De flexibiliteit van Nederlandse Gemeenten

Verslag van het onderzoek





A+O fonds Gemeenten



Inhoudsopgave

Voorwoord 7

1 **Samenvatting** 9
1.1 Samenvatting van het gehanteerde model 'organisatieflexibiliteit' 9
1.2 Samenvatting van de onderzoeksresultaten 12
1.3 Conclusies onderzoek flexibiliteit Nederlandse gemeenten 13

2 **Inleiding: de bouwstenen van het model van organisatieflexibiliteit** 17
2.1 Het onderzoek en de respons 18
2.2 Omgevingsturbulentie: indicatie van de benodigde flexibiliteit 18
2.3 Turbulentie in de omgeving van Nederlandse gemeenten 19
2.4 Dynamische vaardigheden van het management: indicatie van de aanwezige flexibiliteit 20
2.5 Ontwerp van de organisatie: indicatie van potentiële flexibiliteit 20
■ *De sensorfunctie van de organisatie* 21
2.6 Flexibiliteit van managementvaardigheden en organisatieontwerp bij Nederlandse gemeenten 21
■ *Menselijk kapitaal van Nederlandse gemeenten* 22

3 **Afstemming binnen het raamwerk organisatieflexibiliteit** 25
3.1 Nederlandse gemeenten in het raamwerk organisatieflexibiliteit 26
3.2 Identificatie van vier typische configuraties onder gemeentelijke organisaties 27
3.3 Performance en fit van Nederlandse gemeenten 29
3.4 Interventiestrategie voor Nederlandse gemeenten 31
3.5 Tot slot 32

4 **Bijlagen** x
Bijlage 1 Overzicht van respons 34
Bijlage 2 Vragenlijst 36
Bijlage 3 Gemiddelde resultaten overheidsorganisaties versus Nederlandse gemeenten 39
Bijlage 4 Voorbeelden van maatregelen behorende tot verschillende typen van flexibiliteit 40
Bijlage 5 Verdeling van respondenten over ideaaltypen en andere vormen 41
Bijlage 6 Verschillen in prestatie naar omvang van de gemeentelijke organisatie 42
Bijlage 7 95% betrouwbaarheidsinterval prestaties 43
Bijlage 8 Effect van verschillende dimensies op performance (met 95% betrouwbaarheidsinterval) 44

Figuren

Figuur 1 Bouwstenen van organisatieflexibiliteit *17*
Figuur 2 Dimensies van omgevingsturbulentie *18*
Figuur 3 Verdeling van onderzochte gemeenten naar niveau van omgevingsturbulentie. *20*
Figuur 4 Het raamwerk organisatieflexibiliteit met vier niveaus van omgevings-turbulentie en vier bijbehorende ideaaltypen organisatievormen. *26*
Figuur 5 Indeling van gemeenten naar overeenkomst met ideaaltypen *26*
Figuur 6 Aantal gemeenten met een goede of slechte afstemming met de omgeving (fit) *27*
Figuur 7 Vier configuraties van omgevingsturbulentie en flexibiliteit bij Nederlandse gemeenten *28*
Figuur 8 Een matig turbulente omgeving met planmatige (type A) en flexibele gemeenten (type B) *28*
Figuur 9 Planmatig en flexibele gemeenten in een hyperturbulente omgeving *29*
Figuur 10 Prestaties van de vier typische configuraties van gemeentelijke organisaties *31*
Figuur 11 Positieve en negatieve effecten op de prestaties van onderzochte gemeenten *31*
Figuur 12 Verdeling van gemeenten naar 'interventiestrategie' *32*

Tabellen

Tabel 1 Resultaten per dimensie van omgevingsturbulentie *19*
Tabel 2 Resultaten per dimensie van managementvaardigheden en organisatieontwerp, inclusief 'menselijk kapitaal' *21*
Tabel 3 Resultaten afzonderlijke vragen 'menselijk kapitaal' *22*
Tabel 4 Resultaten afzonderlijke vragen en gemiddelde resultaat t.a.v. 'algemene prestaties *30*
Tabel 5 Gemiddeld resultaat t.a.v. dimensies van het innovatievermogen *30*





Voorwoord

Deze rapportage presenteert de resultaten van het onderzoek naar de flexibiliteit van Nederlandse gemeenten in opdracht van het A+O Fonds Gemeenten. De bevindingen zijn gebaseerd op een schriftelijke (online) enquête, de Quick Scan Flexibiliteit, welke is uitgezet onder gemeentesecretarissen en OR-voorzitters.

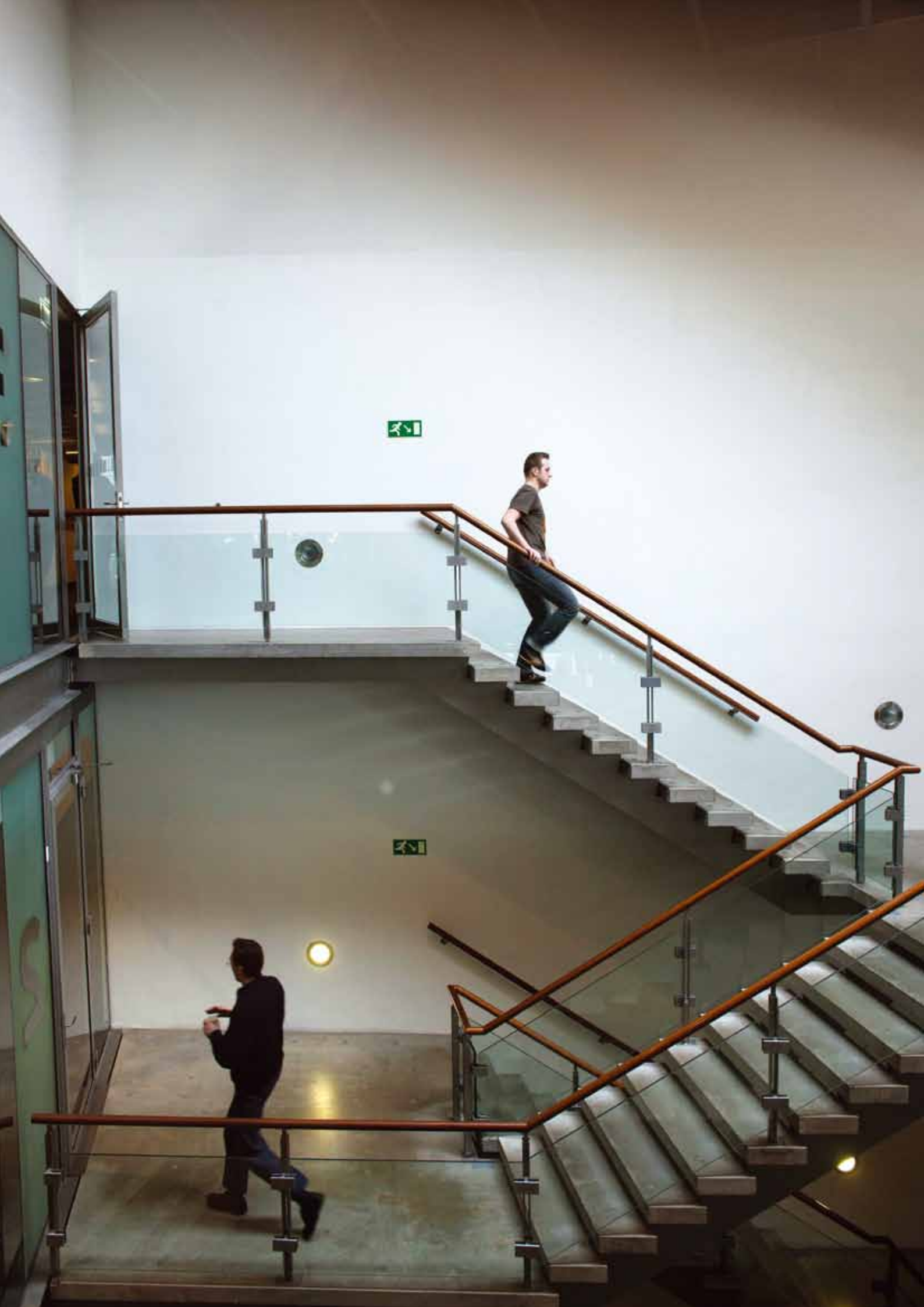
De Quick Scan Flexibiliteit is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en gegevens van meer dan 6.000 respondenten uit Nederlandse en internationale ondernemingen en non-profit organisaties. Voor meer informatie wordt verwezen naar de website www.flexibiliteitsaudit.nl en het boek "De Flexibele Onderneming; strategieën voor succesvol concurreren" van Henk Volberda (ISBN 90 14 07825 0).

Het rapport introduceert telkens eerst een theoretisch kader voor de analyse en vervolgens de resultaten van de enquête. Eerst wordt de behoefte aan flexibiliteit besproken, gevolgd door een analyse van de daadwerkelijke flexibiliteit. Tot slot wordt de afstemming tussen gemeentelijke organisaties en hun omgeving besproken en de mogelijke vernieuwingstrajecten die tot een betere afstemming zullen leiden.

Prof.dr. Henk W. Volberda
Dr. Niels P. van der Weerdt

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Deze rapportage wordt u aangeboden door het A+O fonds Gemeenten.



1 Samenvatting

Onderstaand wordt eerst een samenvatting van het model 'organisatieflexibiliteit' gegeven zoals dat is gebruikt in dit onderzoek. Daarna worden de resultaten van het onderzoek samengevat.

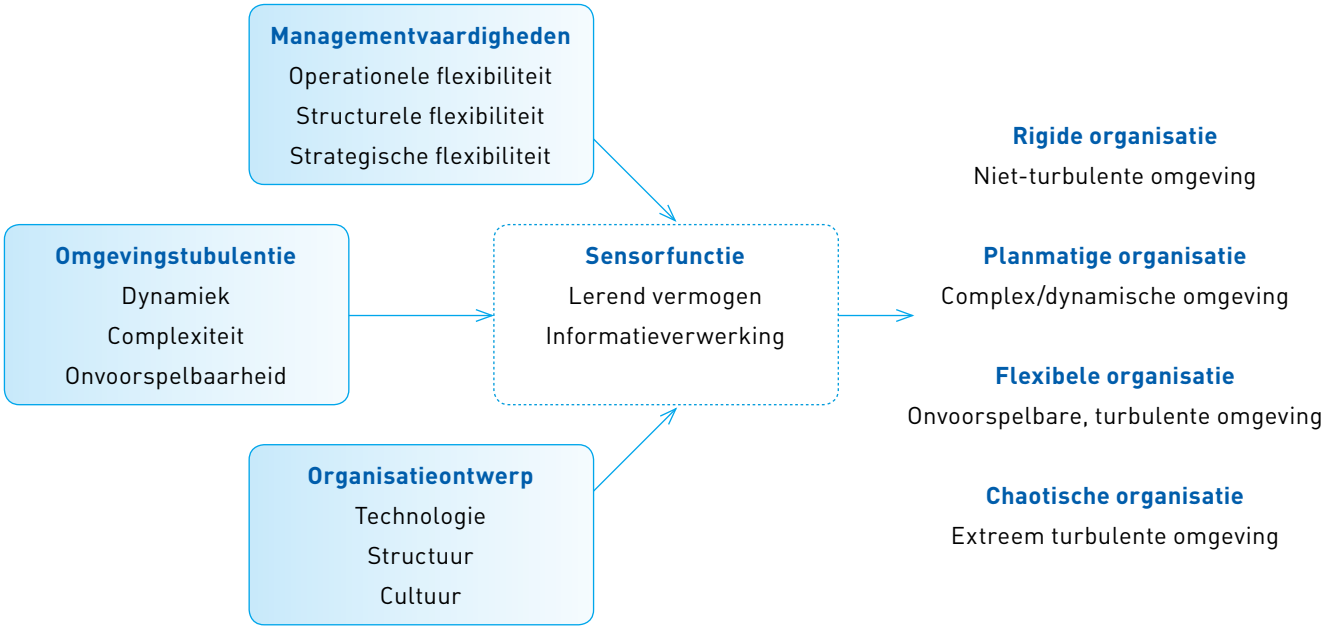
1.1 SAMENVATTING VAN HET GEHANTEERDE MODEL 'ORGANISATIEFLEXIBILITEIT'

Flexibiliteit wordt in dit onderzoek gezien als een paradox tussen vasthoudendheid en verandering die binnen de organisatie zodanig dient te worden opgelost dat een goede afstemming wordt bereikt met de eisen uit de omgeving. Het model organisatieflexibiliteit kent drie bouwstenen waarmee deze afstemming wordt onderzocht. Twee interne bouwstenen, namelijk de vaardigheden van het management en het ontwerp van de organisatie, en één externe bouwsteen, de mate van turbulentie in de omgeving.

Managementvaardigheden

De eerste bouwsteen bestaat uit de vaardigheden van het management. Kunnen managers op het juist moment op de juiste manier op de omgeving reageren? Flexibiliteit is als een voortdurende managementopgave gericht op het creëren of stimuleren van vaardigheden voor situaties met onverwachte verstoringen. Het opleiden van hoogwaardig en breed inzetbare medewerkers resulteert bijvoorbeeld in een duurzame verbetering van flexibiliteit, terwijl het uitbesteden van bepaalde perifere activiteiten of hire-and-fire personeelsbeleid uitmonden in een tijdelijke verbetering van flexibiliteit. Er worden drie vormen van flexibiliteit van het management onderscheiden:

Operationele flexibiliteit is het type flexibiliteit dat bestaat uit routinevaardigheden die gebaseerd zijn op bestaande structuren of doelen van de organisatie. Ze is het meest voorkomende type van flexibiliteit, dat vooral betrekking heeft op veranderingen in het volume en de mix van activiteiten en minder op veranderingen in het soort activiteiten dat de organisatie onderneemt.



Structurele flexibiliteit is een meer ingrijpende vorm van flexibiliteit. Ze bestaat uit managementvaardigheden om de organisatiestructuur en de besluitvorming- en communicatieprocessen geleidelijk aan te passen aan veranderende condities.
Strategische flexibiliteit is de meest radicale vorm van flexibiliteit bestaande uit managementvaardigheden gericht op de doelen van de organisaties of de omgeving. Dit type flexibiliteit is veel meer kwalitatief, en gaat gepaard met veranderingen in de aard van de activiteiten.

Organisatieontwerp

De tweede bouwsteen is het organisatieontwerp. Kan de organisatie op het juiste moment in de aangegeven richting reageren? De aandacht gaat hier uit naar de manoeuvreerbaarheid van de organisatie. Deze hangt af van het scheppen van de juiste organisatorische condities om flexibiliteit te bevorderen. Hierbij staan drie aspecten centraal: cultuur, structuur en technologie.
Die condities bepalen de bestuurbaarheid van de organisatie. Als het management probeert het flexibiliteitrepertoire verder op te voeren dan de organisatorische condities toelaten, zal de bestuurbaarheid van de organisatie afnemen.
Om de juiste condities te ontwerpen moet eerst vastgesteld worden welke culturele, structurele en technologische veranderingen nodig zijn voor een effectief gebruik van managementvaardigheden. Bij het flexibiliseren gaat het dus om:

- het opheffen van belemmeringen in de cultuur (ongeschreven regels van de organisatie);
- het opheffen van belemmeringen in de structuur (verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- opheffen van belemmeringen in de technologie(de systemen die in de verschillende processen worden gebruikt).

Omgevingskrachten

We hebben nu de twee belangrijkste bouwstenen beschreven. Nu verder met de derde bouwsteen. Welke managementvaardigheden zijn toereikend en hoeveel flexibiliteitpotentieel in het organisatieontwerp is adequaat? Met andere woorden: wanneer kan het management zich beperken tot operationele flexibiliteit in combinatie met strakke organisatorische condities en wanneer moet het daarentegen structurele of zelfs strategische flexibiliteit ontwikkelen in combinatie met lossere organisatorische condities? Hierbij komt de derde bouwsteen kijken: namelijk de veranderende omgevingskrachten.
Bij het analyseren van de omgevingskrachten zijn drie dimensies van belang: dynamiek, complexiteit en voorspelbaarheid van de omgeving.
De combinaties van deze dimensies leiden tot de volgende vier niveaus van omgevingsturbulentie:

- een stabiele of niet-turbulente omgeving
- een complex/dynamische of matig competitieve omgeving
- een turbulente of hypercompetitieve omgeving
- een extreem turbulente omgeving

Organisatievormen

Op basis van deze drie bouwstenen (managementvaardigheden, organisatieontwerp en omgevingskrachten) kunnen we vier optimale organisatievormen verkrijgen die aansluiten bij de verschillende niveaus van turbulentie. De rigide organisatievorm beschikt over een zeer beperkte flexibiliteitsmix, en de bestuurbaarheid van de organisatie is laag. De planmatige organisatievorm heeft ook een beperkte flexibiliteitsmix, maar de variatie in routines is minder beperkt dan in de rigide organisatie. Bovendien is de bestuurbaarheid/responsiviteit van de planmatige organisatie veel groter. Deze vorm vertoont veel overeenkomst met de bureaucratie van Weber. De flexibele organisatievorm heeft een uitgebreide flexibiliteitsmix die wordt gedomineerd door strategische en structurele flexibiliteit. Bovendien is de bestuurbaarheid van de organisatie groot door soepele aanpassing van de organisatorische condities. De chaotische organisatievorm beschikt over een zeer uitgebreide flexibiliteitsmix, gedomineerd door strategische flexibiliteit, maar is slecht tot onbestuurbaar.

Samenvattend

Naarmate de dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van veranderingen toeneemt, dient ook het vermogen van de organisatie om te reageren op deze veranderingen toe te nemen. In een zeer turbulente omgeving is een flexibele organisatie vereist. Een rigide of niet-flexibele organisatie kan juist ideaal zijn in een niet-turbulente omgeving. Kortom, de benodigde flexibiliteit hangt af van de turbulentie in de omgeving van de organisatie.
In onderstaand figuur zijn de drie bouwstenen te herkennen en worden de vier ideaaltypische organisatievormen geplaatst onder de voor elk optimale omgevingscondities.

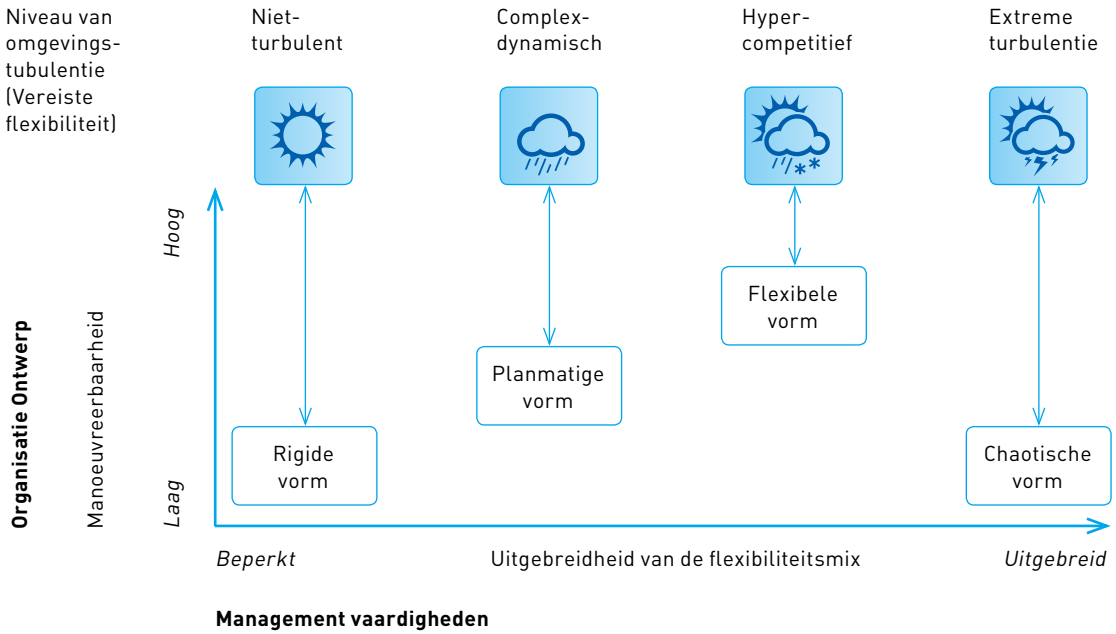
Een illustratie

Een gemeente heeft zijn (planmatige) proces voor de aanvragen van paspoorten goed op orde. Maar in het voorjaar komen er meer aanvragen in verband met de vakantie. Een gemeente kan ervoor kiezen om hier niet op te anticiperen, steady state. De toename van de wachtrij wordt voor lief genomen.

De gemeente kan er ook voor kiezen om in tijde van drukte medewerkers van een andere afdeling in te zetten of wellicht uitzendkrachten (operationele flexibiliteit). De tijdelijke medewerkers moeten dan wel over een breder kennis repertoire beschikken. De organisatie kan dit op een planmatige wijze opzetten, aangezien de verandering bekend is en met regelmaat voor komt.

De gemeente kan ook verder inspelen op de ontwikkelingen door het proces van de aanvraag van paspoorten fundamenteel te wijzigen (flexibiliseren). Men kan (even afgezien van wettelijke beperkingen) de mogelijkheid bieden om de paspoorten via internet aan te laten vragen en de paspoorten vervolgens op afspraak thuis te bezorgen. Alhoewel dit proces op zich op een planmatige wijze kan worden opgezet en uitgevoerd, opereert de organisatie nu in een omgeving (internet) met een zeer hoge innovatiesnelheid en een behoorlijke mate van onvoorspelbaarheid. Om blijvend succesvol te zijn met dergelijke technologie is veel meer strategische flexibiliteit vereist. Dit kan niet in een 'bureaucratische' omgeving en vereist een cultuur die is gericht op innovatie en een organische structuur.

Vier configuraties van Nederlandse gemeenten in het raamwerk organisatieflexibiliteit



1.1 SAMENVATTING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

De omgeving waarin gemeentelijke organisaties opereren verandert voortdurend en vraagt om een zekere balans tussen enerzijds stabiliteit en efficiency en anderzijds vernieuwing en flexibiliteit. De mate waarin de omgeving verandert verschilt echter per gemeente en ook verschillen gemeenten in de mate waarin de flexibiliteit van de organisatie past bij hun specifieke omgeving. Op basis van de reacties van 180 gemeentesecretarissen en voorzitters van de ondernemingsraad van Nederlandse gemeenten worden twee typen organisaties onderscheiden (planmatige organisaties en flexibele organisaties) en ook twee typen omgevingen (matig turbulente omgeving en hyperturbulente omgeving), wat resulteert in vier verschillende combinaties (81% van de gemeenten kon worden ingedeeld bij één van deze vier typen):

- **Planmatige organisatievormen in een matig turbulente omgeving**: deze gemeenten beschikken over veel operationele flexibiliteit en opereren met een mechanistische organisatiestructuur en een conserverende cultuur. De flexibiliteit van deze gemeenten sluit goed aan op de omgeving, die gekenmerkt wordt door een hoge dynamiek en complexiteit van veranderingen en een zeker mate van voorspelbaarheid. Deze gemeenten presteren gemiddeld.
- **Flexibele organisatievormen in een matig turbulente omgeving**: deze gemeenten beschikken over een surplus aan strategische flexibiliteit. Er lijkt geen noodzaak voor de aanwezige flexibiliteit te bestaan en in theorie zijn de structuur en cultuur van dit type organisatie niet zodanig dat optimale efficiency bereikt kan worden. Een routinisatietraject lijkt voor de hand te liggen, waarbij de organisatie steeds meer verfijnde routines ontwikkelt (enkelvoudig leert) en de speelruimte in de organisatie juist beperkt, en daardoor efficiënter wordt. Het surplus aan flexibiliteit van deze categorie gemeenten gaat echter samen met bovengemiddelde prestaties.
- **Flexibele organisatievormen in een hyperturbulente omgeving**: deze gemeenten beschikken zowel over operationele flexibiliteit als over strategische flexibiliteit en zijn daarmee in staat om adequaat te reageren op de onvoorspelbare veranderingen in hun omgeving. De flexibiliteit van deze gemeenten wordt ondersteund door de organische structuur en innoverende cultuur. Hun prestaties zijn gemiddeld en een vernieuwingstraject is niet wenselijk.
- **Planmatige organisatievormen in een hyperturbulente omgeving**: deze gemeenten opereren in een omgeving die niet alleen complex en dynamisch is, maar ook onvoorspelbaar. Deze omgeving vereist meer

Vier configuraties van flexibiliteit en omgevingsturbulentie bij Nederlandse gemeenten

	Planmatige organisatievormen 42%	**Flexibele organisatievormen 39%**
Complex/dynamische (matig turbulente) omgeving 54%	**12%)** beperkte flexibiliteit (volstaat); Consolideren	**36%** surplus strategische flexibiliteit; Routinisatietraject
Onvoorspelbare (hyperturbulente) omgeving 32%	**30%** tekort strategische flexibiliteit; Revitalisatietraject	**3%** hoge flexibiliteit (volstaat); Consolideren

strategische flexibiliteit, ondersteunt door een organische structuur en een innoverende cultuur. Deze gemeenten presteren ondergemiddeld. Een revitalisatietraject is benodigd waarbij nieuwe competenties en managementvaardigheden worden ontwikkeld en waarin de speelruimte in de organisatie wordt vergroot.

Bovenstaande tabel geeft de vier typische configuraties weer zoals die in de groep onderzochte gemeenten voorkomen. Het valt op dat de meerderheid van de onderzochte gemeenten niet voldoende afstemming heeft bereikt tussen de flexibiliteit van de organisatie en het niveau van omgevingsturbulentie.

Ten aanzien van de onderzochte gemeenten wordt geconcludeerd dat een planmatige organisatievorm veel voorkomt maar alleen in een voorspelbare omgeving tot resultaten leidt die niet onder het gemiddelde liggen. Dit is slechts bij één op de vier planmatige organisaties (12%) van toepassing.

Een flexibele organisatievorm komt bij de onderzochte gemeenten ongeveer even vaak voor als een planmatige vorm. In een onvoorspelbare, hyperturbulente omgeving voorkomt de aanwezige flexibiliteit dat deze organisaties te laat of niet adequaat reageren op veranderingen. In een voorspelbare omgeving – waar in theorie geen behoefte is aan zo veel flexibiliteit en deze zelfs prestatieverbetering door verhoging van efficiency belemmert – blijken flexibele gemeenten bovengemiddeld te presteren. Dit betreft een grote meerderheid van de onderzochte gemeenten met een flexibele organisatievorm.

Revitalisatie van organisaties en/of behoud van reeds aanwezige flexibiliteit lijkt aldus een voorwaarde voor ten minste gemiddelde prestaties. Uit de nadere analyses zoals beschreven in dit rapport blijkt dat twee aspecten in het bijzonder de ontwikkeling van flexibiliteit bij Nederlandse gemeenten belemmeren: een beperkt vermogen om de omgeving te scannen en een conserverende cultuur gericht op behoud van bestaande competenties en waarden. Het huidige menselijk kapitaal wordt door de respondenten aan dit onderzoek goed gewaardeerd. De basis voor de ontwikkeling van meer flexibele, kennisintensieve organisaties lijkt dus aanwezig.

Een revitalisatietraject zal niet alleen tot verbeterde prestaties in algemene zin moeten leiden, maar ook tot een betere balans tussen incrementele- en radicale innovatie. Met name ten aanzien van radicale innovatie wordt bij de onderzochte gemeenten ruimte voor verbetering geconstateerd.

Het valt - tot slot - op dat de gemiddelde resultaten ten aanzien van de managementvaardigheden en het organisatieontwerp veelal overeenkomen met de gemiddelde resultaten van het Nederlandse bedrijfsleven. Andere overheidsorganisaties zijn vaak minder flexibel. De organisatiecultuur van de onderzochte gemeenten is echter, net als bij andere overheidsorganisaties, beduidend conservatiever dan in het bedrijfsleven. Dit vormt een belemmering bij de ontwikkeling van strategische flexibiliteit.

1.3 CONCLUSIES ONDERZOEK FLEXIBILITEIT NEDERLANDSE GEMEENTEN

Ruim de helft van de onderzochte gemeenten (54%) ervaart de omgeving als complex en/of dynamisch, maar niet onvoorspelbaar. Een planmatige organisatievorm wordt in die gevallen als optimaal beschouwd. Slechts bij 12% van de gemeenten is in grote lijnen ook sprake van een planmatige organisatievorm, terwijl bij 36% van de gemeenten een overschot aan flexibiliteit bestaat. Deze groep presteert echter bovengemiddeld goed. Het is de vraag of deze organisaties hun huidige prestatieniveau kunnen handhaven indien zij middels een routinisatietraject het overschot aan flexibiliteit reduceren en een optimale, d.w.z. planmatige organisatie-

vorm ontwikkelen.
Twee van elke vijf onderzochte organisaties ervaart de omgeving als onvoorspelbaar, d.w.z. hypercompetitief (32%) of zelfs extreem turbulent (9%) en heeft in theorie een behoefte aan brede flexibele managementvaardigheden en een grote manoeuvreerbaarheid van de organisatie. Slechts een fractie van de organisaties (3%) beschikt over de juiste flexibele organisatievorm om in een hyperturbulente omgeving te opereren. Drie van elke tien gemeenten (30%) heeft een tekort aan flexibiliteit. De prestaties van deze gemeenten zijn gemiddeld lager dan bij de groep met een overschot. Een revitalisatietraject zal in dergelijke gevallen tot een verbetering van de flexibiliteit en prestaties moeten leiden.

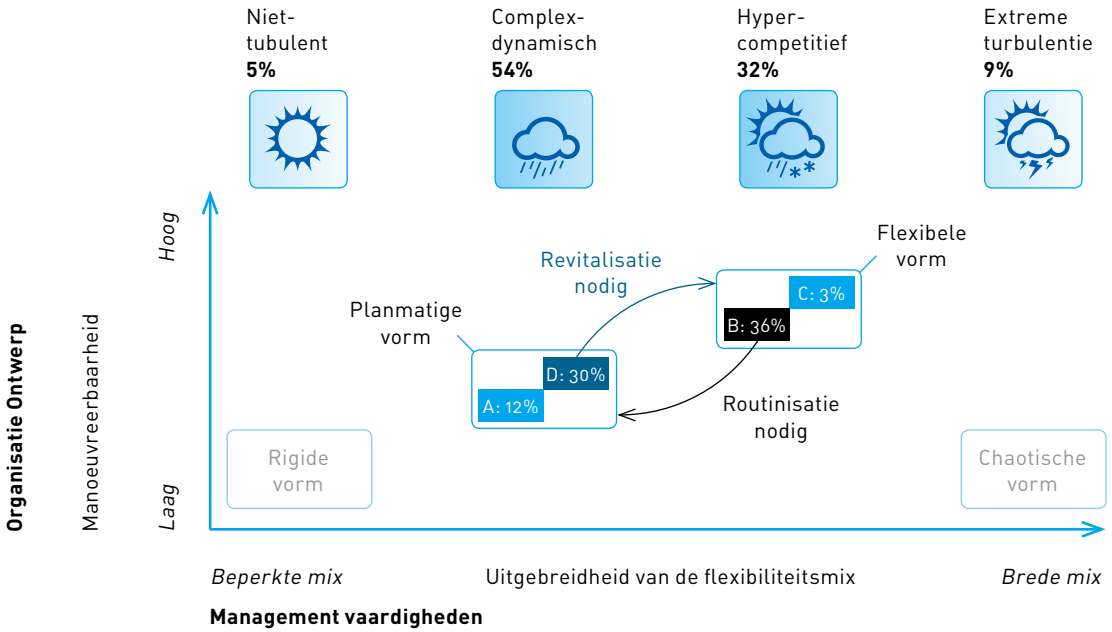
Onderstaand figuur toont het raamwerk organisatieflexibiliteit met de vier veel voorkomende configuraties.

A. 12% opereert in een complex/dynamische omgeving en heeft een planmatige organisatievorm (en heeft dus een goede afstemming)
B. 36% opereert in een complex/dynamische omgeving en heeft een flexibele organisatievorm (een routinisatietraject is vereist voor een goede afstemming)
C. 3% opereert in een complex/dynamische omgeving en heeft een flexibele organisatie (en heeft dus een goede afstemming)
D. 30% opereert in een hyperturbulente omgeving en heeft een planmatige organisatie (een revitalisatietraject is vereist voor een goede afstemming)

Een nadere analyse van de onderliggende dimensies van omgevingsturbulentie, managementvaardigheden en het organisatieontwerp laat zien dat de gemiddelden van de onderzochte gemeenten nauwelijks afwijken van de gemiddelden van het Nederlandse bedrijfsleven, met uitzondering van de relatief conservatieve organisatiecultuur van veel gemeenten. Deze cultuur biedt onvoldoende ruimte voor de ontwikkeling van strategische flexibiliteit, indien dat noodzakelijk is.

Ten opzichte van het gemiddelde van andere (middel)grote overheidsorganisaties ervaren gemeenten een hogere complexiteit en vooral meer dynamiek. Ook hebben andere overheidsorganisaties vaak minder structurele en strategische flexibiliteit.

Vier configuraties van Nederlandse gemeenten in het raamwerk organisatieflexibiliteit.







2 Inleiding: de bouwstenen van het model van organisatieflexibiliteit

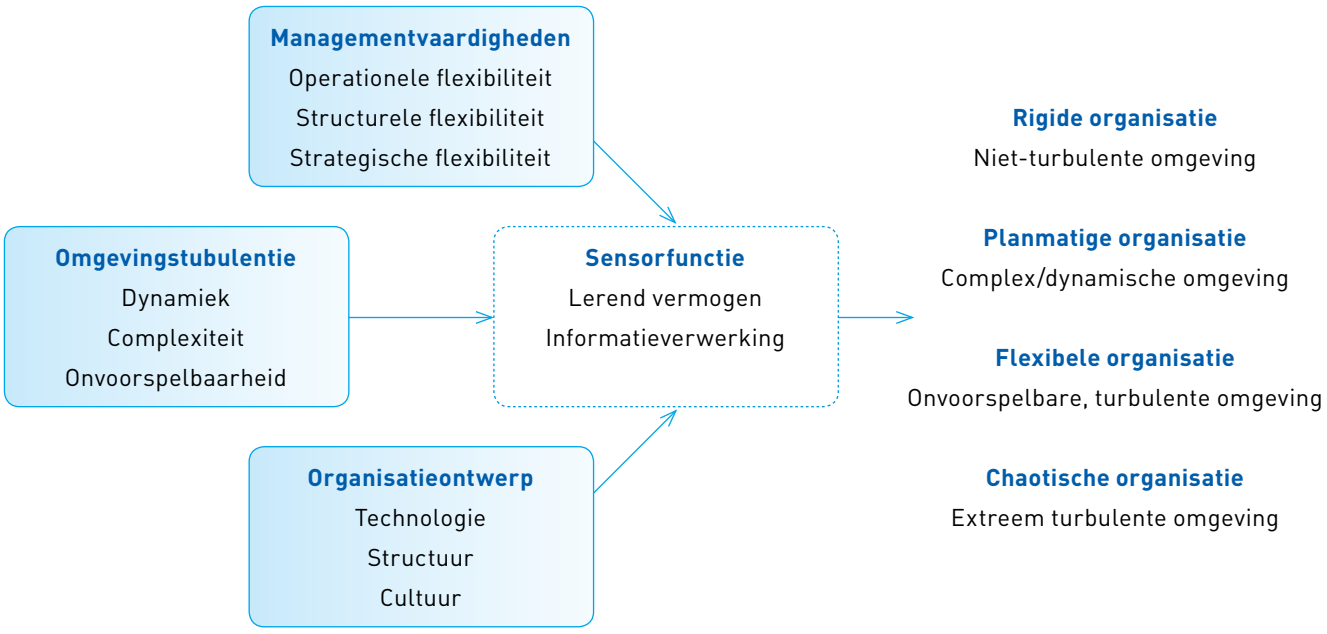
Elke organisatie wordt geconfronteerd met veranderingen in de omgeving en dient daar op een adequate wijze op te reageren. Inadequate reacties zullen immers leiden tot mindere prestaties in de ogen van de stakeholders van de organisatie, of dat nu aandeelhouders en klanten zijn in een commerciële omgeving of de burgers en bedrijven in een gemeentelijke context.

Niet elke organisatie ervaart echter dezelfde mate van turbulentie in de omgeving. Sommige organisaties zullen de omgeving als stabiel en voorspelbaar ervaren en behoeven slechts een beperkt reactievermogen. De aandacht van het management is gericht op het ontwikkelen van routines en incrementele innovatie om de efficiëntie te bevorderen en de organisatie is ingericht om vooral stabiliteit te bevorderen.

Indien de omgeving echter aanzienlijk verandert en onvoorspelbaar wordt bovendien, vereist een effectieve reactie van het management een breed repertoire aan mogelijke maatregelen. Dit stelt hoge eisen aan de manoeuvreerbaarheid van de organisatie, aangezien de aandacht hier veel meer is gericht op het ontwikkelen van nieuwe competenties en radicale innovatie.

Het model van organisatieflexibiliteit gaat er van uit dat organisaties optimaal presteren indien de mate van flexibiliteit is afgestemd op de mate van turbulentie in de omgeving. Het model bestaat uit drie bouwstenen: de mate van turbulentie in de omgeving, het repertoire aan flexibele of 'dynamische' managementvaardigheden en de manoeuvreerbaarheid van het organisatieontwerp. De sensorfunctie van het management

Figuur 1 - Bouwstenen van organisatieflexibiliteit.



dient er toe de onderlinge afstemming van deze bouwstenen te behouden of te verbeteren.

In theorie worden vier ideaaltypen organisaties onderscheiden, waarbij telkens de vaardigheden van het management en de manoeuvreerbaarheid van de organisatie optimaal zijn afgestemd op de omgeving. Figuur 1 toont de verschillende bouwstenen en de onderliggende dimensies van deze bouwstenen alsmede de vier ideaaltypen en de omgeving waarin zij optimaal kunnen presteren.

In het vervolg van dit rapport wordt eerst de mate van turbulentie in de omgeving van de onderzochte gemeenten besproken en vervolgens de managementvaardigheden en het organisatieontwerp van de gemeentelijke organisaties. Tot slot wordt de afstemming tussen de bouwstenen van flexibiliteit en omgeving besproken en de samenhang met de prestaties van gemeenten. Telkens wordt eerst het theoretisch kader nader toegelicht en de elementen van elke bouwsteen onderzocht, waarna conclusies ten aanzien van de onderzochte gemeenten worden getrokken.

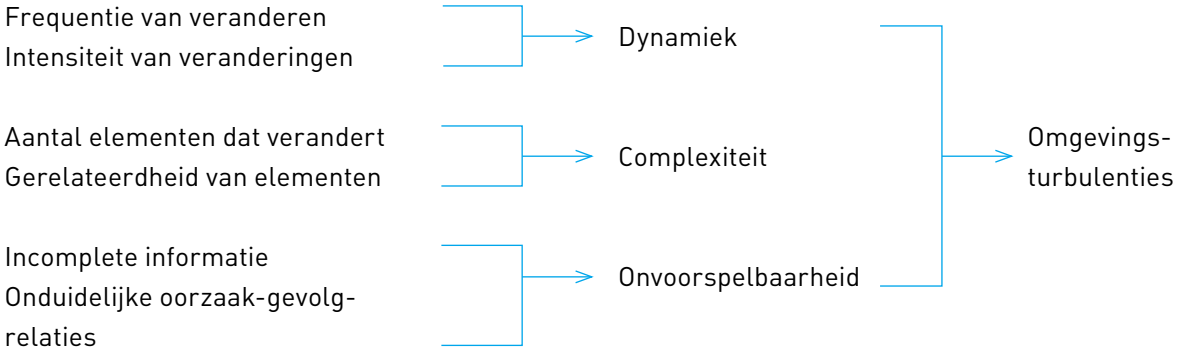
2.1 HET ONDERZOEK EN DE RESPONS

In maart 2012 is een uitnodiging verzonden aan alle gemeentesecretarissen en voorzitters van de Ondernemingsraad (OR) met het verzoek een vragenlijst op internet in te vullen. In totaal zijn 925 uitnodigingen verzonden naar 415 verschillende gemeentes. Van 180 personen is een bruikbare reactie ontvangen, dit komt overeen met een respons ratio van 19,5%. Het aantal bruikbare reacties van gemeentesecretarissen is vrijwel gelijk aan het aantal reacties van OR voorzitters. Meer informatie over de respons is te vinden in Bijlage 1 - Overzicht van respons. De vragenlijst legt de respondenten stellingen voor over alle elementen van de verschillende bouwstenen (zie Bijlage 2 - Vragenlijst). Deze stellingen konden worden beantwoord op een 7-puntschaal. In de rapportage worden gestandaardiseerde gemiddelden gepresenteerd, waarbij een score rond het nulpunt overeenkomt met het gemiddelde van een groot aantal andersoortige organisaties dat eerder werd onderzocht. Uiteindelijk worden aan de hand van de resultaten conclusies getroffen over de mate van afstemming tussen de bouwstenen van organisatieflexibiliteit en mogelijke vernieuwingstrajecten die tot een betere afstemming kunnen leiden.

2.2 OMGEVINGSTURBULENTIE: INDICATIE VAN DE BENODIGDE FLEXIBILITEIT

De analyse van de mate van turbulentie in de omgeving geeft een indicatie van de benodigde flexibiliteit. De mate van turbulentie wordt bepaald door de kenmerken van de veranderingen in de omgeving. Deze veranderingen kunnen zeer intens en frequent zijn, betrekkingen hebben op meerdere elementen in de omgeving

Figuur 2 - Dimensies van omgevingsturbulentie.



tegelijk en bovendien in hoge mate onvoorspelbaar zijn.
De omgeving van een gemeentelijke organisatie kan dus gekarakteriseerd worden aan de hand van de dynamiek en complexiteit van veranderingen en de mate waarin veranderingen voorspelbaar zijn (zie Figuur 2).
Door deze dimensies van dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid te combineren kunnen vier niveaus van omgevingsturbulentie worden onderscheiden:



Indien de omgeving zowel statisch (lage dynamiek), simpel (beperkte complexiteit) en voorspelbaar is, wordt deze geclassificeerd als 'stabiel' ofwel 'niet turbulent'.



Indien de omgeving dynamisch en/of complex is, maar niet onvoorspelbaar, dan wordt deze geclassificeerd als 'matig turbulent'.



Indien de omgeving dynamisch of complex, maar bovenal onvoorspelbaar is, wordt deze geclassificeerd als 'hyperturbulent'.



In geval van extreme dynamiek of complexiteit, gekoppeld aan een hoge mate van onvoorspelbaarheid, spreken we van 'extreem turbulent'.

2.3 TURBULENTIE IN DE OMGEVING VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

De drie dimensies van turbulentie zijn gemeten met behulp van in totaal 16 vragen. De afzonderlijke vragen staan in Bijlage 2 - Vragenlijst.
De gemiddelde resultaten van de Nederlandse gemeenten worden hierna eerst per dimensie van turbulentie beoordeeld en vergeleken met andere organisaties in de database van de onderzoekers en vervolgens samen genomen om het niveau van turbulentie per gemeente vast te stellen.

De **dynamiek** en **complexiteit** die de onderzochte gemeenten ervaren, is hoger dan het gemiddelde van andere organisaties in de QSF database[1].
De mate van onvoorspelbaarheid is over het algemeen niet hoog, noch laag te noemen (zie Tabel 1), al scoort toch één op de drie gemeenten bovengemiddeld hoog op **onvoorspelbaarheid.**

Vergeleken met andere overheidsorganisaties valt met name het grote verschil in ervaren dynamiek op (zie Bijlage 3 - Gemiddelde resultaten overheidsorganisaties versus Nederlandse gemeenten).

De combinatie van de dimensies van turbulentie resulteert in een classificatie van het niveau

[1] De QSF database bevat gegevens over de flexibiliteit van bedrijven en instellingen van meer dan 6.000 respondenten uit verschillende sectoren en van verschillende grootte.

Tabel 1 - Resultaten per dimensie van omgevingsturbulentie.

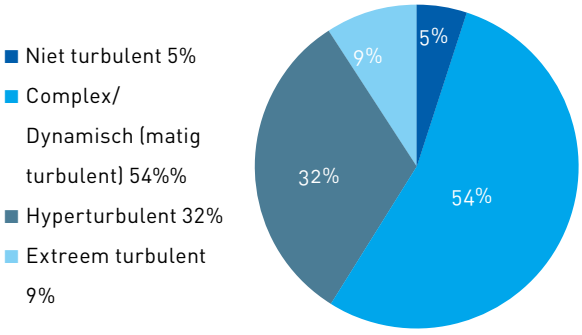
	Gemiddelde Nederlandse gemeenten		Gemiddeld resultaat binnen Overheid**
	Resultaat *	Kwalificatie	
Dynamiek	0,5	Hoog	-0,5
Complexiteit	0,5	Hoog	-0,1
Onvoorspelbaarheid	0,1	Gemiddeld	0,0

* Scores kunnen variëren van -3 (extreem laag) tot +3 (extreem hoog).
** Gemiddeld resultaat van 385 middelgrote en grote overheidsorganisaties in QSF database.
Tabel 1 - Resultaten per dimensie van omgevingsturbulentie

van omgevingsturbulentie. Ruim de helft van de onderzochte gemeenten opereert in een omgeving die geclassificeerd wordt als "Complex/ Dynamisch" (matig turbulent). Een derde deel valt in de categorie "Hyperturbulente omgeving" (zie Figuur 3).

We concluderen dat het belangrijkste verschil in ervaren turbulentie tussen gemeenten de mate van onvoorspelbaarheid betreft en dat de meerderheid van de onderzochte gemeenten ofwel in een voorspelbare, matig turbulente omgeving opereert of in een onvoorspelbare, hyperturbulente omgeving. Voor de eerste categorie is een planmatige organisatie de ideale organisatievorm, terwijl voor gemeenten in de tweede categorie een flexibele organisatievorm optimaal is. De benodigde flexibiliteit verschilt dus per gemeente.
In de volgende paragrafen wordt besproken in hoeverre de flexibiliteit van de onderzochte gemeenten daadwerkelijk is ontwikkeld. Eerst wordt een nadere toelichting gegeven over de analyse van de aanwezige en potentiële flexibiliteit (lees: over het repertoire aan dynamische vaardigheden en de manoeuvreerbaarheid van het organisatieontwerp) en vervolgens worden de resultaten van de onderzochte gemeenten gepresenteerd.

Figuur 3 - Verdeling onderzochte gemeenten naar niveau van omgevingsturbulentie



2.4 DYNAMISCHE VAARDIGHEDEN VAN HET MANAGEMENT: INDICATIE VAN DE AANWEZIGE FLEXIBILITEIT

De managementtaak betreft het ontwikkelen van vaardigheden om op de juiste wijze en het juiste moment te reageren op veranderingen in de omgeving. Het repertoire aan reactievaardigheden bepaalt de **aanwezige flexibiliteit** van de organisatie. Om met verschillende soorten veranderingen om te kunnen gaan, dient het management verschillende typen van flexibiliteit te activeren. Zijn de veranderingen niet complex en in hoge mate voorspelbaar, bijvoorbeeld de seizoensgebonden fluctuaties in de vraag naar reisdocumenten, dan volstaat operationele flexibiliteit. Betreft het echter complexe veranderingen waarbij de ontwikkelingen in hoge mate onvoorspelbaar zijn, zoals het gebruik van (veilige) mobiele- en internet technologie, dan dient het management over een hoge mate van strategische flexibiliteit te beschikken.
Er worden drie typen van flexibiliteit onderscheiden:

- **Operationele flexibiliteit**: het vermogen om het volume en de mix van primaire processen te veranderen.
- **Structurele flexibiliteit**: het vermogen om de organisatiestructuur en de besluitvormings- en communicatieprocessen aan te passen.
- **Strategische flexibiliteit**: het vermogen om de strategie en de aard van de activiteiten van de organisatie te wijzigen.

In "Bijlage 4 - Voorbeelden van maatregelen behorende tot verschillende typen van flexibiliteit" worden een aantal voorbeelden van deze verschillende typen van flexibiliteit gegeven.

2.5 ONTWERP VAN DE ORGANISATIE: INDICATIE VAN POTENTIËLE FLEXIBILITEIT

Of het repertoire aan managementvaardigheden benut kan worden, hangt af van de bestuurbaarheid van de organisatie. De organisatie ontwerp

taak betreft het creëren van adequate condities ten aanzien van technologie, structuur en cultuur zodat maatregelen van het management op het juiste moment en de juiste wijze geïmplementeerd worden. Het organisatieontwerp bepaalt aldus de potentiële flexibiliteit aan de hand van drie variabelen:

- **Technologie**: de systemen en de kennis die gebruikt worden in het primaire proces. Het ontwerp van de technologie kan variëren van routinematig tot non-routinematig en bepaalt het potentieel voor operationele flexibiliteit.
- **Structuur**: de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (basis organisatievorm) en de planning- en controlesystemen en de besluitvormingsprocessen. De structuur kan variëren van mechanistisch tot organisch en bepaalt in grote mate de structurele flexibiliteit.
- **Cultuur**: de opvattingen en aannames die in de organisatie gedeeld worden en zichtbaar worden in de identiteit en de ongeschreven regels van de organisatie en de leiderschapsstijl en oriëntatie van management en personeel. De cultuur kan variëren van conservatief tot innovatief en is van grote invloed op het potentieel voor strategische flexibiliteit.

Gemeentelijke organisaties zijn kennisintensieve organisaties waarin de kwaliteit van het **menselijk kapitaal**, dat wil zeggen de kennis en vaardigheden van individuele medewerkers, een factor van belang is. Dit vierde element van de bouwsteen 'organisatieontwerp' is specifiek voor het onderzoek bij gemeentelijke organisaties toegevoegd.

De sensorfunctie van de organisatie

Een voorwaarde voor de samenstelling van een toereikend repertoire aan vaardigheden en een adequaat organisatieontwerp is de sensorfunctie van de organisatie, dat wil zeggen het lerend vermogen en de informatieverwerkingscapaciteit van de organisatie. Een adequaat systeem om informatie over de omgeving te verzamelen stelt het management in staat om het optimale niveau van flexibiliteit te bepalen en adequate maatregelen te treffen voor specifieke veranderingen. Het lerend vermogen bepaalt of het management en de organisatie in staat zijn om veranderingen in de flexibiliteit te realiseren. Indien de

Tabel 2 - Resultaten per dimensie van managementvaardigheden en organisatieontwerp, inclusief 'menselijk kapitaal'

	Gemiddelde Nederlandse gemeenten		Gemiddeld resultaat
	Resultaat *	Kwalificatie	binnen Overheid**
Managementvaardigheden (huidige flexibiliteitsmix)			
Operationele flexibiliteit	+0,1	Gemiddeld	-0,2
Structurele flexibiliteit	-0,1	Gemiddeld	-0,5
Strategische flexibiliteit	-0,1	Gemiddeld	-0,8
Sensorfunctie	-0,2	Gemiddeld	-0,5
Organisatieontwerp (potentiële flexibiliteit)			
Technologie	+0,1	Gemiddeld	-0,2
Structuur	+0,1	Gemiddeld	-0,4
Cultuur	-0,8	Laag	-0,6
Menselijk kapitaal	+4,8***	-	n.b.***

* Scores kunnen variëren van -3 tot +3; het nulpunt correspondeert met het algemene gemiddelde in de QSF database.
** Gemiddeld resultaat van 385 middelgrote en grote overheidsorganisaties in QSF database.
*** De QSF database bevat geen vergelijkingsmateriaal m.b.t. de dimensie 'Human capital'. De getoonde score is gemeten op een 7 punt-schaal.

turbulentie in de omgeving toeneemt, is een goed ontwikkelde sensorfunctie essentieel voor een juiste afstemming van de bouwstenen van flexibiliteit.

2.6 FLEXIBILITEIT VAN MANAGEMENTVAARDIGHEDEN EN ORGANISATIEONTWERP BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

De onderstaande tabel (Tabel 2) toont de gemiddelde scores van de respondenten van dit onderzoek ten aanzien van de managementvaardigheden (operationele-, structurele- en strategische flexibiliteit en metaflexibiliteit) en het organisatieontwerp (technologie, structuur, cultuur en 'human capital'). De vragen waarmee deze dimensies zijn gemeten staan in Bijlage 2 - Vragenlijst.

Ten aanzien van de **managementvaardigheden** scoren de onderzochte gemeenten min of meer gemiddeld t.o.v. het bedrijfsleven. Ter vergelijking: organisaties in de QSF peergroup "Overheid" beschikken vaak over minder dan gemiddelde structurele en strategische flexibiliteit en hebben een minder goed ontwikkelde 'sensorfunctie'.

Het **organisatieontwerp** van de onderzochte gemeenten wordt gekenmerkt door een sterk conservatieve cultuur. Dit wijkt niet af van de peergroup gemiddelden, al blijkt de structuur minder mechanistisch te zijn dan bij de gemiddelde overheidsorganisatie.
Aangezien bijzondere aandacht werd gevraagd voor de analyse van de kwaliteit van het menselijk kapitaal wordt deze hieronder afzonderlijk toegelicht.

Menselijk kapitaal van Nederlandse gemeenten

De waardering voor het menselijk kapitaal van gemeentelijke organisaties is hoog: bijna 50% van de respondenten is het (geheel) eens met alle vijf van de onderstaande stellingen (zie Tabel 3). Slechts 15% is het (geheel) oneens met één of meer van de stellingen. Zeer hoge waarderingen, waarbij de respondent op alle vier de vragen de score 6 of 7 aangaf, komen echter niet vaak voor (10% van de respondenten).
Ten aanzien van de afzonderlijke stellingen valt vooral de tweede stelling buiten het algemene plaatje. Op de stelling waarbij de medewerkers worden vergeleken met 'de besten in de branche' antwoordde slechts 40% van de respondenten met (geheel) eens. De overige vragen, die geen directe vergelijking met andere organisaties bevatten, worden aanzienlijk vaker beantwoord met 'eens' (84%).

Tabel 3 - Resultaten afzonderlijke vragen 'menselijk kapitaal'

N=180	Gemiddelde	Std. Deviatie*
Onze medewerkers zijn zeer bekwaam	5,3	1,0
Onze medewerkers worden beschouwd als de beste in de branche	4,2	1,2
Onze medewerkers zijn experts in hun specifieke banen en functies	4,8	1,1
Onze medewerkers ontwikkelen nieuwe ideeën en kennis	4,8	1,0
Onze medewerkers zijn creatief en slim	4,9	1,0
Gemiddeld resultaat "Menselijk kapitaal"	4,8	0,9

Antwoordmogelijkheden variëren van score 1 ("volledig mee oneens") tot 7 ("volledig mee eens"), met score 4 voor "neutraal"
* De standaard deviatie is een maatstaf voor de spreiding van resultaten ten opzichte van het gemiddelde. Een standaard deviatie van +/- 1 punt betekent dat 68% van de respondenten zich in een range van 1 punt hoger of lager dan het gemiddelde bevinden.





3 Afstemming binnen het raamwerk organisatieflexibiliteit

De samenstelling van de flexibele management-vaardigheden enerzijds en het ontwerp van de organisatie anderzijds, bepaalt de flexibiliteit van de organisatie als geheel en dient aan te sluiten bij het niveau van turbulentie in de omgeving. Indien de managementvaardigheden en/of het organisatieontwerp niet voldoende aansluiten bij de eisen van de omgeving spreken we van 'misfit' en is in theorie een vernieuwingstraject benodigd.
Zoals besproken in de inleiding over de bouwstenen van flexibiliteit worden er vier ideaaltypen onderscheiden, dat wil zeggen configuraties van de bouwstenen waarbij een optimale afstemming bestaat tussen het niveau van turbulentie in de omgeving, de management-vaardigheden en het organisatieontwerp.

- De **rigide vorm** beschikt over een zeer beperkte flexibiliteitsmix, heeft een routine technologie, een mechanistische structuur en een conserverende cultuur en is optimaal in een niet-turbulente omgeving;
- De **planmatige vorm** beschikt over operationele flexibiliteit, combineert een non-routine technologie met een mechanistische structuur en conserverende cultuur en functioneert optimaal in een complex/dynamische omgeving;
- De **flexibele vorm** beschikt over een uitgebreide flexibiliteitsmix met structurele en strategische flexibiliteit, heeft een non-routine technologie, organische structuur en innovatieve cultuur en opereert optimaal in hyperturbulente omgevingen;
- De **chaotische vorm** heeft weliswaar veel strategische flexibiliteit, maar is praktisch onbestuurbaar vanwege de zeer organische structuur en zeer innovatieve cultuur en is alleen in een extreem turbulente omgeving bruikbaar;

Uiteraard zal niet elke organisatieprofiel exact aansluiten bij één van de vier ideaaltypen. Er zullen tussenvormen bestaan. Met name een tussenvorm of 'hybride' van de planmatige en flexibele organisatievorm komt vaak voor. Bij deze organisaties is dan weliswaar een breed repertoire aan managementvaardigheden ontwikkeld, vergelijkbaar met de ideale flexibele organisatie, maar de planmatig ingerichte organisatie biedt niet voldoende speelruimte om maatregelen snel en effectief te implementeren.

Andersom kan het ook voorkomen dat het organisatieontwerp voldoende potentieel voor flexibiliteit biedt, maar dat de maatregelen die het management treft voornamelijk op operationele flexibiliteit zijn gericht en dus meer gelijkenis vertonen met een planmatige organisatie. Het flexibiliteitspotentieel van de organisatie blijft hier onbenut.
De vier ideaaltypen staan met de bijbehorende niveaus van omgevingsturbulentie in Figuur 4 afgebeeld in het raamwerk organisatieflexibiliteit. We zien hier de drie bouwstenen uit de inleiding terugkomen: het turbulentieniveau staat bovenaan in het figuur, op de horizontale as staat de uitgebreidheid van het repertoire aan flexibele managementvaardigheden en op de verticale as staat de manoeuvreerbaarheid van het organisatieontwerp weergegeven. In de volgende paragraaf worden de resultaten van de onderzochte gemeenten gepresenteerd en worden zij in het raamwerk van organisatieflexibiliteit geplaatst.

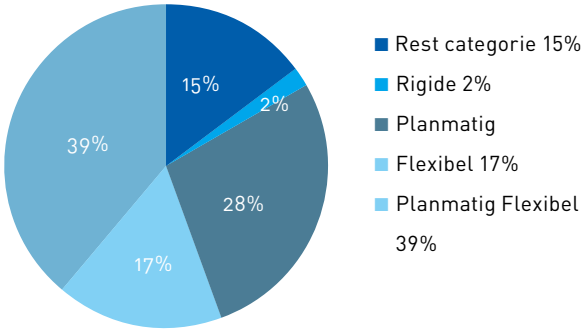
3.1 NEDERLANDSE GEMEENTEN IN HET RAAMWERK ORGANISATIEFLEXIBILITEIT

De onderzochte gemeenten zijn ingedeeld aan de hand van hun gelijkenis met één van de vier ideaaltypen zoals hiervoor beschreven (zie Figuur 5). Slechts een enkele gemeente kan als 'rigide' worden benoemd. Vaker komt de planmatige organisatievorm voor (28%) en in 17% van de gevallen komen zowel managementvaardigheden als organisatieontwerp overeen met de flexibele organisatievorm. Een groot deel van de gemeenten (39%) wordt als een tussenvorm (hybride) van de planmatige en flexibele organisatie geclassificeerd. De rest categorie bestaat uit andersoortige tussenvormen die elk slechts incidenteel voorkomen (gezamenlijk 15%, zie ook Bijlage 5 – Verdeling van respondenten over ideaaltypen en andere vormen).

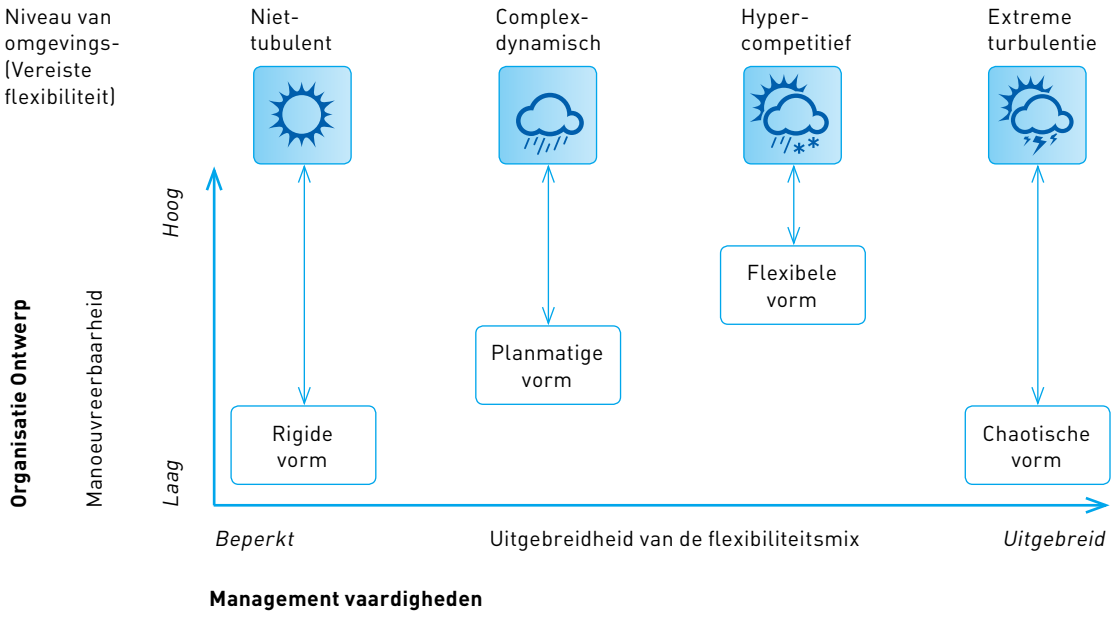
Aan de classificatie van een gemeente in van de vier ideaaltypen kan geen waardeoordeel worden toegekend. Immers, een planmatige organisatievorm is ideaal in een matig turbulente omgeving, maar schiet tekort in een hyperturbulente omgeving. Een uitzondering vormt de hybride planmatig-flexibele organisatie, waarvan ten minste één van de bouwstenen van flexibiliteit niet aansluit bij het niveau van turbulentie. Het gaat dus om de 'fit' tussen de bouwstenen.

Met betrekking tot deze afstemming (fit) van de flexibiliteit van de organisatievorm met het niveau van omgevingsturbulentie wordt geconstateerd dat 48% van de onderzochte gemeenten een slechte tot zeer slechte fit heeft (zie Figuur 6). Ongeveer vijftien procent van de organisaties heeft een zodanig goede fit dat een vernieuwingstraject niet aan de orde is. Dit

Figuur 5 - Indeling van Gemeenten naar overeenkomst met ideaaltypen.



Figuur 4 - Het raamwerk organisatieflexibiliteit met 4 niveaus van omgevingsturbulentie en vier bijbehorende ideaaltypen organisatievormenen.



zijn voornamelijk planmatige gemeenten, zoals later zal blijken.
De constatering dat bijna de helft van de onderzochte gemeenten een slechte tot zeer slechte afstemming met de omgeving lijkt te hebben, leidt tot de voorlopige conclusie dat een interventie bij deze organisaties urgent is.

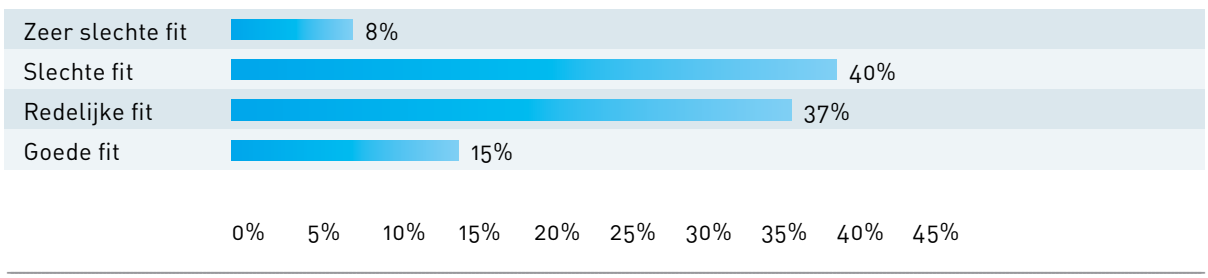
3.2 IDENTIFICATIE VAN VIER TYPISCHE CONFIGURATIES ONDER GEMEENTELIJKE ORGANISATIES

Nu alle bouwstenen van zijn besproken en gemeentelijke organisaties zijn geclassificeerd, kunnen zij in het raamwerk van organisatieflexibiliteit worden geplot. Uit de analyses blijkt dat vier typische configuraties veel voorkomen (zie ook Figuur 7). Het betreft hier aan de ene kant de organisatievorm (planmatig of flexibel) en aan de andere kant de omgevingsturbulentie (matig turbulent of hyperturbulent).

- **Type A (Planmatige organisatievormen in een matig turbulente omgeving)**: deze gemeenten beschikken over veel operationele flexibiliteit en opereren met een mechanische organisatiestructuur en een conserverende cultuur. De flexibiliteit van deze gemeenten sluit goed aan op de omgeving, die gekenmerkt wordt door een hoge dynamiek en complexiteit van veranderingen en een zeker mate van voorspelbaarheid.
- **Type B (Flexibele organisatievormen in een matig turbulente omgeving)**: deze gemeenten beschikken over een surplus aan strategische flexibiliteit. Er lijkt geen noodzaak voor de aanwezige flexibiliteit te bestaan en in theorie zijn de structuur en cultuur van dit type organisatie niet zodanig dat optimale efficiency bereikt kan worden. Tot dit type worden ook gerekend de gemeenten die met een hybride planmatig-flexibele organisatievorm in een matig turbulente omgeving opereren en dus ook een surplus aan flexibiliteit hebben.
- **Type C (Flexibele organisatievormen in een hyperturbulente omgeving)**: deze gemeenten beschikken zowel over operationele flexibiliteit als over strategische flexibiliteit en zijn daarmee in staat om adequaat te reageren op de onvoorspelbare veranderingen in hun omgeving. De flexibiliteit van deze gemeenten wordt ondersteund door de organische structuur en innoverende cultuur.
- **Type D (Planmatige organisatievormen in een hyperturbulente omgeving)**: deze gemeenten opereren in een omgeving die niet alleen complex en dynamisch is, maar ook onvoorspelbaar. Deze omgeving vereist strategische flexibiliteit, ondersteunt door een organische structuur en een innoverende cultuur. De planmatige organisatievorm van deze gemeenten voldoet echter niet aan deze eisen en het management is niet in staat om adequaat te reageren op onverwachte veranderingen. Tot dit type worden ook gerekend de hybride organisaties die in een hyperturbulente omgeving opereren en dus een tekort aan flexibiliteit hebben.

Ongeveer 81% van de onderzochte gemeenten kon worden ingedeeld in één van de vier categorieën worden ingedeeld. In de resterende

Figuur 6 – Aantal gemeenten met een goede of slechte afstemming met de omgeving (fit)



19% van de gevallen heeft de organisatie een dermate afwijkend profiel dat dit niet bij één van de vier categorieën kan worden ingedeeld.

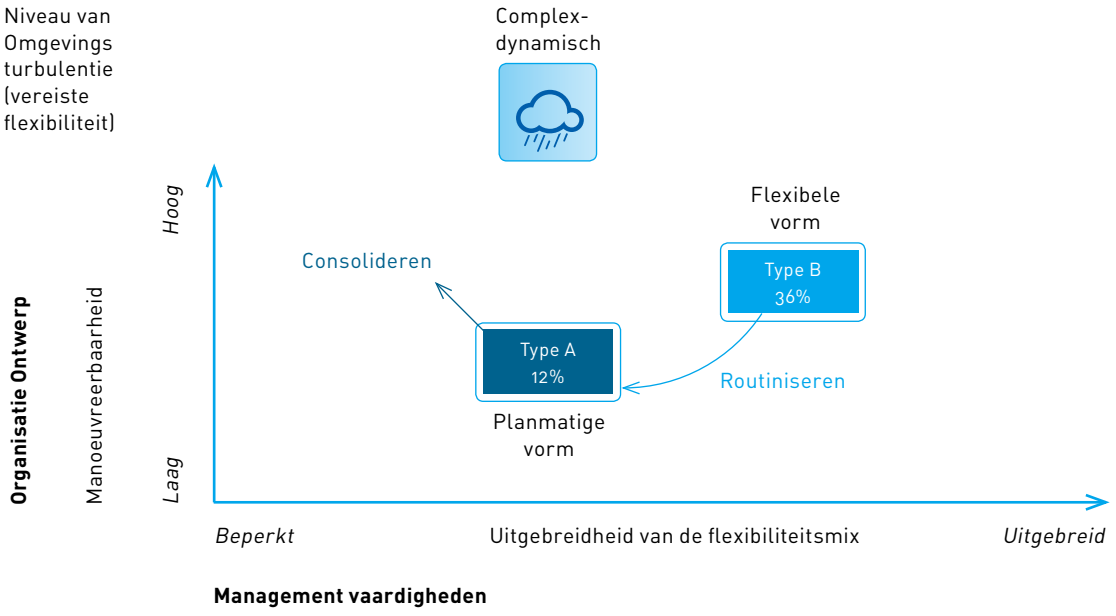
In de onderstaande figuren worden deze vier typen afgebeeld in het raamwerk organisatieflexibiliteit (zie Figuur 8 en Figuur 9). Tevens wordt besproken welk vernieuwingstraject – gericht op het verbeteren van de afstemming tussen de bouwstenen – bij elk type van toepassing is. **Type A** en **Type C** vertonen beiden een goede fit en een verbetering van de flexibiliteit is dus niet aan de orde. Met andere woorden, hen wordt een 'consolidatie' aanbevolen.
Gemeenten met een flexibele organisatie die in een matig turbulente omgeving opereren (Type B), dienen meer routines te ontwikkelen en de flexibiliteit te beperken tot de noodzakelijke operationele flexibiliteit. We spreken dan van een '**routinisatietraject**' gericht op het verfijnen van bestaande kerncompetenties, het verscherpen van de strategische focus, standaardisering en professionalisering van processen en institutionalisering van informatieverwerking en besluitvormingsprocessen.

Gemeenten met een planmatige organisatie die in een hyperturbulente omgeving opereren (**Type D**), dienen juist een revitalisatietraject in te zetten om de flexibiliteit te verhogen. Een '**revitalisatietraject**' is gericht op het afleren van 'oude' routines en het ontwikkelen van nieuwe kerncompetenties, op minder procesregulering (lees: minder formalisatie en speciali-

Figuur 7 - Vier configuraties van flexibiliteit en omgevingsturbulentie bij Nederlandse gemeenten

	Planmatige organisatievormen	**Flexibele organisatievormen**
Complex/dynamische (matig turbulente) omgeving	**Type A (12%)** beperkte flexibiliteit (volstaat); Consolideren	**Type B (36%)** surplus strategische flexibiliteit; Routinisatietraject
Onvoorspelbare (hyperturbulente) omgeving	**Type D (30%)** tekort strategische flexibiliteit; Revitalisatietraject	**Type C (3%)** hoge flexibiliteit (volstaat); Consolideren

Figuur 8 - Een matig turbulente omgeving met planmatige (Type A) en flexibele gemeenten (Type B).



satie), een lossere basis organisatievorm, een meer open, externe oriëntatie en een hogere tolerantie voor ambiguïteit.

Nu de onderzochte gemeenten in het raamwerk zijn geplot, rest nog de analyse van de prestaties van deze gemeenten. De volgende paragraaf behandelt zowel de prestaties als het innovatievermogen voor de gehele steekproef en voor de verschillende typen zoals hiervoor geïdentificeerd.

3.3 PERFORMANCE EN FIT VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

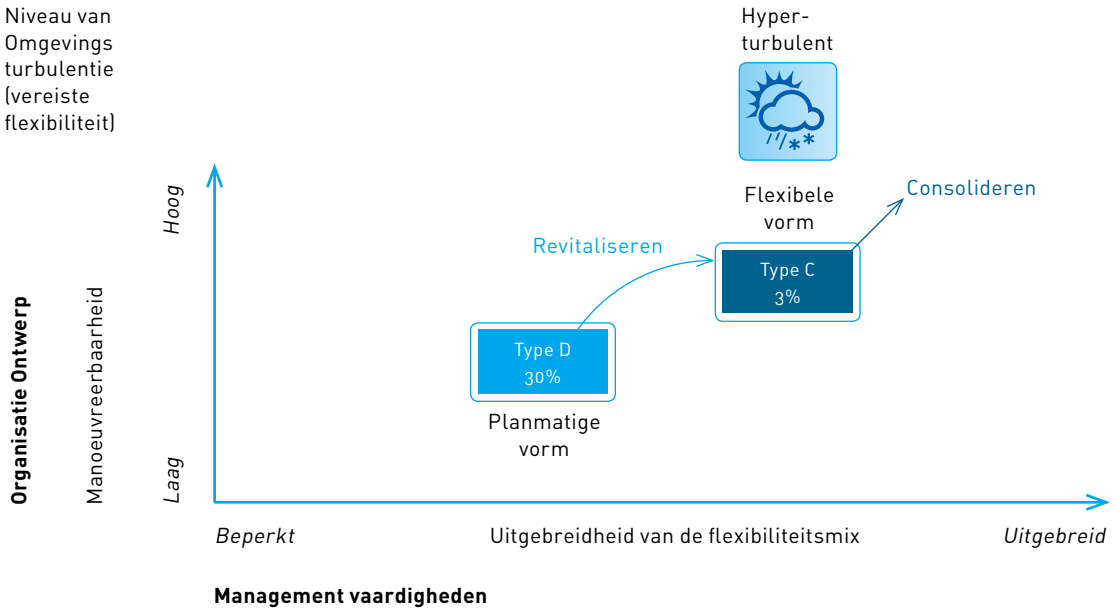
Respondenten waarderen de prestaties van hun gemeentelijke organisaties over het algemeen als goed. Bij de drie stellingen waarin naar de performance wordt gevraagd, wordt niet vaker dan in 11% van de gevallen met (geheel) oneens geantwoord (zie Tabel 4).
Het gemiddeld resultaat ten aanzien van de drie performance stellingen bedraagt 5,0 op een schaal van één tot zeven. Dit wijkt echter niet af van het gemiddelde in de QSF database. De performance wordt daarom als 'neutraal' beoordeeld: niet hoog, niet laag.
In vergelijking met de peergroup "Overheidsorganisaties" in de QSF database scoren de onderzochte gemeenten overigens wel aanzienlijk beter, vooral ten opzichte van kleine tot middelgrote overheidsorganisaties.

Zoals blijkt uit "Bijlage 6 - Verschillen in prestatie naar omvang van de gemeentelijke organisatie" blijkt, bestaat er een zwakke, positieve samenhang tussen de **omvang van de gemeente** en de prestaties, al blijkt tevens een grote variatie in de performance binnen de groep zeer grote gemeentelijke organisaties (meer dan 1500 FTE). In tegenstelling tot kleine en middelgrote overheidsorganisaties valt op dat kleine en middelgrote gemeenten hun performance aanzienlijk hoger waarderen.

Incrementele- en radicale innovatieprestaties

Behalve prestaties in algemene zin, is ook gekeken naar het innovatievermogen van gemeentelijke organisaties. Het innovatievermogen van organisaties betreft enerzijds het vermogen op incrementele wijze bestaande competenties te innoveren (incrementele innovatie), en anderzijds het vermogen om middels radicale innovatie nieuwe competenties en routines te ontwikkelen.
De scores ten aanzien van het 'incrementele

Figuur 9 - Planmatig en flexibele gemeenten in een hyperturbulente omgeving.



innovatievermogen' liggen bij de onderzochte gemeenten significant hoger dan de scores ten aanzien van het 'radicale innovatievermogen', al lijken de absolute verschillen relatief klein op een 7-punt schaal (zie Tabel 5). De verschillen tussen de grootteklassen van gemeenten in de resultaten ten aanzien van het innovatievermogen vertonen hetzelfde patroon als de verschillen in performance.

Prestaties van de vier typische configuraties

In Figuur 10 op de volgende pagina worden de gemiddelde resultaten getoond van de vier in het voorgaande beschreven configuraties ten aanzien van de algemene prestaties en het exploratie- dan wel exploitatievermogen. In "Bijlage 7 - 95% betrouwbaarheidsinterval prestaties" worden deze gemiddelden getoond met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Over het algemeen zijn alle respondenten iets positiever ten aanzien van het innovatievermogen dan ten aanzien van de algemene performance. Gemeenten met een **juiste afstemming** tussen de flexibiliteit en de omgeving (type A en type C) presteren over het algemeen gemiddeld, al is vooral de variantie binnen de groep flexibele organisaties aanzienlijk (het beperkte aantal gemeenten in deze categorie is hier mede debet aan).

Opvallend zijn de verschillen tussen de twee groepen gemeenten met een misfit. Gemeenten die met een overschot aan flexibiliteit (type B) opereren in een complex/dynamische omgeving presteren op alle fronten significant beter dan gemeenten met een tekort aan flexibiliteit in een hyperturbulente omgeving (type D).

Een analyse van de **samenhang tussen performance** en de onderliggende dimensies van omgevingsturbulentie, managementvaardigheden en het organisatieontwerp geeft het volgende beeld (zie Figuur 11 en meer details in "Bijlage 8 – Effect van verschillende dimensies op performance (met 95% betrouwbaarheidsinterval):

- Toenemende onvoorspelbaarheid heeft een negatief effect op de performance
- Het vermogen om de omgeving te scannen en de kwaliteit van het menselijk kapitaal hangen positief samen met de performance
- De aanwezigheid van een organische structuur en een innoverende cultuur kunnen een

Tabel 4 - Resultaten afzonderlijke vragen en gemiddelde resultaat t.a.v. 'algemene prestaties

N=180 respondenten	Gemiddelde	Std. deviatie
Onze gemeentelijke organisatie levert uitmuntende dienstverlening.*	4,8	1,1
Ten opzichte van vergelijkbare gemeentelijke organisaties doen wij het erg goed.*	5,0	1,1
Naburige gemeenten kunnen jaloers op onze prestaties zijn.*	4,9	1,2
Gemiddeld resultaat "Performance"	5,0	0,9
Score kleine tot middelgrote overheidsorganisaties**	~ 4,0	
Score grote overheidsorganisaties**	~ 4,5	

* Antwoordmogelijkheden variëren van score 1 ("volledig mee oneens") tot 7 ("volledig mee eens"), met score 4 voor "neutraal"
** De QSF database bevat gegevens van 171 respondenten uit overheidsorganisaties met minder dan 250 FTE (klein tot middelgroot) en van 214 respondenten uit grote overheidsorganisaties met meer dan 250 FTE.

Tabel 5 - Gemiddeld resultaat t.a.v. dimensies van het innovatievermogen

N=180	Gemiddelde	Std. deviatie
Radicale innovatievermogen	4,5	1,0
Incrementele innovatievermogen	5,2	0,7

Antwoordmogelijkheden variëren van score 1 ("volledig mee oneens") tot 7 ("volledig mee eens"), met score 4 voor "neutraal"

positief effect op performance hebben, maar het effect kan even zo goed nihil zijn

Deze resultaten in de bijlage kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:

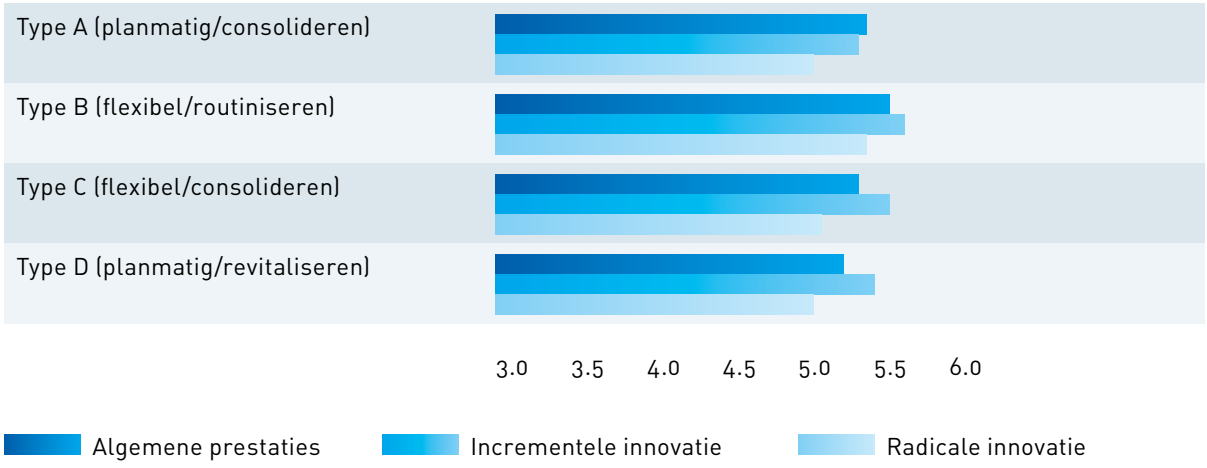
Om een verbetering van de score op performance te realiseren ter grootte van +/- 1 standaard afwijking van het gemiddelde, is een verbetering van meer dan 2 standaardafwijkingen vereist in bijvoorbeeld omgevingsscanning. Met andere woorden, om op de 7-punt schaal van positie 4 (neutraal t.a.v. performance) naar positie 5 (positief t.a.v. performance) te verbeteren, is een verbetering nodig van twee posities in omgevingsscanning.

Geconcludeerd wordt dat met name de **sensorfunctie** en het menselijk kapitaal van gemeentelijke organisaties samenhangen met bovengemiddelde prestaties. Vooral de sensorfunctie is nog vaak onvoldoende ontwikkeld bij de onderzochte gemeenten en verdient meer aandacht. Voorts wordt, voorzichtig, geconcludeerd dat indien 'onderhoudsinvesteringen' in het **menselijk kapitaal** achterwege blijven en de waarde hiervan terugloopt, dit een negatief effect zal hebben op de prestaties. De veelal **conservatieve cultuur** zoals gemeten bij de onderzochte gemeenten (zie eerder Tabel 2), vormt een belemmering voor de ontwikkeling van strategische flexibiliteit en zal dus vooral voor gemeenten in een hyperturbulente omgeving onvoldoende speelruimte bieden.

3.4 INTERVENTIESTRATEGIE VOOR NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tot slot wordt een overzicht gegeven van de veranderings- of interventiestrategieën die de onderzochte gemeenten kunnen volgen ten einde een betere fit te verkrijgen en de prestaties te verbeteren. Dit wordt bepaald door

Figuur 10 - Prestaties van de vier typische configuraties van gemeentelijke organisaties.



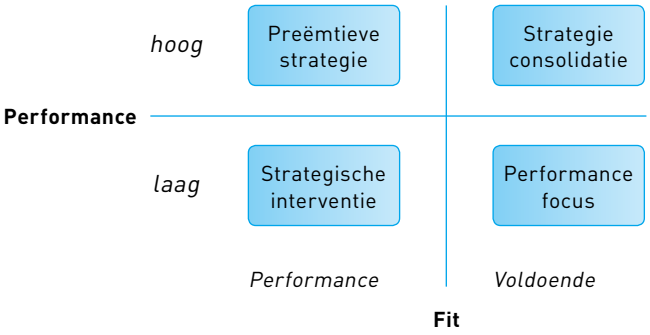
Figuur 11 - Positieve en negatieve effecten op de prestatie van onderzochte gemeenten.



enerzijds naar de performance van de gemeenten te kijken en anderzijds naar de kwalificatie van de fit.

Vier mogelijke interventiestrategieën worden onderscheiden:

- **Strategische interventie**: er is een grote afwijking van de ideale flexibiliteit en de performance is laag; om de performance te verbeteren dient de flexibiliteit te worden aangepast aan het vereiste niveau.



- **Preëmptieve strategie**: hoewel de performance goed is, wordt een verslechtering van de performance op termijn verwacht omdat de flexibiliteit onvoldoende aansluit bij de omgevingsturbulentie. Ter voorkoming dient de flexibiliteit te worden afgestemd op het vereiste niveau.
- **Performance focus**: de bestaande fit met de omgeving dient beter te worden benut teneinde het resultaat te verbeteren, de sleutel ligt echter niet in een aanpassing van de flexibiliteit.
- **Strategische consolidatie**: de aandacht dient niet zozeer uit te gaan naar verbetering van performance of fit, maar naar behoud van de status quo.

Van de onderzochte gemeenten (zie Figuur 12) valt slechts 12% in de categorie 'strategische consolidatie' (goede fit en goede performance). In twee gevallen kon geen resultaat worden berekend omdat niet voldoende vragen werden beantwoord. De overige gemeenten lijkt een groot deel behoefte te hebben aan een 'performance focus' (39%). Het aandeel van gemeenten dat de flexibiliteit dient te verbeteren, d.w.z. de categorieën 'strategische interventie' en 'preëmptieve strategie' samen, is echter aanzienlijk (29% + 18%).

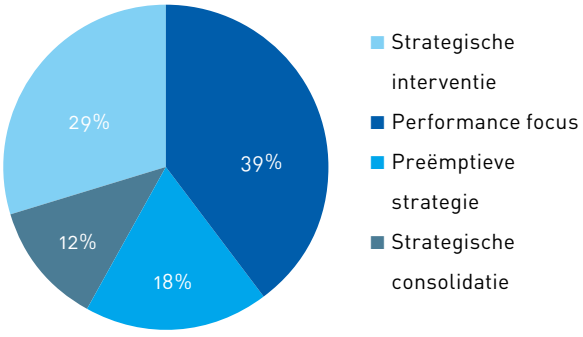
3.5 TOT SLOT

Uit het onderzoek blijkt vooral dat er een grote variatie in ervaren omgevingsturbulentie en aanwezige flexibiliteit bestaat binnen Nederlandse gemeenten. Een belangrijk deel van de organisaties kan profijt halen uit een revitalisatietraject naar meer flexibiliteit. Daar staat een ander belangrijk deel tegenover met een overschot aan flexibiliteit. Voor hen is de vraag of en hoe verdere routinisatie van de organisatie de prestaties kan verbeteren. Ongeveer één op de 6 gemeenten heeft een organisatievorm die past bij de specifieke turbulentie van hun omgeving.

Met name het vermogen om de omgeving te scannen op informatie over veranderingen en de kwaliteit van het menselijk kapitaal blijken bij de onderzochte gemeenten positief samen te hangen met de prestaties van de organisatie.

Een nadere studie naar de specifieke managementvaardigheden en het organisatieontwerp van gemeenten met een goede afstemming op de omgeving kan 'best practices' identificeren en het inzicht in de optimale flexibiliteit van gemeenten verdiepen.

Figuur 12 - Verdeling van gemeenten naar 'interventiestrategie'.





Bijlagen



BIJLAGE 1 OVERZICHT VAN RESPONS

Overzicht

Aantal benaderde gemeenten:	415
Uitnodigingen verzonden aan gemeentesecretaris en voorzitter OR:	925
Ontvangen reacties:	245
Bruikbare reacties (minder dan 10 vragen onbeantwoord):	180
Respons ratio (bruikbare reacties t.o.v. uitnodigingen):	19,5%

Verdeling per provincie (één respondent is geen gemeente

	Gemeente secretaris	OR-voorzitter	Totaal
Zuid-Holland	15	17	32
Gelderland	14	16	30
Brabant	12	14	26
Noord-Holland	13	8	21
Limburg	8	8	16
Overijssel	7	5	12
Utrecht	5	6	11
Groningen	7	2	9
Drenthe	3	5	8
Friesland	4	3	7
Zeeland	3	3	6
Flevoland	2	0	2
Totaal	93	87	180

BIJLAGE 2 VRAGENLIJST

Vraag tekst	• *Vraag inverse gesteld*
Omgevingsturbulentie: Dynamiek (intensiteit)	
Veranderingen in de omgeving van onze gemeente zijn zeer intens.	
Burgers, bedrijven en instellingen in onze gemeente vragen regelmatig compleet nieuwe dienstverlening.	
Omgevingsturbulentie: Dynamiek (frequentie)	
In de omgeving waarin wij actief zijn, vinden continu veranderingen plaats.	
Ons aanbod van dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen verandert doorlopend.	
In de omgeving van onze gemeente zijn er snelle en veelvuldige fluctuaties in de vraag naar specifieke diensten.	
In de omgeving waarin wij opereren, verandert iedere dag wel wat.	
Omgevingsturbulentie: Complexiteit (aantal elementen)	
Bij het nemen van beslissingen moet men in onze omgeving met zeer veel factoren rekening houden.	
In onze omgeving komen er vanuit allerlei richtingen ontwikkelingen op ons af.	
Omgevingsturbulentie: Complexiteit (verwevenheid)	
In onze omgeving hangt alles met alles samen.	
Een beslissing werkt in onze omgeving door op tal van factoren.	
Omgevingsturbulentie: Onvoorspelbaarheid (beschikbaarheid informatie)	
Van wat er in onze omgeving speelt, blijft voor ons niks geheim.	•
Informatie die we nodig hebben over onze omgeving, krijgen we ook.	•
We hebben voldoende informatie over de dienstverlening van naburige gemeenten.	•
We hebben voldoende inzicht en informatie over wie onze klanten, d.w.z. burgers, bedrijven en instellingen, zijn.	•
Omgevingsturbulentie: Onvoorspelbaarheid (oorzaak - gevolg)	
In onze omgeving verandert weliswaar veel, maar er is altijd wel een patroon in de veranderingen te ontdekken.	•
In onze omgeving zijn veranderingen sterk trendmatig of cyclisch.	•
Managementvaardigheden: Operationele flexibiliteit	
In onze gemeentelijke organisatie kan men gemakkelijk het volume van dienstenverlening variëren al naar gelang de vraag.	
Onze gemeentelijke organisatie kan gemakkelijk activiteiten van de primaire processen uitbesteden.	
Onze gemeentelijke organisatie kan gemakkelijk tijdelijk personeel inhuren om in te spelen op vraagfluctuaties.	
Onze gemeentelijke organisatie kan gemakkelijk wisselen van partners met wie wij samenwerken.	

Vraag tekst	• *Vraag inverse gesteld*
Managementvaardigheden: Structurele flexibiliteit	
In onze gemeentelijke organisatie kunnen taken en functies gemakkelijk worden gewijzigd.	
Onze organisatiestructuur ligt niet vast en kan gemakkelijk gewijzigd worden.	
Beheerssystemen worden in onze gemeentelijke organisatie veelvuldig gewijzigd.	
Mensen in onze gemeentelijke organisatie hebben geen vaste positie, maar vervullen vaak meerdere functies.	
Managementvaardigheden: Strategische flexibiliteit	
In onze gemeentelijke organisatie kan men gemakkelijk nieuwe dienstverlening toevoegen aan het bestaande assortiment.	
In onze gemeentelijke organisatie passen we vergelijkenderwijs regelmatig nieuwe technologieën toe.	
Onze gemeentelijke organisatie is zeer actief bezig om nieuwe combinaties van diensten en doelgroepen te creëren.	
Informatieverwerkingsvermogen	
In onze gemeentelijke organisatie voeren we regelmatig een uitgebreide analyse van de dienstverlening door naburige gemeenten uit.	
We houden in onze gemeentelijke organisatie systematisch technologische ontwikkelingen bij aangaande onze dienstverlening en het dienstverleningsproces.	
Wensen en klachten van burgers, bedrijven en instellingen worden in onze gemeentelijke organisatie systematisch geregistreerd.	
In onze "bedrijfstak" weten wij altijd als eerste wat er gaande is.	
Organisatieontwerp: Technologie	
De inrichting en opstelling van ons primaire proces kan gemakkelijk veranderd worden.	
Onze informatiesystemen zijn te gebruiken voor meerdere doeleinden.	
Onze medewerkers beheersen meerdere "productie" -methoden, -bewerkingen of -handelingen.	
Onze gemeentelijke organisatie is op het punt van "know-how" up to date.	
Organisatieontwerp: Structuur	
Onze gemeentelijke organisatie hanteert uitgebreide en systematische planning- en controlesystemen.	•
Arbeidsdeling heeft in onze gemeentelijke organisatie zijn neerslag gevonden in gedetailleerde functie- en taakomschrijvingen.n	
Binnen onze gemeentelijke organisatie is alles vastgelegd in regels.	•
Er zijn in onze gemeentelijke organisatie veel overlegorganen.	•

Vraag tekst	• *Vraag inverse gesteld*
Organisatieontwerp: Cultuur	
In onze organisatie geldt: "De regels van onze organisatie mogen niet verbroken worden, zelfs indien iemand meent dat dit in het grootste belang van de organisatie zou zijn".	•
In onze gemeentelijke organisatie worden afwijkende meningen niet getolereerd.	•
Creativiteit geldt in onze gemeentelijke organisatie als een zeer hoog goed.	
Wie bij ons eenmaal een minder succesvol idee lanceert, kan zijn carrière verder wel vergeten.	•
Menselijk kapitaal	
Onze medewerkers zijn zeer bekwaam	•
Onze medewerkers worden beschouwd als de beste in de branche	
Onze medewerkers zijn experts in hun specifieke banen en functies	•
Onze medewerkers ontwikkelen nieuwe ideeën en kennis	
Onze medewerkers zijn creatief en slim	•
Algemene prestaties	
Onze gemeentelijke organisatie levert uitmuntende dienstverlening.	
Ten opzichte van vergelijkbare gemeentelijke organisaties doen wij het erg goed.	
Naburige gemeenten kunnen jaloers op onze prestaties zijn.	
Radicale innovatieprestaties	
Onze gemeente neemt regelmatig uitdagingen aan die verder gaan dan het huidige aanbod.	
Wij bedenken regelmatig nieuwe manieren om burgers, bedrijven en instellingen van dienst te zijn.	
Wij experimenteren vaak met nieuwe vormen van dienstverlening in onze gemeente.	
Wij introduceren diensten in de markt die compleet nieuw zijn.	
Wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe markten	
Onze gemeente gebruikt regelmatig nieuwe marktbenaderingen.	
Incrementele innovatieprestaties	
Wij verbeteren regelmatig bestaande marktbenaderingen.	
Er vinden regelmatig kleine aanpassingen plaats in onze dienstverlening.	
Wij vergroten de efficiency van onze dienstverlening.	
Wij vergroten schaalvoordelen door intensivering van bestaande samenwerkingsverbanden.	
Wij verbeteren regelmatig onze huidige dienstverlening.	
Onze gemeente verdiept bestaande samenwerkingsrelaties.	

* Schaal van 1 (niet mee eens) tot 7 (volledig mee eens).

BIJLAGE 3 GEMIDDELDE RESULTATEN OVERHEIDSORGANISATIES VERSUS NEDERLANDSE GEMEENTEN

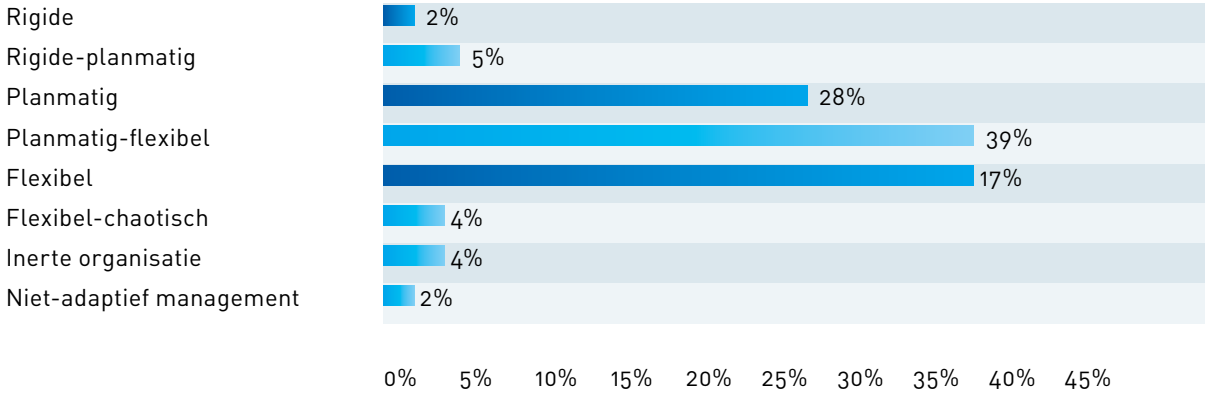
		Nederlandse gemeenten					Ter vergelijking
			Tot 100	Tot 250	Tot 1500	Meer dan	Middelgrote en grote overheids-
		Totaal	FTE	FTE	FTE	1500 FTE	organisaties
	Aantal respondenten (N)	**(180)**	(47)	(75)	(50)	(8)	(385)
Omgeving	Dynamiek	**0,5**	0,4	0,5	0,5	0,8	-0,5
	Complexiteit	**0,5**	0,5	0,4	0,5	0,8	-0,1
	Onvoorspelbaarheid	**0,1**	0,2	0,1	-0,1	0,9	0,0
Management-vaardigheden	Operationeel	**0,1**	0,1	0,2	0,2	0,1	-0,2
	Structureel	**-0,1**	-0,2	-0,2	0,2	0,1	-0,5
	Strategisch	**-0,1**	-0,3	0,0	0,1	-0,1	-0,8
	Informatie verwerkings-capaciteit	**-0,2**	-0,4	-0,2	0,0	-0,3	-0,5
Organisatie-ontwerp	Technologie	**0,1**	0,1	0,1	0,2	-0,6	-0,2
	Structuur	**0,1**	0,2	0,1	0,0	0,2	-0,4
	Cultuur	**-0,8**	-0,6	-0,7	-1,0	-0,9	-0,6
	Menselijk kapitaal*	**4,8**	4,6	4,8	5,0	4,8	n.b.
Prestaties	Algemeen	**0,1**	-0,1	0,1	0,3	-0,2	-0,7
	Exploitatie*	**5.2**	5,2	5,2	5,4	4,7	n.b.
	Exploratie*	**4.5**	4,2	4,6	4,8	4,1	n.b.

Getoonde resultaten zijn genormaliseerde scores waarbij de op norm op het nulpunt ligt.
* Resultaten gemeten op 7 punt schaal

BIJLAGE 4 VOORBEELDEN VAN MAATREGELEN BEHORENDE TOT VERSCHILLENDE TYPEN VAN FLEXIBILITEIT

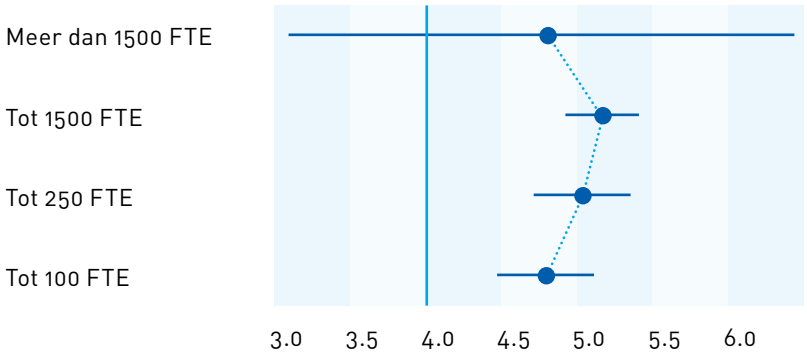
	Intern	Extern
Operationele flexibiliteit	**Interne operationele flexibiliteit**	**Externe operationele flexibiliteit**
	■ Variatie van productie volume ■ Opbouwen van voorraden ■ Multi-sourcing	■ Tijdelijk personeel ■ Inzetten van 'crash teams' ■ Reserveren van capaciteit bij leveranciers
Structurele flexibiliteit	**Interne structurele flexibiliteit**	**Externe structurele flexibiliteit**
	■ Gebruik multi-functionele teams ■ Wijzigen van managementrollen ■ Veranderen van beheerssystemen	■ Inkopen op Just-In-Time (JIT) basis ■ Co-makership met leveranciers ■ Co-design met leveranciers (incl. R&D)
Strategische flexibiliteit	**Interne strategische flexibiliteit**	**Externe strategische flexibiliteit**
	■ Afbreken van bestaande strategie ■ Toepassen van nieuwe technologieën ■ Fundamenteel vernieuwen van producten	■ Creëren van nieuwe product-marktcombinaties ■ Gebruik van marktmacht om toetreders te weren en concurrenten te controleren ■ Actief lobbyen om handelsregulaties te beïnvloeden

BIJLAGE 5 VERDELING VAN RESPONDENTEN OVER IDEAALTYPEN EN ANDERE VORMEN



Toelichting: de vier ideaaltypen zijn donkerblauw afgebeeld. Er zijn geen chaotische organisatievormen aangetroffen. Onder een 'inerte organisatie' wordt verstaan een organisatie met een aanzienlijk repertoire aan managementvaardigheden gekoppeld aan een rigide organisatieontwerp.
Onder 'niet adaptief management' vallen organisaties met een hoog flexibiliteitspotentieel in het organisatieontwerp dat niet wordt benut door het op routine en planning gerichte management.

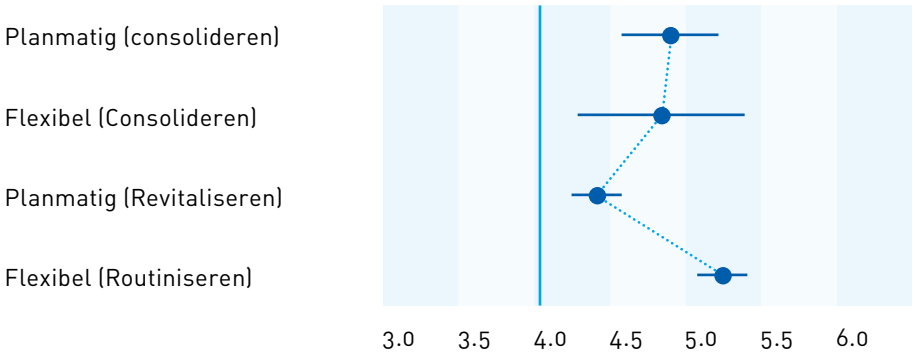
BIJLAGE 6 VERSCHILLEN IN PRESTATIE NAAR OMVANG VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE



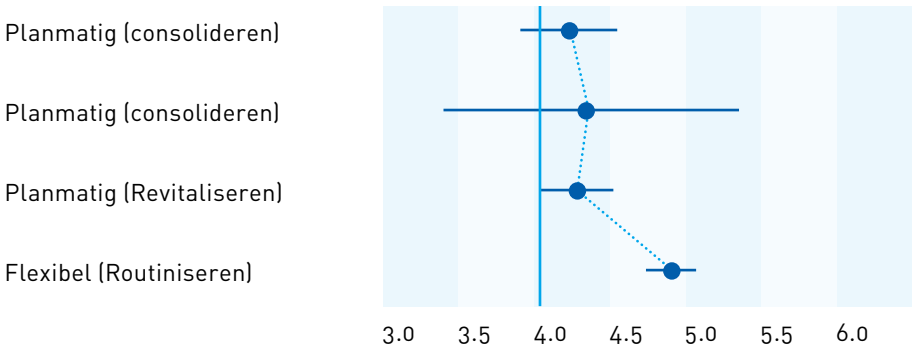
Verschillen in prestatie naar omvang van de gemeentelijke organisatie (inclusief 95% betrouwbaarheidsinterval).

BIJLAGE 7 95% BETROUWBAARHEIDSINTERVAL PRESTATIES

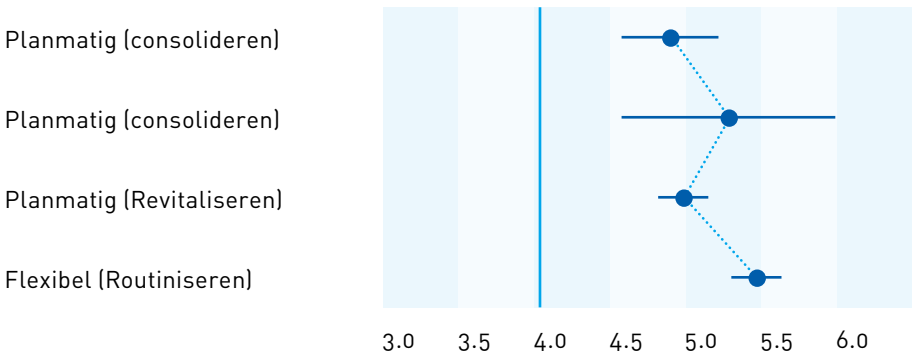
Algemene prestaties



Radicale innovatie

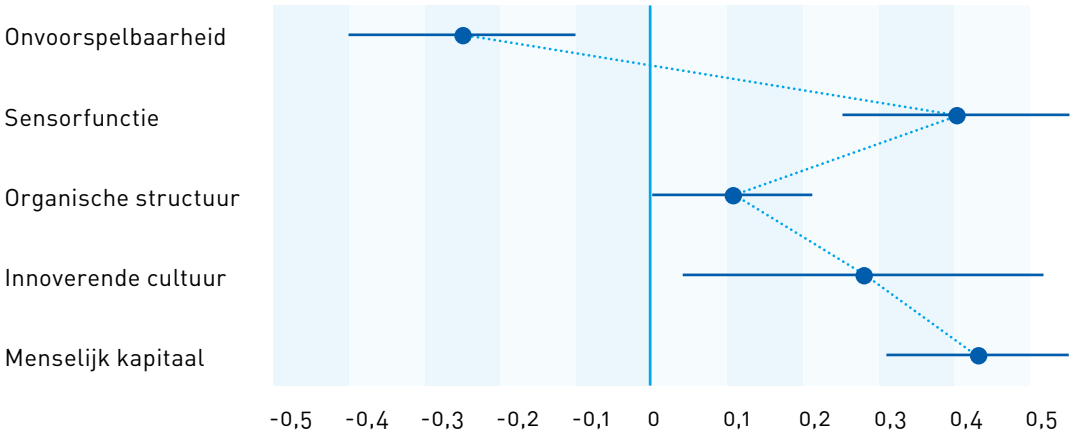


Incrementele innovatie



BIJLAGE 8 EFFECT VAN VERSCHILLENDE DIMENSIES OP PERFORMANCE (MET 95% BETROUWBAARHEIDS-INTERVAL)

Effect op performance





COLOFON

Opdrachtgever
Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630030
www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl
Projectleider: George Evers en Robert van Zijl

Auteurs:
Prof.dr. Henk W. Volberda
Dr. Niels P. van der Weerdt

Rotterdam School of Management, Erasmus University
Department of Strategy and Entrepreneurship

Datum
26 juni 2012

Disclaimer
Deze rapportage is uitsluitend bedoeld voor gebruik door het A+O fonds Gemeenten. De auteurs zijn niet aansprakelijk voor het gebruik van de rapportage.

Fotografie
De Beeldredactie, Merlin Daleman.

Met dank aan
De gemeente Alphen aan den Rijn. De foto's zijn gemaakt in het stadhuis van deze gemeente.

Vormgeving en productie
Ziener, Haarlem

© Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag,
Juni 2012

A+O fonds Gemeenten

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

ABVAKABO FNV

CMHF

cnv Publieke Zaak

CVA





A+O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
Tel 070 7630030
www.aeno.nl