en er blijer van wordt maar in de tussentijd kan het veel energie kosten en ten koste gaan van de medewerkerstevredenheid.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ondersteunende middelen zoals MIS IST waar je managementinformatie vandaan kan halen, flexibeler is. De rvt's hebben behoefte aan informatie en die is nu nog behoorlijk rigide. Er kan niet op rvt niveau gegevens worden uitgedraaid. Dat kunnen ze alleen op individueel niveau. ICT technisch dat ze vanuit één systeem kunnen werken en dus minder hoeven te schakelen. Voor de rest in de rvt ontwikkeling doet ieder z'n eigen stap en dat moeten we ook zien te waarderen. Al ben ik daar zelf soms wel wat ongeduldig in maar elke stap is er een. Vooral ervoor waken dat we niet dingen gaan opleggen nu dat we resultaat verantwoordelijk werken. Dat is wel een belangrijke balans.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Dat is lastig. Als je de presentatie van Twyst leest en die van Sturing in Balans met alle verschillende fases van rvt zullen de dingen in de toekomst gaan veranderen. Dat ook meer verantwoordelijkheden, die nu bij een teamleider liggen heel systeemtechnisch, ook naar een resultaatverantwoordelijk team gaan. Dan kunnen ze zelf beslissingen nemen. Dat zal uiteindelijk misschien leiden tot een senior serviceteam medewerkers o.i.d. En dat er dan minder teamleiders zullen zijn want dan maken ze zelf beslissingen en hebben ze zelf een

⁹ Twyst: extern adviesbureau

bepaalde koers. Wat er tegen die tijd veranderd moet worden, ik heb geen idee verder. Het enige wat ik hoop is dat de weg die we nu hebben ingeslagen ook zo mag blijven gaan want resultaatverantwoordelijk werken realiseer je niet in een jaar dat zal wel echt een aantal jaren duren en ik hoop echt dat we die ruimte krijgen.

Blijven de gestelde kaders zoals ze waren of worden deze steeds kleiner gemaakt?

Dat verschil komt denk ik wel door de locatiemanagers. Locatiemanager X laat ons daar wel vrij in. Al merk ik wel dat Twyst een doelstelling heeft om uiteindelijk rvt neer te krijgen waar allemaal kwalitatief goede weekstarts zijn. Daar merk ik soms aan dat daar gas gegeven wordt, dat er een lijn getrokken moet worden over alle rvts maar dat is niet wat we willen. Persoonlijk pas ik het toe op de rvts in de fasen waarin ze zitten. Ik voer het niet blindelings door alleen omdat mij dat gezegd wordt. Dus ik pas het wel aan aan de snelheid en het niveau van de rvt want uiteindelijk mogen zij de koers bepalen binnen de kaders die we gesteld hebben maar dat zijn puur en alleen die doelen en de uitvoering dat komt bij hun. Dus wij zeggen het wat en hun mogen de hoe doen. We moeten ervoor blijven waken dat we daar die ruimte in blijven bieden maar die vrijheid voel ik hier in X wel.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

We zijn pas in Y gestart en het heeft deze laag heel veel gedaan dat ze opgeknijpt zijn. Aan de ene kant hebben we gezegd je mag het zelf vormen dus het is hun eigen keus geweest maar het is niet hun keus geweest om tussen de 8 en 12 medewerkers te hebben. Dat is wel opgelegd en uiteindelijk hebben ze er dan voor gekozen om te splitsen. Dat hele proces heeft ze wel heel veel gedaan dus we beginnen nu eigenlijk pas weer een beetje collegialiteit te voelen. Dat heeft echt wel een maand tijdje geduurd voordat we weer een beetje als collega's op een laag zijn ondanks dat we twee rvts zijn. In het begin is het juist een dal geweest in motivatie en daar beginnen we nu weer een beetje uit te komen. Je ziet weer collega's van de ene kant naar de andere kant lopen om advies in te winnen en elkaar ook te helpen in een rvt in overleg dus dat komt nu weer een beetje.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Ik heb twee rvts en die verschillen behoorlijk qua hoe ze het vormgeven. Een team heeft bijvoorbeeld een prestatiebord over welke dossiers afgelopen week zijn afgekeurd en waarom is dat dan? Vernieuwende ideeën; nee nog niet. Echt nog een opstartfase. Dat komt vanzelf. Eerst ook vertrouwen hebben dat met elk klein stapje ook iets gedaan wordt.

Wat is er tot nu toe met deze inhoudelijke ideeën gedaan?

Op het bord zie je bij sommige verbeterideeën een krulletje staan die hebben ze dan zelf opgepakt of ik heb dat nagevraagd. Zelf ontdekken wat er kan en alles wat team overschrijdend is neemt de collega in het team overschrijdend overleg mee en ik plaats het in het verbeterdocument. Het merendeel pakken ze wel zelf op of ik leg het neer bij iemand van het hoofdkantoor. Zo splitsen we dat waar wij als locatie of rvt geen invloed op hebben en iets waar je wel invloed op hebt en dat regelen ze samen.

Heeft de capaciteitsplanner een belangrijkere rol gekregen in het team?

Ja en nee. Ja het is vaak een collega die zich wat sneller uitspreekt dus we moeten we voor waken dat die niet de voorzitter wordt van het weekoverleg maar dat heeft ook gewoon tijd nodig dat andere collega's zich ook vrij voelen om daarin te praten maar echt een belangrijkere rol niet. De werkverdeling is juist makkelijker geworden dus hun rol zou kleiner moeten zijn.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Dat is misschien wel lastig. Ik ben pas per Y in dienst dus ik weet niet hoe het daarvoor was. Dus die kan ik eigenlijk niet beantwoorden. Ik ben wel een teamleider die gewoon in gesprek gaat met de mensen op de werkvloer.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Voor locatie X was het zo dat de HPO score laag was en dat zat hem in communicatie en dat ideeën niet gehoord werden. Eigenlijk moeten ze daar meer eigenaarschap in nemen. Het is niet alleen brengen vanuit een teamleider maar vooral ook halen. Maar dan nog ligt er wel een belangrijke rol vanuit de teamleider als er MT is geweest dat we uniform delen wat daar is gebeurd. Wat we afgesproken hebben uniform delen. Vanuit hun eigen eigenaarschap is het ook gewoon vragen wat in het stafoverleg is besproken en zijn er nog dingen waar wij wat mee kunnen. De ideeën blijven aandragen maar ook af en toe zelf checken wat er met de ideeën gebeurd is.

Wordt dit zelf door de medewerkers gecheckt?

Verschilt per collega. Er zijn collega's die het absoluut vragen maar dat heeft er misschien ook wel mee te maken dat ik op de werkvloer zit en dat men makkelijk even naar mij toe komt lopen van je hebt gister stafoverleg gehad was er nog iets bijzonders gezegd en dat vragen ze ook wel in de weekstart. Als ik er nog niet over begonnen ben want ik neem het zelf altijd wel mee. Dus ik heb wel het idee dat ze halen maar ik kan dat niet vergelijken met het verleden.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Eigenlijk ongeveer hetzelfde als net; dat wij als staf eenduidig communiceren, laten zien dat we wat met de ideeën doen en ook al staat het ergens on hold toch blijven delen wat de status is. Teams moeten eigenaarschap blijven tonen en ideeën aandragen, checken hoe het met de ideeën staat. Eenduidig communiceren en leren feedback te geven. Dat je iets tegen elkaar zegt of roept over een afdeling wilt niet zeggen dat die collega er iets mee doet. Als je het over elkaars kwaliteiten hebt dan zegt men dat ze dit weten maar dan vraag je erop door en dan weten ze het eigenlijk helemaal niet. Dan gaat het alleen over de wetten maar niet over de persoon zelf. Daar is ook nooit op gestuurd dus je kan het ze ook niet verwijten. Zwart wit gezegd is er nooit aandacht geweest voor de mens achter de productie.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Die vraag was voor mij ook heel lang niet helder, die werd gewoon gedropt door Ruud en Jan. Toen heb ik ook gedacht waar gaan we nu weer aan beginnen. Maar als ik zie waar de SVB naar toe wilt gaan; een goede, flexibele organisatie waarbij we heel efficiënt met zaken omgaan en heel klantgericht. Zie ik dit wel als een middel waarin zaken beter georganiseerd worden, structuren beter worden, processen beter in beeld krijgen, verbeterprocessen helder te krijgen om het doel waarvoor we zitten; de klant snel en in een keer goed helpen te verbeteren.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Het werken in kleine groepen vind ik heel positief, de interactie wordt hierdoor beter, ik zie mensen opstaan die eerder altijd wat terughoudender zijn, introverter zijn. Ik zie ook medewerkers die eerder terughoudend waren een taak krijgen. De medewerker gaat zelf inzien dat het goed gaat en krijgt hier energie van. Je gaat meer gebruik maken van krachten van medewerkers en ook snel en helder hebben voor welk doel je hier zit. Wie heeft hulp nodig, wie heeft veel voorraden? Hoe gaan we nieuw werk uitzetten? Je gaat sneller en gericht acteren.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Het negatieve wat ik vind is het uitdragen van het rvt, om draagvlak te krijgen. Daar merk ik wel aan dat wij mensen niet goed meenemen in het verhaal. De verwachtingen liggen anders en niet duidelijk. Dat heeft met ons gedrag te maken. In Roermond waren veel kaders, in Nijmegen waren dat er maar 3 of 4. Daar was vrij makkelijk een rvt mee te vormen. Er is in locatie X meer naar de werkvloer gekeken en zijn meer medewerkers betrokken bij het hele proces om die draagvlak te creëren. Er had meer aan voorbereiding gedaan moeten worden. Er is in sommige teams weinig tot niets aan voorbereiding gedaan. Ze krijgen een sessie met lean-expert en regel het maar. Dat kan en werkt gewoon niet op die manier. Mensen hebben gewoon kaders en sturing nodig. Op handen zitten heeft zo'n verkeerde lading gekregen. Het is nu terughoudender inderdaad maar je gaat de medewerkers een spiegel voorhouden en vragen hoe ze het gaan doen. Medewerkers roepen dat op handen zitten ook telkens erbij, maar dat is gewoon totaal verkeerd uitgelegd door Jan en Ruud.

Mensen zijn heel beperkt gaan kijken, hoe kan ik met mijn eigen club een rvt vormen. Ze hebben niet buiten de grenzen van gekeken. Mensen komen heel lastig uit hun comfortzone, dat geldt voor teamleiders en medewerkers.

Ook vind ik het jammer dat bepaalde dingen voor de teams nog niet zijn geregeld. Daar moet op doorgepakt worden want juist dat kan ervoor zorgen dat een team een rvt gaat vormen. Hiermee bedoel ik de bordjes die door het gebouw hangen met team IST 1 t/m 10. Gebruik rvts en hang daar bordjes van op. Nu klampt iedereen zich nog vast aan de oude teams.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De randvoorwaarden moeten gewoon kloppen. De benummering, bewegwijzering, werkplanning. Dat het werk ook automatisch in de MIS IST doorgezet worden, in PIMS. Dan kun je ook makkelijk laten zien: dit is jullie actieve en passieve voorraad. Zo staan jullie ervoor. Het wordt allemaal voor 1 juni geregeld maar dat duurt allemaal veel te lang.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Alles moet gewoon goed geregeld zijn zodat alles visueel duidelijk is. Voorraden, online met telefoongegevens. Die online ondersteuning triggert. Wij lopen nu voortdurend achter de feiten aan.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Het elkaar aanspreken en mensen erbij betrekken die terughoudender en introverter zijn. Ik heb gezien dat het medewerkers vertrouwen geeft. Dat geeft wel een stimulans aan de groepen. Je krijgt een veiliger gevoel door in kleine groepen te werken.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Er zijn wel al ideeën uit de teams gekomen maar nog geen grote ideeën. Ik stimuleer wel ook heel bewust dat de doelen heel klein blijven. We hebben het er bijvoorbeeld over gehad dat er veel actieve en passieve voorraden was hoe kunnen we daarin een ombuiging krijgen. Vanuit daar zijn we gaan turven of je dit kan oplossen door een klant te bellen ipv een brief te sturen. Door dit te bespreken kwamen ze allemaal in een actievere rol. In het andere team hebben ze bijvoorbeeld de telefoon etiquette nog eens besproken en zijn op elkaar gaan letten hoe ze dit gebruiken. Dat is wel lastiger te meten maar ze geven elkaar feedback. Ook is er een team die brieven is gaan terugpakken en gaan doornemen wat staat er eigenlijk in, taalfouten of stukjes tekst vergeten.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Voor mijn gevoel heb ik te weinig tijd. Mij is verteld dat we zouden starten met de rvt's en dat 60-80% van je tijd vrijgemaakt moest worden voor het coachen. Er zijn in een aantal jaren een aantal tussenlagen weggevallen en die taken zijn allemaal op ons bordje terecht gekomen. Ik vind het lastig en zit in een spagaat in tijd. Ik leg dat wel ook voor aan medewerkers. Zij geven aan dat ze wel vinden dat er goed de dialoog met hun gevoerd word dus dat vind ik mooi om te horen maar ik vind dat ik meer zou kunnen.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

HPO heeft te maken met tevredenheid dus je hebt succes nodig. Ik denk wel dat je nu met rvt krijgt dat medewerkers meer doelen gaan oppakken en zich daardoor meer betrokken voelen bij de organisatie. Ze worden ook bewust van dingen en doelen van de organisatie. Een HPO is wel echt een momentopname. Als dan juist dingen gebeuren die hen raakt, dat zie je terug in het HPO. Het gaat de medewerkers in ieder geval stimuleren als ze succes zien en dat ook terugkrijgen in hun pvb gesprekken. Zien wat er gebeurd met hun bijdrage!! Als wij hun niet serieus nemen ga je onderuit.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Een stuk vertrouwen en veiligheid. Het besef dat ze ook zaken kunnen oppakken en kunnen regelen. Dat ze taken zelf kunnen regelen levert zeker een bijdrage aan het HPO.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Het verhaal dat erbij hoort dat draag ik uit. Ik ben nu bezig met de planningsgesprekken en bij elke collega begin ik met dit verhaal: Het uiteindelijk doel van het RVT is; het werk word efficiënter ingericht, klant wordt sneller en beter geholpen, samenwerken wordt meer versterkt, verspilling wordt voorkomen dus dat betekent dat het ook financieel oplevert, het werkplezier hopelijk hoger wordt waardoor we hopelijk ook kunnen voldoen aan het HPO, resultaten worden beter, continu verbeterproces en de mensen zijn verantwoordelijk, aan de hand van de praktijk kunnen zij ons heel veel tips geven en meestal hebben ze nog gelijk ook nog en dat proberen we hier als het ware ook mee te onderbouwen. De verantwoordelijkheid en ook de eindverantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers en dat vinden ze ook prettig althans dat hebben ze aangegeven. Ze willen graag meer invloed hebben op, en dat probeer je hiermee te ondervangen. Als je mensen meer verantwoordelijkheid geeft en meer wijst op hun verantwoording dan zie je hele leuke dingen ontstaan. En als je dan ziet dat dat een bepaald resultaat geeft dan ga je er nog meer voor doen en dat hopen we hier eigenlijk ook mee te bereiken. Vervolgens gaat het dan meer naar; wat is jouw verantwoordelijkheid en hoe wil je meer verantwoordelijkheid krijgen? Dus we leggen de bal meer bij de mensen neer; waar liggen jou uitdagingen, wat zijn jouw kwaliteiten, wat heb je nodig van ons, van je collega's en van mij en dat dat constante initiatief bij de medewerker ligt. Zij bepalen hun eigen leven en als je kijkt naar de svb cultuur is het wel zo inderdaad we hebben hier te maken met een verouderd personeelsbestand, althans verouderd niet maar wel een personeelsbestand dat heel veel dienstjaren heeft en die zijn nog niet gewend om met eigen verantwoordelijkheid om te gaan. Want ze willen eigenlijk wel meer, ze roepen het wel maar soms hebben ze er wel moeite mee om die verantwoordelijkheid te pakken.

Merk je hier dat medewerkers de kaders steeds strakker vinden worden?

Nee daar merk ik niks van, dit zijn de kaders van locatie X en dat zijn er niet veel. Elk team bestaat uit 8-12 medewerkers, het team hoeft niet integraal te zijn maar wel breed inzetbaar, het functiehuis blijft bestaan maar dat geldt voor iedereen en we gaan starten. Nou dat waren en zijn de enigste kaders.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Meer initiatief vanuit de medewerkers, meer verantwoordelijkheid vanuit de medewerkers, interactiviteit binnen het team, het met elkaar in gesprek gaan, dus niet zozeer kijken naar de teamleider of die iemand durft aan te spreken maar durf met elkaar in gesprek te gaan. Dat wil dus niet zeggen dat een teamleider weg moet lopen voor z'n verantwoordelijkheid.

Zie je al gebeuren dat men elkaar durft aan te spreken?

Soms wel, maar het kan nog stukken beter maar dat is een proces. Ik denk dat het bij kleine stapjes gehouden moet worden, het gevaar is dat je te snel wilt gaan. Maar daar moeten wij als MT over met mekaar in gesprek gaan zodat we die kleine stapjes blijven houden want als het voor ons best moeilijk is laat staan voor de medewerkers.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Daar moet ik heel goed over nadenken. Krijgen we iedereen wel mee in het verhaal? Sommige mensen blijven hangen. De mensen die minder positief zijn kunnen ook een bepaalde stempel drukken op het resultaatverantwoordelijke team. Hoe ver is die invloed? Dus daar moet je heel waakzaam in zijn. We moeten opletten dat we niet te snel willen gaan als MT. Wij zetten misschien stappen maar je moet opletten dat je de troepen ook achter je hebt en niet dat ze alweer uit zicht zijn. Wat ik wel hoop is dat men vanuit het hoofdkantoor niet in paniek raakt, we hebben nu de weg ingeslagen van resultaatverantwoordelijke teams maar geef het ook de tijd zoals het belooft is.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Systeemtechnisch anticiperen op de behoeftes van onze medewerkers. Besluiten durven te nemen als er verzoeken komen vanuit de laag. Durf ook mee te gaan in beslissingen en daar adhoc op te reageren. Commitment van boven tot laag, we dragen het vanuit onderaf naar boven toe maar zorg dan ook dat je luistert naar de mensen. Een luisterend oor hebt en daar ook op anticipeert dat zijn toch wel de dingen die belangrijk zijn.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ik denk dat dat systeemtechnische, digitaal en ICT dat we een flinke sprong moeten maken. Want ik denk dat we qua ICT ver achterlopen op andere instanties dus ik denk dat daar wel een winstpunt te behalen is. En ga niet te snel, ga niet geforceerd werken maar gun het ook de tijd die hiervoor staat want er zijn geleerden die zeggen om dit gehele traject te doorlopen moet je toch denken aan verschillende jaren, toch wel drie tot vijf jaar dus gun het ook die tijd en schiet niet te snel in de stress.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

De teams zijn heel verschillend. Je hebt erbij die trekken de kar, je hebt er bij die vinden het een goed idee en die doen mee aan de zijlijn, en je hebt erbij die zijn een beetje tegenstrijdig; die zien het nut er nog niet van in en. Ik denk dat de kracht van een team zit in het feit dat je elkaar aanvult op bepaalde zaken, ieder mens heeft z'n kwaliteiten dus ook ieder teamlid heeft z'n kwaliteiten en ik denk dat de teamleden onderling elkaar beter kunnen laten functioneren, nog beter elkaar kunnen stimuleren en motiveren en samen als een doel hebben dan kun je een optimaal resultaat halen. Als team kom je verder

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Teamdoelen, afspraken zoals duurzame inzetbaarheid, hoe meet je dit? Dit zijn de acties die ze ondernemen. Voorbeelden van acties die ze al in hebben gezet op verzuim en informatie beveiliging.

Zijn dit voorbeelden die vanuit het team zelf zijn ontstaan?

Ja het team heeft dit helemaal zelf uitgewerkt, daar ga ik niet over.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Nou we hebben nu het weekpraatje, in een weekpraatje vraag ik hoe gaat het nou? Hoe zie je dat en welk beeld hebben jullie daarbij. Ik wil wel graag het gesprek aan gaan met de medewerkers.

Heb je het idee dat dat nu meer is dan voor de resultaatverantwoordelijke teams?

Jawel, ik denk wel dat mensen nu ook meer willen. Ze zijn wel benieuwd waar ga je naartoe. Hier beginnen we mee en dat is dan even de basis en dan gaan we dan verder met vertrouwen en in welke fase we zitten, jullie als team en daar gaan we het dan over hebben. Zo probeer ik dit met de mensen te delen.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Ik denk wel dat het belangrijk is om soms te benoemen in het HPO kwam dit naar voren, en dat naar voren. En dat je gaat benoemen van hoe vinden jullie dat dat nu gaat. Je moet mensen gewoon bevragen en ik denk dat je aan de hand van vragen moet je mensen triggeren en hoe vinden jullie dat dit gaat, wat kan er nog verbeterd worden, op welke manier kunnen we dat verbeteren. En aan de hand van die open vragen denk ik dat je met elkaar het gesprek moet aangaan want medewerkers vullen tijdens het HPO onderzoek wel iets in maar weten ze nog wat ze ingevuld hebben? Ik denk ook wel dat een HPO dat mensen ook bewust moeten zijn dat hier best veel vanaf hangt. Het zit hem al in de voorbereiding, het doel moet je goed uitleggen, wat is de impact van het HPO? Volgens mij is dat een beetje onderkend. In het voortraject zit dus al veel meer winst te behalen.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Oude gewoonten moeten verdwijnen. Er moet gedacht worden aan de toekomst en niet aan het verleden. Proberen te anticiperen op hun behoeften, en hun behoeften was meer commitment, meer communicatie en ik denk dat we daar wel mee bezig zijn. Er zit synergie en samenwerking in en ik denk dat dat allemaal bijdraagt tot het zorgen voor commitment maar ook het zorgen voor communicatie. Dus de basis dingen die gemist werden daar wordt nu wel aandacht aan besteed. Ik verwacht zelf ook wel een hogere HPO maar tijdens een HPO ben je ook mede afhankelijk van wat er op dat moment gebeurt. De verhalen toen rondom MRS en pgb hebben wel invloed gehad op de HPO score.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

De hogere mate van samenwerken. De verantwoording daar leggen waar die eigenlijk ook hoort. Maar dat is een traject waar we met z'n alle nog in moeten groeien. Teamleiders zijn niet gewend om hem daar te leggen en medewerkers zijn niet gewend om deze te pakken.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Het is eigenlijk weer van boven naar beneden de organisatie in gekomen. Het is met een stukje druk ingevoerd. Stel dat een team van niet van de grond komt. Wat betekent dat dan voor dat team? Er is onvoldoende vrijheid en het moet te snel. Ze komen er nu ook achter dat er te veel kaders zijn.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Het is allemaal weer eenheidsworst. Laat er differentiatie mogelijk zijn en laten we daar niet zo krampachtig over doen. Geef teams de ruimte om daadwerkelijk te kunnen veranderen.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Dat weet ik niet. Laten we eerst eens goed bezig zijn met waar we nu mee bezig zijn. Wat er veranderd moet worden moet uit het proces blijken waar we nu in zitten. Ik ga dat niet verzinnen want dat is iets van de medewerker. Ik zou wel gunnen dat medewerkers de mondigheid gaan krijgen die van ze verwacht wordt en dat ze op een ander level kunnen acteren. Ook elkaar aanspreken. Daar zijn we echt in een laag stadium.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Wat ik nu zie is er een speelse situatie ontstaat. Dat er op de werkvloer wordt gezegd; jij bent van het andere team. Dat vind ik wel gevaarlijk. Ik vind het eigenlijk ook niet goed dat mijn afdeling niet bij elkaar gaat zitten en in de oude opstelling blijft zitten. Dus op dit moment nog niet. Daarvoor zijn wij ook nog teveel zoekende. Daar is het nog te vroeg voor.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Nee dat is veel te vroeg. Wat nu nog gelinkt wordt is het jaarplan en waar de organisatie voor staat. Maar buiten die grenzen is het veel te vroeg.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Nee niet meer dan anders.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de

medewerkers en teamleiders?

Dit staat los. Het moet geen doel zijn om het HPO omhoog te krijgen maar het doel is om de klant beter te helpen. Of daaruit voortkomt dat de medewerker blijer wordt dat is nog maar de vraag. Want nu de medewerkers in de rvts werken moet nog maar blijken of ze daar blijer van worden en of dit is wat ze bedoelde. De teams hebben ook andere teamleiders gekregen en de medewerkers moeten daaraan wennen maar wij ook aan hen.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Mensen moeten gaan ervaren dat het op een hele plezierige manier kan werken. Maar zodra er concurrentie gaat ontstaan moeten wij dat de kop in drukken. Dit bedrijf moet naar hoger opgeleiden toe.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Twee dingen; voor mijn gevoel een beetje de trend en wat uit het HPO is gekomen een aantal jaar geleden. Waarbij het gevoel werd aangegeven dat er veel vanaf bovenaf werd opgelegd en ze willen dat nu wat lager in de organisatie leggen.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Absoluut dat het eigenaarschap meer bij de medewerkers komt. De mentaliteit gaat veranderen, het gaat wat meer commerciëler denken wordt. We hebben nu een wat gemakzuchtige medewerker gecreëerd. Ze zorgen voor hun eigen, en doen het werk in hun tijd. En ik hoop echt dat de medewerker ook echt gehoord gaat worden en dat er ook echt iets met hun ideeën gedaan gaat worden.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Niet gehoord worden. Er is op dit moment veel nog niet duidelijk, tot hoever gaat mijn rol, tot hoever gaat de rol van de medewerker. Moet je willen dat ze elkaar gaan beoordelen? Krijg je dan niet een bepaalde concurrentiestrijd. Negatief niet zo zeer maar wel dingen waar je alert op moet zijn.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Meer helderheid in doelen. We moeten veel beter kunnen faciliteren. Nu krijgen ik vragen; rijk ons prestaties aan van de afgelopen week, nou eer je die gegevens hebt gevonden.. we worden daar niet in ondersteund en de medewerker ook niet. Er had allang een rol in het systeem moeten zijn waarbij de medewerker precies kon zien wat hij af heeft. De werksturing moet veranderen. Het MT moet meer gaan loslaten. Ideeën moeten we meer kunnen gaan bundelen want ik heb geen idee wat andere rvts aan ideeën hebben. Ik denk dat het ook goed zou zijn als we een weekstart hebben en de medewerkers kunnen ook aansluiten. Medewerkers moeten dadelijk de beste gaan kiezen voor een klus. Stel mijn team wilt echt iedereen op 100% controle gaan zetten maar hoeveel ruimte heb je hiervoor? Als je team dan je uitstroom aan het einde van het jaar niet heeft gehaald maar wel 100% kwaliteit heeft, ga je dit dan als erg zien?

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Iets meer duidelijkheid geven. Ik snap dat dat niet helemaal kan en hoort bij de rvts maar we moeten ze wel een juiste richting kunnen aangeven. Medewerkers hebben dat nodig. En daar vragen ze toch echt naar.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Teamgeest denk ik wel. Je ziet dat ze echt niet meer in gesprek zijn over een wachtrij. Maar spreken ook naar elkaar uit als ze even niet lekker in hun vel zitten. Ze leren elkaar al op een andere manier kennen. Ze wisten van te voren ook wel al waar iedereen goed in was maar dingen als voorzittersrol en verslaglegging leren ze nu pas bij elkaar kennen. Ze durven ook al meer zaken naar elkaar uit te spreken. Motivatie wisselt met de week. Licht eraan wat er op het pad komt. De start was helemaal verkeerd. Daarna hadden ze wat doelen gesteld maar dat gaat nu even niet snel genoeg

dus de motivatie zakt nu weer wat meer. En dat vinden ze wel lastig. Dus dan vind ik dat dan een rol voor mij ligt, dat ik ze dan anders moet laten denken en dat ze hun rol weer gaan oppakken. En wat niet motiveert, echt niet, is de onzekerheid.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

De ideeën die nu uit het team komen zijn vooral binnen het team. Maar dat hebben we ook gestimuleerd en is ook helemaal goed. Ik zie daar nu geen verrassende dingen in ontstaan. Het begint bij kleine dingen, dat ze een planbord maken, bord inrichten, weekstart maken. Ze bekijken elkaars werkvoorraad en hebben het gesprek over of iemand hulp nodig heeft en dat is al heel mooi.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Ja, maar dan is dat meer omdat we nog op de opstartende fase zitten en iedereen zoekende is. Er is nu gewoon meer ondersteuning nodig.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Ik zou ervan maken; op welke wijze moet de directie gaan functioneren om de HPO score te verhogen. De medewerkers willen wel maar voelen zich niet gehoord of niet serieus genomen. Of we hebben dingen al tien keer aangekaart en er veranderd toch niks. Dus echt serieus gaan nemen. Want ik denk echt dat het meer op een hoger niveau ligt. Nu wordt alles ontmoedigd door de hele zaak. Vanuit de top moet meer rvt gedaan worden. De medewerker moet ervan af dat ze aangeven dat ze iets al 100x hebben geprobeerd en dat het niet lukt. Kijk dan kom je ook geen stap vooruit wat ze vooral moeten gaan doen is probeer maar en dan gaat het een keer fout.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Dat heeft te maken met de verandering van onze maatschappij. Als je kijkt naar de strategie en visie van de SVB is met name die drie poten die ontstaan zijn, digitalisering, verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en ketensamenwerking dan is dat lager alles in een keer goed doen en meer verantwoordelijkheid van de medewerker. Zo is die heel eenvoudig verteld. En als je dan alles in een keer goed vertaald naar de medewerker heeft dat met kwaliteit te maken en zo veel mogelijk digitaliseren en hetgeen dat je overhoudt doe je in een keer goed. En verantwoordelijkheid heeft te maken met initiatief nemen binnen een rvt en tot een goed resultaat komen. En dat kan alleen als een medewerker meer verantwoordelijkheid voelt en daardoor meer werkplezier krijgt.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Ik zie enerzijds een verandering in het team ontstaan. Meer met elkaar iets doen. Ik zie ook een bepaalde ontwikkeling ontstaan in de zin dat mensen opener naar elkaar worden en inhoudelijk zie ik een afbouw van de hogere werkvoorraad. Doelen worden gehaald. Het gaat langzaam , maar het wordt gehaald.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Ik zie ups en downs en zie mensen soms zwalken. Daar zie ik dan ook onze coachende rol in. Ik zag grote verschillen tussen rvts. Mensen die ver zijn en mensen die nog moeten beginnen dus die ontwikkeling zie ik in de rvts.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Rust creëren, geen paniekvoetbal. Oplopende voorraden vooral zien en ook actie op in zetten, maar geen kuntmatige actie op in zetten. Goed luisteren naar waar het zit. Goed met elkaar in overleg zijn erover. De natuur ruimte geven. Als mensen zich moeten ontwikkelen dan laat die ontwikkeling ook ontstaan.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Dat kun je niet in een zin aangeven maar je moet het tijd geven. Gun het de tijd om het ver te ontwikkelen. Die ketensamenwerking is heel belangrijk. Die moet je blijven doorvoeren. Digitalisering heb je nodig, enorm in investeren en zorgen dat je je medewerkers meeneemt.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Teamgeest is niet alleen een borrel met elkaar drinken na het werk maar ook eens flink door het stof bijten met elkaar en eens zeggen wat je ervan vindt.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Vind ik lastig. Als je het hebt over hoe je uiteindelijk een doel realiseerd zijn er al meerdere ideeën gekomen maar als je het hebt over procesanalyses dan zijn er vrij weinig ideeën gekomen. Maar als dat eerste er is kun je verder bouwen. Dan kun je ook gaan kijken naar

hoe kun je die klant nou beter gaan helpen?

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Nee kan ik niet zeggen. Ik zit net zo vaak in het team. Ik heb gesprekken met medewerkers over gewone dingen in het leven. Ik kies nu niet specifiek momenten om het over het rvt te hebben. Het is gewoon een onderdeel van ons werk geworden en dus praat je daar ook over. Maar ik ben volgens mij altijd in gesprek geweest met medewerkers.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Vooraf zo blijven ontwikkelen zoals we nu doen. Blijven ontwikkelen in de rvts. We hebben de rvts laten starten met een bepaald kader en die kaders werden steeds beknopter. Maar dat doet geen goed aan het vertrouwen van de medewerker. Want je zegt eigenlijk je bent een rvt en moet individueel kunnen acteren maar wel in de kaders waarin de organisatie je meegeeft. En vervolgens zeg je dan nee dit gaat niet door. Dus je moet van te voren beter nadenken wat je wilt.

Dan moet je verbinden. Voornamelijk vanuit het MT. Meer vertrouwen geven aan de medewerker. En meedogenloos zijn als je iets ziet gebeuren wat niet goed is. Want iedereen ziet dat en vind daar iets van dus kortdaad mee zijn en gesprek mee aangaan maar voornamelijk mensen met elkaar kunnen laten samenwerken en vertrouwen uitstralen vanuit het MT.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Dat ligt volgens mij aan het team, en wat je er als coach aan hebt gedaan. Als je team niet blijkt te werken, omdat je team te klein is of omdat medewerkers niet willen. Dan moet je ingrijpen en teams bijvoorbeeld opdelen. Dan wordt je krachtiger. Of mensen toevoegen of vaststellen dat mensen niet in een rvt kunnen werken en dan moet je die medewerker gewoon eruit zetten. Die mensen geven een andere boost.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Omdat er een spanningsveld zit tussen voorraden en kwaliteit. En de beste ideeën komen vanuit de medewerkers zelf. De afgelopen tijd hebben we erin uitgeblonken om vooral te denken wat medewerkers zouden willen maar ik denk dat ze zelf met meer creatieve oplossingen komen en daar moeten we gebruik van gaan maken.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Dat medewerkers veel meer hun eigen invloed gaan pakken, dat ze tot creatieve oplossingen gaan komen en ik noem dat 1 + 1 kan soms 3 worden. Vaak kun je je in een kleinere groep minder verschuilen. En ik denk dat dat nu niet meer kan, er wordt nu rechtstreeks een appel gedaan op ook die medewerkers.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Hoe houden we het levendig en hoe houden we energie erin? We moeten uiteindelijk gaan kiezen naar de vorm die bij ons past.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ik denk dat er niet snel iets veranderd moet worden en dat je met elkaar in gesprek moet blijven om te bespreken waar je naartoe wilt. Waardoor je gericht bezig bent. Werkverdeling verdeel je snel maar een echt team vormen heeft tijd nodig. Drie stappen vooruit en een stap achteruit.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Medewerkers hadden vaak het gevoel dat ideeën die ze opperden dat daar niks mee gedaan werd. Soms was dat ook echt zo maar soms zat het ook in de communicatie. Waarom is er niet voor gekozen en waarom duurt het zo lang.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Qua ideeën om kwalitatief iets te veranderen nog niet. Maar als ik hoor hoe ze bezig zijn zie ik dat wel als een klein succes.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Nee niet vaker wel anders. Ik daag ze meer uit om hun eigen gedachtegang erin te leggen, en ik spoor ze meer aan om zelf na te denken.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Als ik kijk naar de HPO score van 2013 en 2015. Als je dan kijkt waar we de successen uit halen, is dat meer de dialoog aangaan en meer inspraak in belangrijke processen. Dan denk ik dat je dat moet doortrekken. Dan moet je je waardevol voelen. Maar dan is er ook zo

iets als sfeer op de locatie en dat is een kracht die ik niet kan inschatten.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

De dialoog aangaan met elkaar, elkaar feedback geven. Het gesprek aangaan richting de teamcoach, kwetsbaar opstellen.

Bijlage V Interviews Medewerkers

Medewerker 1

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Er is voor gekozen omdat is gezegd dat medewerkers daarvoor hebben gekozen en dat dat in het HPO naar buiten is gekomen. Dat werd niet echt door iedereen gedeeld. In het HPO is wel aangegeven dat we meer zeggenschap willen hebben maar daarmee werd meer bedoeld, wat mij betreft, dat je niet wilde dat teamleiders constant op cijfers zaten en dat je meer ruimte krijgt. Daarmee is niet gezegd dat we allemaal als resultaatverantwoordelijke teams willen werken. Dus met het HPO is volgens mij meer bedoeld dat mensen gewoon wat meer ruimte wilde, minder cijfers en meer geluisterd worden.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Positief wat ik nu zie is dat we toch dichterbij elkaar komen omdat we toch kleinere teams zijn. Je hebt meer verantwoordelijkheid naar elkaar maar ook omdat je kleiner bent meer behoefte hebt om elkaar echt beter te leren kennen.

Merk je verschil aan het werk door het opstellen van de werkdoelen?

Nee wij zijn nog echt bezig met duurzame inzetbaarheid. Daar zijn wij heel specifiek mee bezig. Wij vinden dat dat het belangrijkste is. Daar valt samenwerking en feedback onder. Bij ons was het heel belangrijk om dat eerst op orde te krijgen en dan hebben we gezegd kunnen we pas verder. Je kunt niet naar andere doelen kijken als je dit nog niet goed hebt.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Wat ik jammer vind, en dat hoor ik ook van andere mensen, wij waren eerst een afdeling en nu is dat gesplitst en hebben we opeens meerdere teams de gezelligheid is juist weg. Die ze juist willen creëren, maar wij merken toch dat die gezelligheid weg is van naar elkaar toe, het creëert echt een afstand.

Je zit op dezelfde laag maar opeens is het echt alleen je eigen team. Er is fysiek niets tussen gekomen maar er is wel een afstand gecreëerd tussen de teams.

Beginnt dat nu wel weer te verschuiven of blijft die afstand tussen de teams?

Nee volgens mij wordt het juist alleen maar erger. En dat vind ik wel heel jammer want ik ben zelf juist een type die gewoon makkelijk even naar het andere team loopt. Maar veel doen dat niet, het is toch een barrière. Dat vind ik wel echt heel jammer.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Communicatie! Er wordt veel gedaan maar ik heb het idee dat er aan onderlinge communicatie niet veel aanwezig is waardoor je verschillende geluiden krijgt. Die zegt dit en dat blijkt dat en omdat het hier ook niet helemaal helder is gegaan in het begin is er ook een stukje wantrouwen vanuit de medewerkers van we zien het wel wat er gaat gebeuren. Dus ik denk dat de communicatie daarin echt het belangrijkste is.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Het heeft sowieso de tijd nodig, duidelijkheid en het loslaten door teamleiders.

Merk je nu wel al verschil in het loslaten?

Wij hebben een nieuwe teamleider dus voor hem/haar is het wel heel prettig. De teamleider is er zo ingestapt en doet het ook hartstikke goed. Bij ons is er niet gekeken naar parttimers en fulltimers, man en vrouw, kwaliteiten e.d. dus nu zit je eigenlijk met een groep waarvan je denkt dat was eigenlijk helemaal niet handig en. Je moet met iedereen samenwerken maar

je zet jezelf er wel mee vast dus daar moet in de toekomst wel naar gekeken worden. Wie zit er, wat doet iedereen? Dat is de basis. En als daar niet naar is gekeken heb je een zootje bij elkaar zitten, die het heel goed doen hoor!

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden?

Ik denk het wel, uiteindelijk wel. Omdat je toch meer verantwoordelijkheid naar elkaar hebt. Als je ziek bent denk je toch morgen hebben we dit en dat; bij een groot team valt dat niet zo op. Nu is het echt zo dat dit ons team is en met dit team ga je kijken sta je er goed voor. Die verantwoording heb je er wel bij.

Zorgt het voor jouw persoonlijk voor meer motivatie?

Nee als ik heel eerlijk ben, ben ik net zo gemotiveerd als dat ik eerder was. Je blijft met dezelfde motivatie werken en dezelfde inzet. Het verandert niet qua motivatie, je zit hier gewoon met het doel om te werken en tot nu toe kom ik niet chagrijnig.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Als ik kijk naar ons eigen team hebben we ervoor gekozen om eerst te kijken naar teamontwikkeling en hoe kunnen we dat het beste doen? Dat is ook positief ervaren door ons en dat heeft een goede invloed gehad. We gaan nu onderzoeken wat is collegialiteit?

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams?

Ja, ik heb in de groep gezeten van sturing in balans en daar merkte ik wel dat dingen die ik heb aangegeven terugkwamen. Dat vond ik wel heel leuk om te zien dat er iets met mijn idee gedaan was. Daardoor kreeg ik wel het idee dat ik niet tegen de muur aan zat te kletsen. Wij hebben nu wel ook een team die heel erg gericht is op meedenken, reageren op wat er is gebeurd. Dus ik denk en hoop dat er vanuit ons wel wat mee gedaan wordt. Ik denk wel dat de medewerkers eerder bij organisatieprocessen betrokken moeten worden. Alleen zij kunnen gewoon informatie geven. Het management bedenkt iets maar ga juist eerst voordat je iets gaat bedenken informatie halen en ga daar dan iets mee doen.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Teamleider doet dat goed, daar stap ik ook makkelijk naar binnen. Met de locatiemanager heb ik persoonlijk niet veel contact. Wat ik wel jammer vind eigenlijk. Daar zou ik natuurlijk zelf ook wel wat in kunnen betekenen.

Bij ons in het team is het zo dat de band binnen het team sterker is geworden. Ik weet ook wel van andere teams dat dat anders is. Ik weet dat de mensen het onzin vinden omdat de kaders niet helder waren en alles is vervaagd. Aan het begin verliep het moeizaam dus daardoor is de motivatie bij medewerkers niet optimaal, dat heeft puur en alleen met die start te maken, die is niet goed geweest en als de eerste indruk niet goed is... En daardoor heb je wel dat mensen vinden dat alles vanuit bovenaf wordt opgelegd. Veel mensen vinden dus dat het moet dus dan ben je niet gemotiveerd als het moet. Het moet vanuit jezelf komen, en zolang medewerkers vinden dat het vanuit Amstelveen moet ben je niet goed bezig. Dat is jammer. Er had eerder duidelijk moeten worden waarom het moet.

Blijven de gestelde kaders zoals ze waren of worden deze steeds kleiner gemaakt?

Nee dat niet, maar ik merk wel dat de kaders die eerst zijn gesteld veranderd zijn. en dan vind ik zelf dat als je dit soort projecten gaat opstarten eerst alles wel redelijk strak moet zijn dichtgetimmerd en dan moeten de doelen worden besproken, die waren ook niet helder en

werden door elkaar gegooid door de staf. En ik heb begrepen dat ze nu pas eigenlijk met de doelen bezig zijn, dus dat vind ik wel raar. Er moet wel helder zijn wat de doelen zijn, en hoe mensen die dan gaan uitvoeren dat maakt niet uit.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Nou ik vind dat eigenlijk geen doel. Ik vind het meer een doel hoe krijgen we nou die medewerkers die niet gemotiveerd zijn wel gemotiveerd. Als ik echt kijk naar het werkgebied, en de systemen daarbij haal die niet zijn aangepast kunnen we op dit moment heel veel dingen niet. We willen graag bij elkaar in de systemen kijken, mag in een keer niet meer vanuit privacy door de OR. Als ik nu de CP zie die verrichten nog steeds al het werk. Iedere ochtend kom je aan op het werk en geeft de CP aan vandaag haal je uit dat en dat vakje, mensen fietsen gewoon op dezelfde fiets door. Je moet niet vergeten, we zitten hier allemaal met blauwe mensen uit de realdrives. Die vinden het wel prima zo en laten we er vooral niks aan veranderen. Dus zolang je dat niet geregeld hebt doet iedereen gewoon z'n ding. Dus je voelt op dit moment nog geen verantwoordelijkheid omdat je ook helemaal geen verantwoordelijkheid hoeft te nemen. Ik denk wel dat dat heel belangrijk is, zolang dat systeemtechnische en de meetinstrumenten er niet zijn. We moeten op dit moment zelf bedenken hoe we gaan meten. Meten is weten, waar hangen we alles aan op? Ik mis de kapstok. Kwaliteit is in principe wel te meten maar dan de instrumenten die er zijn zijn niet betrouwbaar. Maar we hebben nu gezegd dat we het toch gaan gebruiken, want je kunt wel blijven zeggen dit en dat is niet goed maar zo kun je natuurlijk altijd aan de gang blijven dus we gaan het nu toch gebruiken.

Zet de juiste personen voor een groep neer. Bij een inspiratiesessie ging het over het nieuwe werken en hoe deze externe daar tegenover stond. Dat was dodelijk gaf hij aan en kan niet samen. Want dat gaat betekenen wij zijn nu een team, de een zit hier, de ander zit daar. dus dat vind ik ook erg raar. Wel vind ik het erg fijn om van andere kantoren te horen dat het daar ook moeizaam verloopt, je gaat vaak aan je eigen kantoor twifelen; doen wij het nou niet goed. Mensen willen best wel maar er zit ergens een belemmering en dan hoor je dat dat op andere kantoren ook is. Er wordt nu wel gezegd; rvt heeft de tijd nodig maar wel het liefst binnen een halfjaar alles geregeld. Het is gewoon zo jammer dat mensen het zien als weer een speeltje waar we nu weer meegaan. Omdat het vorige mislukt is, het begin zo moeizaam is wordt het moeilijk om dat weer om te klappen naar iets positiefs. Ik merk wel dat er de allerbeste intenties zijn.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Daar heb je echt de mensen zelf voor nodig. Als ik bij mij in het team kijk, we willen echt allemaal. We zijn heel gemotiveerd bezig met elkaar. En het belangrijkste vind ik, en ik zie dat bij andere teams daar heel snel aan voorbij gegaan word, is het samenwerken. Andere teams zeggen; we weten toch al hoe iedereen werkt, feedback geven. En dat kan nu wel een heel lang proces zijn maar ik denk dat wij daar uiteindelijk het beste resultaat mee behalen. Ik denk dat elk team daarmee zou moeten beginnen. Ga daar eerst energie in steken. Elkaars kwaliteiten en valkuilen. Daardoor ga je anders tegen elkaar aankijken. We hebben nu zelf zes doelen gekregen. Ik kan geen zes doelen afwerken binnen een jaar dus ik vind ze teveel. Wij hebben aangegeven dat we de twee belangrijkste pakken.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Volgens mij is het gekozen om ervoor te zorgen dat we de klant op een snellere en betere manier kunnen helpen. Daarvoor zijn doelen afgesproken om ervoor te zorgen dat we samen die doelen kunnen verwezenlijken. En dan uiteindelijk het doel de klant als beste helpen. Als klein team ben je minder afhankelijk van mensen, kun je dingen sneller invullen.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Je hebt de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan je eigen werk en de manier waarop je het wilt doen. Natuurlijk ben je afhankelijk van je team en bespreek je dit in je team. Meer ruimte voor eigen inbreng, je kunt sneller op elkaar inspelen want de lijnen zijn korter. Het management bepaald wat er gaat gebeuren en jij bepaald als team hoe je dit gaat doen. Er zijn wel kaders aangegeven maar hoe je dat wilt mag je zelf als team invullen.

Dit loopt ook bij jullie?

Ik kom zelf uit een voorloop team waardoor we wat meer ervaring hebben. Je merkt wel dat het een omgang is en dat mensen moeten wennen aan de nieuwe manier van werken. Veel medewerkers zijn nog gericht op productie en cijfertjes daar moet wel nog wat verandering komen. De een loopt wat voor dan de ander, de een heeft er ook wat meer zin in. Mensen zijn wat terughoudender omdat het voor hen al de zoveelste verandering is.

Hoe komt het dat mensen terughoudender zijn?

Ik denk wel dat de waarom vraag duidelijk is gemaakt. Je hebt het op intranet kunnen lezen en de locatiemanager heeft wel vaker uitleg hierover gegeven, dus ik denk dat dat bij iedereen wel duidelijk moet zijn, of had kunnen zijn. Ik denk meer dat het eraan ligt dat mensen hier al heel lang werken en dat deze stug zijn. Dat merk je ook als je naar bijeenkomsten gaat dat mensen zeggen; wat is de volgende verandering?

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Wat ik als negatief ervaar is dat er mensen zijn die wat moeilijker mee willen of kunnen. Misschien hebben ze wat meer tijd nodig om mee te gaan.

Hoe zou dit probleem opgelost kunnen worden?

Duidelijk maken wat het doel is, of het uiteindelijke doel is. Ik weet zelf niet zo goed hoe de voorgeschiedenis hier is maar ik denk dat het er wel aan ligt wat er eerder veranderd is. Dus ik denk dat je ze erop moet wijzen wat de voordelen zijn en wat het uiteindelijke doel is.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Systemen. Ze zijn nu volgens mij wel bezig met het invullen van de **Misst** gegevens dat je dat met groepsresultaten kunt raadplegen. Er zijn gesprekken geweest voor teamvakken. Wij zijn in het team bezig geweest om de kwaliteit te kunnen meten, je wilt wel weten dat je goede kwaliteit levert. Daar hangt wel weer een maar aan want je controle vliegt omhoog en andere moeten dit dan gaan nakijken waardoor misschien de productie weer omlaag gaat. Wij hebben met een ander team afgesproken dat we elkaar gaan controleren.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ik denk dat het te kort dag is om daar iets over te zeggen. Daar kun je pas over langere tijd over evalueren.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Ik denk binnen ons team wel omdat eerder vooral gefocust werd op productie. Dat wordt nu losgelaten waardoor mensen ook wat ruimte krijgen en zich wat meer kunnen ontwikkelen. Je zit ook minder alleen, je zit hier nu om samen met je team een resultaat te behalen. Je wordt ook samen beoordeeld op je resultaten, dat zorgt ook voor wat minder druk bij collega's waardoor je uiteindelijk beter kan presteren. En onderling zitten we in een gezellig team, we doen er ook wel wat aan om het onderling leuk te hebben. Je kunt meer afspraken met elkaar maken en dat hoeft minder over de grote lijnen heen te gaan.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

We hebben borden gekregen met teamdoelen erop. Op ieder doel zijn twee of drie mensen aangewezen. Dat hebben we verdeeld in acties, borgen, meten en afspraken en gaan we nu kijken hoe we de doelen gaan meten. Maar alles gaat stapje voor stapje. Het heeft tijd nodig.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams?

Ik denk dat dat ook wel een beetje aan jezelf ligt want er zijn genoeg bijeenkomsten waar je naar toe kunt (sturing in balans, top-programma, open stoel in MT). Ik heb wel het gevoel dat dat mogelijk is. Het MT is wel heel open over alles, dus je krijgt wel alles te horen als je meer informatie over iets wilt hebben. Hoe open jij je stelt, hoe meer je terug krijgt.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden?

Durf ik niet te zeggen. Ik heb niet anders dan in een resultaatverantwoordelijk team gewerkt. Medewerkers mogen elkaar wel meer gaan aanspreken op ongewenst gedrag en elkaar feedback kunnen geven en ontvangen. Wij gaan met ons team een feedback cursus doen. Dus ik denk wel dat als er iets is dat dat uitgesproken wordt.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Communicatie ligt bij de staf. Dat is vanuit hun een knelpunt is. Verder weet ik het niet echt.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Elkaar meer feedback geven, maar ook mensen die wat meer terughoudend zijn zullen wat meer over de streep moeten gaan. Dat moet uiteindelijk wel veranderen wil je als RVT goede willen functioneren. Iedereen heeft z'n eigen kwaliteiten en als zij ook iets meer gaan meedoen kun je meer kwaliteiten benutten.

Medewerker 3

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Volgens mij is het gekozen voor een betere kwaliteit en een betere balans tussen de kwaliteit en kwantiteit.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Dat als je zelf ideeën hebt kun je zelf bepalen op welke manier je het werk aanpakt en verdeelt binnen je team.

Gebeurt dat nu al meer dan voorheen?

Ja, maar sommige dingen mochten dus schijnbaar niet moesten toch. Dat vind ik dan wel heel raar, volgens mij was dat nou juist de bedoeling. Dat wij het als medewerkers konden bepalen.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Die zie ik eigenlijk niet.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Dat het MT meer dingen loslaat met de verdeling van het werk. Niet per se een gezamenlijke bak want volgens mij kan het zo ook nog goed aangestuurd worden maar ik denk dat ze echt wel meer dingen los moeten laten.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Geen idee, dat zijn echt systeemtechnische dingen zoals bij de computer dat je twee verschillende programma's hebt en het kinderbijslagprogramma is niet handig. Dat moet in de toekomst wel aangepast worden.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Die kleinere groep is echt heel fijn want je spreekt heel snel als er iets is. Je bent ook niet iedere dag met z'n alle aanwezig. Als je iets hoort dan spring je daar heel snel op in. Er blijft nooit meer iets drie of vier dagen liggen voordat we het bespreken of dat we er over na gaan denken wie wat gaat doen. Mensen pakken sneller iets op. Ik heb deze week nog niet mijn hand opgestoken om iets te doen dus dan doe ik het wel.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Nog niet heel veel ideeën, een paar. We hebben voor onszelf bijvoorbeeld opgehangen hoeveel dossiers we willen plukken per week opgehangen. En dan houden we dit zelf bij, kijken of we dat halen. Wat kunnen we zelf nog meer doen? Bij de verdeling van systeemmeldingen hebben we gekeken hoe we dit handiger konden oplossen. Dit wordt nu gedaan door drie mensen.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze

betrokkenheid?

Nee dat niet.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Met medewerkers wel meer. Je zit in een kleiner team dat werkt makkelijker. Met leidinggevenden niet.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Ik denk dat de wisselwerking tussen teamcoach en team beter moet worden. Je merkt toch wel dat sommige dingen toch wel door het MT worden bepaald. En dan is het lastig om eigenaarschap te pakken als het toch via het MT loopt. Als iemand iets direct aangeeft hoeft dit niet altijd via de teamleider te gaan.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Geen idee, daarvoor zijn we te kort bezig met de resultaatverantwoordelijke teams.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Dat is niet duidelijk. Ik denk dat het een trend is waarvan ze hier denken daar moeten we ook iets mee. Terwijl ze in de tussentijd niet hebben gekeken hoe de kantoren al lopen. Hoeveel resultaat ze al brengen en hoe de onderlinge samenwerking al is. Dit kantoor doet het altijd al heel goed, misschien omdat er minder verloop is, dat je daarom beter op elkaar ingespeeld bent. Ik heb me toen het werd ingevoerd heel goed erop voorbereid en toen de locatiemanager en HR-adviseur op het team kwamen vragen over gesteld, dingen naar voren gebracht die ook op internet erover te vinden waren van mensen die er al mee gewerkt hadden en wat de valkuilen waren maar daar is niks mee gedaan en heb ik ook niks meer van teruggehoord. Dus begrijpen doe ik het niet. En zeker niet omdat de IST vorm nog steeds wordt vastgehouden. Als de IST losgelaten zou worden zou de kwaliteit veel beter zijn.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Nog geen, want bij ons komt het nog niet zo van de grond. We proberen het wel. Maar ik zie het nog niet. Ook ons team is veel te klein, we zijn maar met 8 medewerkers en we moeten het eerst op deze manier proberen terwijl de werkvoorraden dadelijk ontzettend gaat toenemen en het helemaal mis gaat dan gaan ze er pas wat aan doen.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Twee dingen: allereerst moeten de teams groter gemaakt worden, die zijn nu te klein. Dan ben je gewoon wat flexibeler en kun je ook dingen makkelijker oppakken als er iemand uitvalt of ziek is. En daarnaast de IST gedachte stopzetten voor de kwaliteit. Zet de AOW, AKW en AIO bij elkaar. Als je met zo'n groep bij elkaar zit en iemand denkt even hardop na leer je om de tien minuten wat van elkaar. Nu zit ik maar met drie mensen en we zitten ook nog eens verspreid. Als ze dat doen dan kan het echt een succes worden.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Je hebt elke week een weekstart en bent samen verantwoordelijk voor het werk dat is natuurlijk altijd wel motiverend. Zeker als je hoort dat het werk op de uren toebedeeld wordt. Dan denk je als je ziek bent laat ik toch maar gaan anders zit de rest met veel werk. Dat is ook wel een vervelende bijwerking want als je je al een keer slecht voelt voel je je daardoor nog slechter.

Merk je wel al dat je met je team echt naar een resultaat gaat toewerken?

Nee nog niet. Wij lopen als team ook wel wat achter denk ik.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Er zijn wat ideeën naar voren gekomen maar die zijn een beetje nutteloos vind ik. Dus ik vind dat daar nog niet veel mee is gedaan. Ook omdat we het gewoon te druk hebben met werken en dan steeds maar vergaderen. Dan worden het maar ideeën om ideeën te hebben. Je gaat maar iets turven om te turven. We willen gewoon werken!

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze

betrokkenheid?

Nee helaas niet. Dat idee geven ze ons soms wel en daarom had ik me de laatste keer ook zo goed voorbereid. Want ik vind niet dat je als je ergens geen goed gevoel bij hebt maar gewoon moet gaan roepen negatief. Dus ik had echt voordelen en nadelen opgeschreven en ook aangegeven maar daar is niks mee gedaan. Daarom heb ik nu ook gedacht dat ga ik dus niet meer doen. Je moet hier toch gewoon mee, daar moet je je dan maar bij neer leggen. En dan maar hopen dat ze inzien dat het ook weer niet werkt.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Nee dat kan ik ook niet zeggen. Misschien dat dat wel nog komt. Komt misschien ook omdat we met AKW maar met drie zijn. Ik denk dat als we met meer waren dat je dan meer discussie kon creëren.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Ik denk dat je ze echt groter moet maken en het IST loslaten zoals ik net al zei. Ik denk wel dat dan de kwaliteit omhoog gaat, dat je veel meer leert, je werk makkelijker kan doen doordat je zoveel leert, zodat je vaker de discussie aangaat. Dan kun je de klant veel beter te woord staan. Als je met 8 of 9 medewerkers zit is echt te weinig, als je met 12 zit kun je als groep net iets makkelijker elkaars werk opnemen. Medewerkers die wel graag het IST willen vasthouden dan laat die dat doen en laat die van mijn part wat meer verdienen in de toekomst omdat ze alles zo goed doen en alles goed oppikken. Maar voor de meeste is het te veel.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Hetzelfde eigenlijk: grotere teams en IST loslaten. Daardoor gaat je kwaliteit omhoog en blijven de voorraden laag. Je hebt dan ook meer tijd om eens de discussie aan te gaan of je ergens in te verdiepen. Dan wordt je nog klantgerichter.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Dat is niet bij iedereen duidelijk. Ik denk dat dat wel een goede eerste vraag is. Gelukkig heb ik die even opgezocht voor ik hierheen kwam wat het officiële antwoord is. Het is wel bekend dat het is ingevoerd om de klant sneller en beter van dienst te zijn, dat is de hoofdrede maar ik denk dat dat nog niet helemaal duidelijk is neergezet. Waarom moeten we het nu opeens anders gaan doen? Dat zorgt wel voor weerstand en onduidelijkheid. Ik denk wel ook dat ervoor is gekozen om een hogere betrokkenheid bij medewerkers te krijgen en om de klant een betere kwaliteit te geven.

Merk je al verschil in een hogere kwaliteit richting de klant?

Nee daar ik merk nog geen verschil in werken. Eigenlijk loopt alles nog hetzelfde als voorheen en ik denk dat dat ook wel prima is maar de manier van werken in rvts zoals de directie voor ogen heeft daar zal nog wel veel voor moeten gebeuren denk ik.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Dat is een beetje een pijnlijke vraag. Op dit moment namelijk nog niks. We hebben het er met ons team ook wel al vaker over gehad; welke veranderingen zie je nou echt al? Wat is er nou zo goed aan dat we dit opeens zijn gaan doen? Maar wij kunnen er nog niet echt de positieve kanten van benoemen. Er zijn voornamelijk veel vragen en onduidelijkheden, waar willen we naar toe? We zijn echt allemaal aan het zoeken. Binnen het team word het een beetje vergeleken met een bootje op zee en niemand weet welke kant we uitgaan en welke koers we varen, we dobberen maar een beetje stuurloos rond.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Ik heb ook nog niet echt specifiek een negatieve kant. Alleen dat er echt heel veel tijd in is gaan zitten de afgelopen weken en maanden om het allemaal vorm te geven. Tijd die best wel kostbaar is en dan roepen mensen snel het kost alleen maar tijd en geld wat hadden we daar wel niet voor de klant voor kunnen doen. Maar ik kan niet zeggen dat de rvts echt iets negatiefs heeft opgeleverd. Het heeft nog niet echt een meerwaarde opgeleverd, daarvoor zijn we er nog te kort mee bezig.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Wat ik om me heen hoor is dat er snel meer duidelijkheid moet komen. Een visie waar we naartoe gaan en waar je als rvt dan ook verantwoordelijk voor kan zijn. Nu doen we gewoon allemaal ons werk zoals we dat voorheen ook al deden en de dingen die niet goed gaan zijn dan ook heel moeilijk om te benoemen omdat je daar gewoon weinig zicht op hebt. Je ziet niet hoe medewerkers functioneren binnen een team. Je zou meer concrete doelen moeten hebben en dat zou je ook moeten kunnen controleren of dat behaald wordt. Dan kun je daar mensen ook op gaan aanspreken en de kwaliteit gaan verbeteren. Het MT is zelf ook nog zoekende dus zolang dat nog blijft doet iedereen maar wat hij denkt dat goed is en dat kan niet echt de bedoeling zijn denk ik.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Wat ze graag willen is dat er een aanspreekcultuur gaat ontstaan. Dat we elkaar gaan aanspreken op elkaars gedrag en functioneren. Dat is iets wat nooit echt bestaan heeft hier. Het MT heeft daar ook wel een voorbeeldrol in. Er wordt namelijk al langer aangegeven wat niet goed gaat. Je merkt in een team dat bepaalde dingen niet goed worden opgepakt en als

je dat dan aangeeft bij een teamleider dan wordt daar eigenlijk niet echt iets mee gedaan of wordt die persoon daar niet op aangesproken. En nu wordt dat eigenlijk in de schoenen geschoven van de medewerkers. Ga elkaar maar direct aanspreken. Dat is iets wat hier echt nog zal moeten groeien dat heeft echt tijd nodig. Een feedbackcursus zou daarin ook een meerwaarde kunnen leveren. Je kunt niet verwachten dat van de ene op de andere dag medewerkers elkaar gaan aanspreken zonder dat daar tools voor worden gegeven. Dat geldt niet alleen voor het aanspreken maar ook voor het rvt. Opeens waren we een rvt en gingen we in een andere samenstelling werken en dit is het dan, zoek het maar uit. Er zijn te weinig tools en handreikingen geweest om ons daarbij te helpen.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Daar zou het wel voor kunnen zorgen. Ik denk dat het zo is; hoe meer verantwoordelijkheid je aan een team of individu geeft hoe gemotiveerder die zal zijn om dit waar te maken en om zijn doelen te behalen. Dus ik denk dat met meer duidelijkheid en duidelijkere doelen je gemotiveerdere rvt's krijgt. Dat is wel de belangrijkste voorwaarden.

Merk je nu ook dat je met je kleine team meer teamgeest hebt dan dat je met je grote team had?

Nee eigenlijk niet. We zijn het eigenlijk vooral nog met de grote groep bij elkaar. Ik merk nog niet dat die twee afzonderlijke teams hechter met elkaar worden.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Nee er zijn nog niet echt veel ideeën geweest behalve dat ieder team nu een mooi eigen bord heeft. Daarop wordt van alles genoteerd tijdens de weekstart en daar is dan een lean-expert bij aanwezig geweest. Maar ik kan nu niet zeggen dat dat al iets heeft opgeleverd. Er wordt een beetje sceptisch naar gekeken. Het zijn hele kleine stapjes wordt er gezegd. Misschien dat we het daarom nog niet zien omdat het zo'n kleine stapjes zijn.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze betrokkenheid?

Nee ook nog niet. Ik spreek ook wel vanuit het team. We hebben niet echt het idee dat we daarbij betrokken worden. Want ik denk wel dat een van de aspecten van een rvt is dat het MT of de teamcoaches meer gaan loslaten en meer verantwoordelijkheid aan het team gaan overlaten. Maar ik heb het gevoel dat ze daar zelf ook wel heel zoekend in zijn en dat ze graag zelf de touwtjes in handen willen houden en willen sturen.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Ook niet echt eigenlijk. Nee voorheen hadden we werkoverleggen dan werd er onderling veel besproken en nu is dat met de weekstart in een kleiner groepje. Iedereen is zoekende en wat moeten we dan bespreken en waar moeten we elkaar op aanspreken. Het moet allemaal nog een beetje vorm krijgen denk ik. De leidinggevende is bij de weekstart nu meestal niet aanwezig dus die spreken we nu eigenlijk minder dan voorheen. Terwijl ik denk dat de dialoog nu juist wel heel belangrijk is om af te stemmen waar we naartoe gaan. Wat is de visie van de organisatie en het MT. Daar is nog heel veel aan te verbeteren.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de

medewerkers en teamleiders?

Er vanuit gaande dat de rvt de HPO score gaat verhogen kom ik weer met dezelfde punten; duidelijkheid en doelen stellen. Dat medewerkers meer inspraak wilde volgens het HPO is nu natuurlijk wel heel radicaal veranderd met de rvts. Jullie willen verantwoordelijkheid dan krijgen jullie het ook. Het moet zichtbaar worden dat met onze ideeën ook daadwerkelijk iets gedaan wordt. Er moet meer dialoog zijn. Ik denk dat de werkvreugde meer toeneemt als je duidelijk hebt waar je naar toe gaat en welke doelen behaald moeten worden. Dan kun je als team ook echt de verantwoordelijkheid op je nemen. Dan kun je gaan bepalen hoe je dat als team gaat doen. Dan ga je je echt verantwoordelijk voelen krijg je een hogere HPO score.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Ook weer hetzelfde eigenlijk. Doelen stellen, duidelijkheid, een visie waar we naartoe willen en verantwoordelijkheid en vrijheid aan de teams geven om dat in te vullen. Daar komt het eigenlijk toch steeds op terug.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Dat is een vraag voor de top denk ik maar door de jaren heen denk ik dat ze dat gedaan hebben omdat wij vanuit de werkvloer vaker hebben aangegeven vraag het nou aan ons hoe we dat moeten aanpakken. Hiervoor hebben ze bijvoorbeeld die IST teams gehad. Daarover hebben wij vanaf het begin gezegd dat gaat niet zo werken zoals jullie willen. Dat bleek ook zo te zijn. Dus ik denk dat ze nu hebben gedacht dan doen we t nu maar van onderop. Zo heeft dat denk ik vorm gekregen, of moet het nog gaan krijgen.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Is nog kort natuurlijk maar je ziet nu wel wat andere mensen doen. Eerst zat je eigenlijk een beetje op een eilandje en wist je wel wat andere mensen deden maar wist je dat vaag. Nu maak je afspraken over het werk dat je moet doen als team. En dan moet je ook aangeven ik heb geen tijd, of ik heb tijd over dus ik help je. Je hebt dus meer een idee waar iedereen mee bezig is. Alleen, de bedoeling gaat zijn dat je als groep werk gaat krijgen wat je moet doen, maar dat is er nu nog niet. We hebben nu een fictieve target opgesteld waarbij je achteraf kunt aangeven of je het gehaald hebt of niet. Daardoor ontstaat er wel een betere samenwerking en dat is wel heel positief.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Je krijgt natuurlijk heel veel verschillende werkwijze. Iedereen mag nu z'n eigen werk invullen en dan krijg je op kantoor en zeker binnen de SVB dat iedereen het wiel opnieuw gaat uitvinden. Dat kan z'n voordelen hebben maar zeker ook z'n nadelen. En het is afhankelijk van de groep waarin je zit of je veel tijd kwijt bent met vergaderen of weinig tijd. Maar verder is het nu te kort om iets aan te wijzen wat negatief is.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De werkaansturing. Die pakketen die je krijgt. We hebben nu dus wel zo'n fictief target maar het echte werken zoals het zou moeten of zoals we zouden willen krijgen we nog niet aangeleverd.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ik denk de rol van de teamleider. Ik weet nog niet echt hoe maar ik denk dat dat echt een coachende rol moet zijn. Dat geven ze zelf ook wel aan maar je zit nu natuurlijk in het begin en niet iedereen heeft duidelijk wat nu de bedoeling is. We hebben zo'n training gehad met een lean-expert waarbij we allemaal doelen moesten opstellen maar we zagen daar zelf niet echt het nut van in. Er zit nog wel een groot verschil tussen het MT en de werkvloer.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Ja daar zorgt het wel voor. Je hebt meer het idee wat iemand anders doet. Als team voel je je ook echt verantwoordelijk voor het resultaat. Ik ben bijvoorbeeld ziek geweest en toen ik terug kwam was mijn voorraad helemaal bijgewerkt dat was voorheen niet zo. Als je ziet dat iemand druk is, dat zie je in de kleine teams makkelijker, bied je eerder hulp aan. Je krijgt meer het idee dat je samen iets aan het doen bent ipv alleen. Je wordt nu ook op jouw resultaten afgerekend. Er werd eerder in beoordelingsgesprekken niet gekeken naar wat je

samen doet, die verschuiving is wel goed.

Merk je ook dat je elkaar onderling meer aanspreekt?

Nog niet. Wij hebben een team waar vrij veel nieuwen bij zitten dus dan krijg je al sneller het werkinhoudelijke gesprek. Over het algemeen ging dat voorheen ook al goed. Maar ik denk wel dat dat aanspreken nog wel gaat komen. Als ik nu heel druk ben en ik zie dat iemand anders steeds op Facebook zit dan ga ik daar iets van zeggen want dan heb ik daar last van. Voorheen was dat een taak van de teamleider maar nu moet je samen een resultaat behalen.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Het grootste idee wat we hadden was die fictieve doelstelling om te zien of we de doelen halen en om te zien wat dat doet met het team. Dat werkt ook echt goed vind ik zelf. Verder merk je wel dat iedereen z'n eigen ding doet. Je hebt nu dan wel die weekstart waarin je bespreekt wat er nog moet gebeuren. We zitten nu wel met spanning te wachten totdat we echt aan de slag kunnen met doelen.

Bevallen de weekstarts wel goed?

Ja ook dat is zoeken en wennen. Ze hebben hier heel erg de nadruk gelegd dat je met een bord moet gaan werken. Dat zien we nog niet zo heel erg. Wij hebben gewoon een document op de gezamenlijke schijf staan. Daar staat alles in wat ook op het bord staat zoals de targets, wat iedereen doet, welke dagen hij aanwezig is en waar we die week aan werken. Dus het begint wel wat vorm te krijgen. Nu ben je nog dingen aan het verzinnen. Maar als je dadelijk echt iets tastbaars krijgt kun je het ook echt visueel gaan maken.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze betrokkenheid?

Gedurende de ontwikkeling van het rvt is ons wel heel veel gevraagd wat vinden jullie dus dat is wel heel goed. Maar dan heb je soms van die hele rare dingen zoals dat bord. Dan komen ze opeens met zo'n bord terwijl bij ons iedereen zoiets heeft waar komt dat bord opeens vandaan? Dus dat spreekt zich wel weer een beetje tegen. Maar over het algemeen vind ik wel dat ze dit goed aanpakken en echt onze mening vragen. Gaandeweg kijken we wel waar we uitkomen.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Met de collega's was dat op zich wel al goed maar je merkt wel dat dat steeds meer wordt. De leidinggevende is nieuw dus dat is altijd wel zoeken omdat die anders werkt dan de vorige. Dus daardoor heb je het daarover al wat meer met elkaar. Het leeft wel heel erg en je hebt ook wel heel veel contact met elkaar. Ik vraag me wel af of dat ook zo blijft want het lijkt mij dat je de leidinggevende steeds minder nodig hebt.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Dat is een lastige vraag. Ik denk dat je een sfeer en omgeving moet hebben waarbij iedereen zich op z'n gemak voelt om alles te zeggen. Ik denk dat omdat je voorheen veel grotere teams had je vaak mensen had die veel praten en mensen had die bijna niks zeiden. Nu is de stap om ook meer te zeggen veel kleiner dus dat gaat zeker bijdrage aan een betere score. En als je het hebt over de leidinggevende is dat heel afhankelijk hoe je leidinggevende met het proces omgaat. Voor hen is het ook allemaal nieuw dus dat is heel

specifiek per leidinggevende. De kleinere groepen gaat wel een heel groot voordeel zijn. Verder moet het zich nog uitwijzen.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Ik ben heel erg tevreden met mijn team. Dus ik denk dat dat wel heel afhankelijk is van je team. Het is wel heel belangrijk dat overal de bezetting goed is. Er zijn nu rvts gemaakt en het moet uitwijzen of die teams goed werken. Dat gaat wel heel bepalend zijn. Als die verdeling goed is kun je rustiger werken en voel je je ook beter binnen het team.

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Wat ik begrepen heb vanuit het lean aspect moet er meer op kwaliteit gericht gaan worden. En opzich vind ik dat wel een goede keuze als je gaat kijken naar de procestechnieken die bij lean gebruikt worden. Er wordt teruggedaan bij mensen naar wat je goed doet en goed kunt. Als je iets leuk vindt om te doen verdiep je je daar ook in en ga je erin verder. Vanuit een centrale aansturing naar een kleinere aansturing omdat je elkaar gaat aanspreken denk ik wel dat je makkelijker toekomt aan dingen die je zelf leuk vindt. Binnen een kleiner team zeg je makkelijker laat mij dat maar doen daar ben ik goed in.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Ik zit in een rvt die niet echt open stond voor de rvt en voor lean. Ik zie op dit moment nog niet echt terug wat ze ermee wilden behalen. Dat is nu natuurlijk ook nog wel erg vroeg. Je zit in een kleiner team waardoor je opener met elkaar spreekt. Qua verbetering aan kwaliteit merk ik nog niet echt iets terug. Het werk blijft exact hetzelfde alleen zie je meer wat je collega's ook doen en dat vind ik wel positief. Dat is toch wel plezierig en zag je in een groter team niet echt terug.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Het wekt een heleboel frustraties op bij medewerkers. En die frustraties komen omdat mensen iets niet begrijpen en dat heb ik ook tegen mijn teamleider gezegd. Ik vind het jammer dat er voor mijn beeldvorming te weinig is uitgelegd over lean en daardoor komt een hele hoop frustratie bij de teamleden omhoog. De teamleider geeft aan dat er voor zijn/haar gevoel wel genoeg is gedaan aan lean. Daar kun je over blijven discussiëren maar lean is ook in het leven geroepen om plezier in het werk terug te krijgen of te verhogen. Dat heeft nu voor mijn gevoel wel gewerkt. Ik vind het nu wel prettiger dat je in een kleiner team gemakkelijker overlegt. Je komt makkelijker met zaken naar boven toe zowel op zakelijk als privé gebied. Vooral de frustraties vooraf, al het gedoe erom heen, dat zorgde er echt voor dat er een dag was dat ik met tegenzin naar kantoor kwam en dat heb ik nog nooit gehad. Dat merkte je bij heel veel collega's. Dus ik denk dat er vooraf te weinig informatie is gegeven waarom de rvts in het leven zijn geroepen, te veel tegengeluiden omdat mensen natuurlijk ook contact leggen met netwerken die er al mee werken.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De rol van de coach. De teamleiders zijn gewisseld en ik vind dat onze teamleider een te kleine rol heeft op dit moment. We zien hem/haar te weinig op de werkvloer en ik denk dat daar wel een stukje nadruk op gelegd mag worden. Hiervoor hadden we iemand die ging tussen de medewerkers in zitten en liet zich zien en sprak mensen aan op hun gedrag. Dat was een actieve rol en nu hebben we meer een passieve teamleider. Ik snap wel dat er een verandering in rol heeft plaatsgevonden van teamleider naar coach maar die hele afwachterende rol die er nu is vind ik zelf niet prettig werken. Bij ons in het team willen de meeste medewerkers bij het handje genomen worden en ik denk dat je vooral in de beginfase dat heel hard nodig hebt. Dat zorgt er natuurlijk wel voor dat je je eigen kwaliteiten gaat laten zien en dat zorgt er ook voor dat je kwaliteiten van collega's leert kennen die je niet kon of niet had verwacht wat wel heel leuk is om te zien.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Verjonging, daarmee bedoel ik vooral de mate waarin mensen openstaan voor nieuwe zaken. Dat ligt natuurlijk aan je eigen karakter maar ik vind het heel jammer dat mensen, als er een verandering plaatsvindt, daar zo tegenin gaan. Medewerkers zijn nu verandermoe, wat ik wel begrijp als er zoveel veranderingen op korte termijn plaatsvinden, maar toch is het jammer. Goodwill kweken zowel bij de medewerkers als bij de klant. Dan ga je als medewerker wat overkrijgen voor het bedrijf en dan denk ik wel dat het goed zit.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Nu nog niet. Bij ons in het team zitten een aantal medewerkers die verandermoe zijn en er is nu aangegeven dat een van onze teams op de afdeling een WEP'er krijgt als teamleider. Dat zorgt niet echt voor continuïteit en zorgt misschien wel voor rivaliteit tussen de twee rvts op een afdeling. Dat hebben we nu gelukkig de kop in weten te drukken maar daar moet wel voor gewaakt worden. Binnen de rvts krijg je meer vertrouwen en wordt er opener over zaken gesproken en dat vind ik wel heel prettig maar van de andere kant qua werksfeer bevorderend hoop ik dat dat in de toekomst gaat verbeteren.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

Dat vind ik ook wel iets aparts eigenlijk. Er wordt er geschreeuwd om ideeën. Bij ons is niet echt een idee gekomen. We zijn gewoon verder gegaan met ons werk maar dan op kleinere schaal. Wat ik wel merk is dat een ander rvt bijvoorbeeld heeft afgesproken om de telefoon uit te zetten tijdelijk en dat vind ik echt niet kunnen. Dan belast je de andere medewerkers daar ook mee doordat zij meer telefoon moeten aannemen gaat daar de kwaliteit juist achteruit. Dat moet absoluut niet wenselijk zijn.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze betrokkenheid?

Er is een rvt opgestart voor procesverbetering en daar ben ik ook voor gevraagd maar helaas maak ik daar geen deel vanuit. Ik zou wel heel graag meer van de organisatieprocessen mee willen krijgen dus helaas.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

De leidinggevende juist niet omdat deze nu bij ons een passievere rol heeft. Ze staat wel open voor dialoog maar toch vind ik het minder toegankelijk door die passieve rol. Qua collega's merk ik geen verandering.

Merk je wel dat medewerkers elkaar gaan aanspreken?

Nog niet, het is nu wel zo dat we nu aan elkaar vragen wie heeft z'n voorraden niet op orde, wie heeft er hulp nodig en wie kan er hulp bieden. Dat vind ik wel erg plezierig, de vraag om hulp is een stuk makkelijker geworden. Maar aanspreken op elkaars werk merk je niet echt verschil in.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Ik denk dat dat niet zozeer binnen de rvts ligt maar dat er goodwill gecreëerd moet worden door het MT. Die rol die de leidinggevende daarin kan nemen kan nog wel verbeterd worden. Als die goodwill er is en mensen willen mee in de verandering dan gaat de HPO

vanzelf omhoog. Ik denk dat er te veel nadruk wordt gelegd op hoe de medewerker zelf moet functioneren en dat we te weinig zien wat het MT zelf doet. Je merkt wel dat zij proberen iets passiever te zijn maar ik vind dat er duidelijker uitgelegd moet worden met welke ontwikkeling de leidinggevende bezig zijn. Daarover mogen ze van mij iets opener zijn.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

Hetzelfde; de teamleiders moeten een actievere rol aannemen en aangeven wat zij gaan bijdragen.

Medewerker 8

Waarom is er gekozen voor resultaatverantwoordelijk werken?

Is van het hoofdkantoor opgelegd. Naar aanleiding van het HPO omdat mensen meer zeggenschap willen hebben alleen moet het nu nog wennen. Het heeft nu echt z'n tijd en kans nodig.

Welke positieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Je komt een keer in de week bij elkaar voor de weekstart en je bespreekt de doelen. Je kunt aangeven waar je tegenaan loopt, lukt het om je voorraden bij te houden en in de toekomst gaan we toe naar een tijdvak. Dat heeft z'n tijd nodig, systeemtechnisch. Eerder bij de kinderbijslag werkte we al op de manier waar ze nu naar toe willen. Toen gaf ook iedereen 's ochtends aan hoeveel hij/zij uit het vak zou halen en dat vond ik toen al heel ideaal werken. Toen we samengingen in het IST werd dat een ander verhaal en moesten we zelf gaan plukken.

Welke negatieve kanten zie je aan de resultaat verantwoordelijke teams?

Kan ik op dit moment niet benoemen.

Wat vind jij dat er snel veranderd moet worden om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

Ik denk dat de teamleider moet gaan wennen aan zijn/haar nieuwe rol. Er moet meer gecoacht worden ipv de leiding genomen worden. Ze moeten niet meer de beslissingen gaan nemen maar die moeten ze bij ons leggen. Nu zie je bepaalde dingen gebeuren waarbij zij toch nog echt duidelijk de leiding nemen bijvoorbeeld de nummers die we hebben gekregen als rvt. Ieder team had z'n eigen naam aan het rvt gegeven en vervolgens krijgen we te horen dit is je nummer. Dat is van te voren niet overlegd.

Wat vind jij dat er in de toekomst veranderd moet worden bij de SVB om de resultaat verantwoordelijke teams beter te laten functioneren?

De teamvakken moeten op orde komen, dus het systeemtechnische. Er waren genoeg voorlopers die dit al hadden kunnen zien en regelen dat dat echt nodig is binnen de rvts dus toen hadden ze hier al voor kunnen zorgen. Eigenlijk hadden ze landelijk moeten werken met twee verschillende manieren bij de voorlopers, en dan kijken wat werkt het beste. Nu moeten we eigenlijk zelf opnieuw het wiel gaan uitvinden.

Op welke wijze zorgen de resultaat verantwoordelijke teams voor meer motivatie en teamgeest onder de teamleden en andere collega's?

Dat heeft echt z'n tijd nodig. De ene medewerker is nu heel happy en de andere medewerker is nog heel afwachtend. Ieder project heeft in het begin z'n kinderziektes. Nu merk je nog dat veel medewerkers zeggen het ging toch goed waarom moeten we anders werken.

Zijn er al veel ideeën uit de resultaat verantwoordelijke teams gekomen en wat is hier tot nu toe mee gedaan?

De ideeën zijn er wel maar met de ideeën ben je afhankelijk van anderen. Ik heb bijvoorbeeld van een team gehoord die hadden afspraken over de telefoon gemaakt. We laten ons vier uur uitloggen om aan moeilijke dossiers te werken. Dat is misschien wel een

goed idee voor de kwaliteit maar is tegen de afspraken van de telefoon in. Er moet dus meer overleg zijn. Als rvt hebben we een bezettingsschema wanneer iemand aanwezig.

Heb je het gevoel dat je meer betrokken wordt bij belangrijke organisatieprocessen door de invoering van de resultaat verantwoordelijke teams? Hoe bevalt deze betrokkenheid?

Ik heb me altijd betrokken gevoeld binnen de SVB. Ik heb al aan verschillende projecten meegewerkt en heb dit een beetje op afstand bekeken om ook andere mensen een kans te geven om zich erbij te betrekken. Je bent nu natuurlijk wel een klein clubje dus iedereen krijgt wat meer kansen.

Voer je sinds de invoering van resultaat verantwoordelijke teams vaker de dialoog met medewerkers/leidinggevenden? Waardoor komt dit?

Nee, dan kom ik eigenlijk terug op het antwoord net. Als ik ergens mee zit of iets bevalt me niet ga ik zelf naar de teamleider toe.

Zie je wel dat andere medewerkers dit ook meer doen?

Ja dat zie ik wel. Voor de een is dat natuurlijk lastiger dan voor de ander. Dat heeft te maken met de aard van het beestje.

Op welke wijze moet de RVT functioneren om de HPO score te verhogen volgens de medewerkers en teamleiders?

Dat is echt afhankelijk van de tijd die het rvt krijgt en het is echt een momentopname. Gaat het op dat moment goed en zit iedereen lekker in z'n vel dan scoort de HPO veel hoger dan wanneer de werkdruk hoog is en veel verandering er is.

Welke veranderingen moeten er binnen de teams plaatsvinden om een verhoging in de HPO score te zien?

De mensen kunnen meer eigen inbreng hebben. Je bent afhankelijk van je team, van het systeem. Samen moet je, hand in hand voor je resultaten gaan. Dat moet echt de toekomst uitwijzen.