



BECOMING A HIGH PERFORMING PUBLIC ORGANIZATION

*Master thesis over de ambitie van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
om een High Performance Organization te worden*



**26 JUNI 2014
UNIVERSITEIT UTRECHT
RIJKSDIENST VOOR ONDERNEMEND NEDERLAND
J. A. HUS**

BECOMING A HIGH PERFORMING PUBLIC ORGANIZATION

*Master thesis over de ambitie van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
om een High Performance Organization te worden*



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Universiteit Utrecht

AUTEUR:	JOLANDA HUS
STUDENTNUMMER:	3675602
EMAILADRES:	J.A.HUS@STUDENTS.UU.NL
ONDERWIJNSINSTELLING:	UNIVERSITEIT UTRECHT
FACULTEIT:	UTRECHTSE SCHOOL VOOR BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP
MASTER:	BESTUUR EN BELEID
SCRIPTIEBEGELEIDER:	PROF. DR. P. 'T HART
TWEEDE LEZER:	DR. T. SCHILLEMANS
OPDRACHTGEVER:	RIJKSDIENST VOOR ONDERNEMEND NEDERLAND (RVO.NL)
STAGEBEGELEIDER:	DRS. M. J. KRAAIJENZANK
DATUM:	26 JUNI 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Hoofdstuk 1: Inleiding	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
<i>Doelstelling</i>	5
<i>Vraagstelling</i>	5
<i>Relevantie</i>	6
1.3 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
2.1 Agentschappen in hedendaagse context	8
<i>Nederlandse agentschappen</i>	9
<i>De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland</i>	11
2.2 High performance: presteren en excelleren	13
<i>Succesfactoren</i>	13
<i>Het HPO-raamwerk</i>	15
2.3 De omgeving: het mission mystique raamwerk	19
<i>Mission mystique versus HPO</i>	22
Hoofdstuk 3: High performance in de publieke sector	24
3.1 Een vooronderzoek onder experts	24
<i>HPO in de praktijk: een eerste verkenning</i>	24
<i>HPO implementeren: vallen en opstaan</i>	26
<i>HPO in de publieke sector</i>	27
<i>Conclusie vooronderzoek</i>	29
3.2 De High Performing Public Organization (HPPO): een synthese	31
Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording	34
4.1 Operationalisatie	34
4.2 Steekproefkader	42
4.3 Onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en onderzoekstechniek.....	43
<i>Strategie</i>	43
<i>Praktische aanpak: methoden en technieken</i>	43
4.4 Analyse	45
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	45

Hoofdstuk 5: De spiegel: onderzoeksresultaten	47
5.1 Omgevingsaspecten	47
<i>Maatschappelijk urgent geachte missie (de sociale context)</i>	47
<i>Organisatiecultuur (de culturele context)</i>	49
<i>Autonomie (de politieke context)</i>	52
<i>Deelconclusie Omgevingsaspecten</i>	55
5.2 Kwaliteit van management.....	56
<i>Vertrouwen</i>	56
<i>Integriteit</i>	57
<i>Coaching</i>	58
<i>Resultaatgerichtheid</i>	59
<i>Effectiviteit</i>	60
<i>Sterk leiderschap</i>	61
<i>Zelfvertrouwen</i>	64
<i>Verantwoordelijkheid</i>	64
<i>Besluitvaardigheid</i>	67
<i>Deelconclusie Kwaliteit van management</i>	68
5.3 Openheid en actiegerichtheid	70
<i>Dialog</i>	70
<i>Kennis uitwisselen</i>	71
<i>Betrekken van medewerkers</i>	74
<i>Maken van fouten toestaan</i>	75
<i>Openstaan voor verandering</i>	77
<i>Prestatiegericht</i>	78
<i>Deelconclusie Openheid en actiegerichtheid</i>	79
5.4 Langetermijngerichtheid	80
<i>Oriëntatie op belanghebbenden</i>	80
<i>Klantgerichtheid</i>	82
<i>Lang dienstverband</i>	84
<i>Promotie van binnenuit</i>	85
<i>Veilige werkomgeving</i>	87
<i>Organisatiegeschiedenis</i>	89
<i>Deelconclusie Langetermijngerichtheid</i>	91
5.5 Kwaliteit van medewerkers.....	93
<i>Inspiratie</i>	93
<i>Veerkracht en flexibiliteit</i>	94

<i>Divers/complementair medewerkersbestand</i>	96
<i>Samenwerkingsverbanden</i>	97
<i>Intrinsieke motivatie</i>	99
<i>Deelconclusie Kwaliteit van medewerkers</i>	101
5.6 Continue verbetering en vernieuwing.....	102
<i>Unieke strategie</i>	102
<i>Efficiënte/effectieve organisatieprocessen</i>	103
<i>Prestatiemanagement</i>	105
<i>Innovatie</i>	108
<i>Deelconclusie Continue verbetering en vernieuwing</i>	109
5.7 HPO resultaten	110
<i>Onderscheidende reputatie</i>	110
<i>Urgentie en enthousiasme</i>	111
<i>Deelconclusie HPO resultaten</i>	113
Hoofdstuk 6: Conclusie	114
6.1 Praktische conclusie	114
<i>Wat gaat er goed?</i>	114
<i>Wat kan er beter?</i>	115
6.2 Het HP(P)O-raamwerk: een verrijking?	118
Hoofdstuk 7: Reflectie	120
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	122
Literatuurlijst	124
Bijlagen	127
Bijlage 1: HPO-vragenlijst	127
Bijlage 2: Indicatorentabel met codering.....	128
Bijlage 3: Vragenlijsten managers en medewerkers	130
Bijlage 4: Respondenten interviews en geanalyseerde bronnen	136
Bijlage 5: Coderingschema's	138
Bijlage 6: Strategische projecten in relatie tot HP(P)O	139

Voorwoord

“All the world’s a stage”

William Shakespeare

Voor u ligt het onderzoeksrapport ‘Becoming a High Performing Public Organization’. Met dit onderzoeksrapport komt er een einde aan mijn master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht en daarmee eveneens aan mijn leven als student. Na mijn bachelor studie Theater-, Film- en Televisiewetenschappen ben ik de interessante wereld van de bestuurskunde ingedoken en ik kan niet anders zeggen dan dat ik tot de conclusie ben gekomen dat ook deze wereld een theater op zich is. Het theater kan dienen om de mens een spiegel voor te houden, om te kunnen leren over en te reflecteren op het eigen kennen en kunnen. In dit onderzoek en tijdens deze stage heb ik gebruik mogen maken van meerdere theoretische raamwerken om te reflecteren op het kennen en kunnen van een organisatie, maar ook op mijn eigen vaardigheden en competenties. Ik ben er dankbaar voor in zo’n korte tijd zoveel te hebben kunnen leren en mijn blik op de wereld te hebben kunnen verbreden.

Graag wil ik van deze gelegenheid dan ook gebruik maken om stil te staan bij de mensen die mij tijdens het schrijven van deze masterthesis gesteund hebben, die mij bemoedigende woorden hebben toegesproken en mij geholpen hebben het allerbeste uit dit onderzoek te halen. Allereerst wil ik mijn begeleider bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Marc-Jan Kraaijenzank, enorm bedanken voor de kans om deze thesis bij zo’n veelzijdige en leerzame organisatie als RVO.nl te schrijven. Hiernaast hebben jouw kritische blik en opbouwend commentaar mijn onderzoek naar een hoger niveau getild. Ook wil ik alle collega’s bedanken bij de Rijksdienst die altijd voor mij klaar stonden als ik wat nodig had en allen zeer enthousiast meedachten over dit onderzoek. De respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek wil ik via deze weg extra bedanken voor hun tijd en medewerking. Een groot dankwoord gaat tevens uit naar mijn scriptiebegeleider Paul ’t Hart. Jouw enthousiasme, verhelderende feedback, tips en steun hebben mij enorm geholpen. Eveneens heeft het aanvullend commentaar van Thomas Schillemans als tweede lezer ervoor gezorgd dat er een scriptie ligt waar ik trots op kan zijn. Tot slot wil ik een dankwoord richten aan mijn vriend, die mij gedurende het hele scriptietraject heeft bijgestaan met zowel morele als taalkundige ondersteuning.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jolanda Hus

Utrecht, 26 juni 2014

Managementsamenvatting

In dit onderzoeksrapport wordt weergegeven op welke wijze de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) als publieke organisatie een High Performance Organization (HPO) kan worden. De focus ligt hierbij vooral op de mate waarin de organisatie voldoet aan de criteria voor een HPO in de publieke sector en de wijze waarop er als organisatie doorgroeit kan worden naar een HPO. Deze onderzoeksfocus is voortgevloeid uit de ambitie van RVO.nl om in 2017 een High Performance Organization te zijn. De specificiteit van de politiek-bestuurlijke context waarin RVO.nl als uitvoeringsorganisatie opereert maakte dat het onderzoek is uitgebreid met een vooronderzoek. Hierin is onderzocht of er een verbijzondering van het HPO-raamwerk voor de publieke sector nodig of mogelijk is. Dit vooronderzoek is verricht aan de hand van een literatuurstudie over succesfactoren en interviews met externe HPO-experts. Uit het vooronderzoek is gebleken dat het aanbevelenswaardig kan zijn om bepaalde aspecten die bepalend zijn voor succes in de publieke sector (omgevingsaspecten, zoals politieke invloed) mee te nemen in het HPO-raamwerk. De organisatie is dan ook getest aan de hand van het HPO-raamwerk, aangevuld met aspecten die specifiek van toepassing zijn op een publieke organisatie. Deze verrijking van het HPO-raamwerk wordt in dit onderzoek het HPPO-raamwerk genoemd (High Performing Public Organization).

De informatie in dit rapport is verzameld door middel van meerdere onderzoeksmethoden. Allereerst is er een documentenanalyse verricht, waarin beleidsdocumenten en organisatiestukken zijn onderzocht. Vervolgens is een vragenlijst verspreid onder 134 managers en medewerkers, verspreid door de gehele organisatie. Aan de hand van 13 interviews met managers en medewerkers – eveneens zoveel mogelijk verspreid over de gehele organisatie – is een meer ingekleurd beeld verkregen van de resultaten uit de vragenlijst. Gedurende het gehele onderzoekstraject is tevens gebruik gemaakt van de methode participatieve observatie. Deze onderzoeksmethoden hebben samen geleid tot een breed palet aan onderzoeksresultaten. Hieronder volgt een beknopte weergave van enkele van deze resultaten:

- Managers geven grotendeels aan de visie en strategie steeds beter in de vingers te hebben, door de aandacht die daarvoor is in verschillende sessies. Voor medewerkers is het soms minder duidelijk. Ook wat betreft consequenties die verbonden zijn aan de visie en strategie en richtlijnen voor gedrag. Het gewaagde doel om toonaangevend te zijn is niet voor elke respondent evident.
- Er worden overwegend positieve voorbeelden gegeven over voorbeeldgedrag van managers. Op het punt van transparantie en openheid en het aanspreken op (on)gewenst gedrag wordt dit nog gemist. Het delen van kennis over afdelings- en functiegrenzen heen komt sterk terug als onvoldoende.
- Respondenten geven veelal aan het maken van een fout bij hun eigen manager te kunnen aangeven. Een open sfeer, waarbij er openlijk over fouten gesproken kan worden en hiervan geleerd kan worden, zit (nog) te weinig in de cultuur van de organisatie.
- Er wordt volgens respondenten nog te weinig strategisch vooruit gekeken als organisatie. Er mag meer geanticipeerd worden op ontwikkelingen in de externe omgeving, ook om zo de wensen en waarden van de ondernemer beter te kunnen begrijpen. De klantgerichtheid van medewerkers komt positief terug uit de resultaten. Ook zijn respondenten sterk prestatiegericht.

- Medewerkers voelen zich erg verbonden aan het werk dat zij doen. De intrinsieke motivatie is dus hoog. Wel voelen medewerkers zich minder verbonden aan de organisatie als geheel. Het 'wij-gevoel' is dus te weinig aanwezig in de organisatie (ook doordat er te weinig kennis wordt gedeeld over afdelings-, functie- en vestigingsgrenzen heen).
- Er is nog te weinig ruimte voor medewerkers om daadwerkelijk met vernieuwing en innovatie aan de slag te kunnen gaan. De strak ingeregelde werkzaamheden staan haaks op het spontaan komen met een creatief idee.
- Er bestaan verschillende beelden onder HPO-betrokkenen van wat er precies met HPO in de organisatie gaat gebeuren. Dit is onvoldoende concreet.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn conclusies geformuleerd. Belangrijk te vermelden is dat het veranderingstraject dat RVO.nl is gestart gericht is op het bereiken van de HPO-status. Parallel aan dit onderzoek zijn dus diverse projecten ingesteld die daaraan zullen bijdragen. Deze projecten hebben logischerwijs nog geen meetbaar effect gehad. Daarom is in dit onderzoek ook gekeken of met de geplande projecten de ontwikkeldoelen van HPO worden bereikt. De conclusies uit dit onderzoek staan hieronder zeer beknopt weergegeven.

Wat gaat er goed?	Wat kan er beter?
✓ Klantgerichtheid	📈 Gedeeld identiteitsgevoel
✓ Prestatiegerichtheid	📈 Goed managen
✓ Samenwerkingsverbanden	📈 Eerlijkheid & transparantie
✓ Lang dienstverband	📈 Relatie met externe omgeving
✓ Integriteit	📈 Ruimte voor innovatieve ideeën
✓ Dialoog	📈 Eenduidig beeld & urgentie HPO
✓ Intrinsieke motivatie	

Op basis van de resultaten en conclusies zijn tot slot een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze kunt u terugvinden op bladzijde 122 van dit onderzoeksrapport. Wanneer u geïnteresseerd bent in een overzicht van de HPO-aspecten in relatie tot lopende strategische projecten/thema's kunt u doorbladeren naar Bijlage 6.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Overheidsorganisaties opereren tegenwoordig in een turbulente omgeving. Pogingen om de overheid in te krimpen hebben geleid tot decentralisaties, privatiseringen en een steeds grotere focus op prestatie en klantgerichtheid. Overheidsorganisaties moeten meer doen met minder middelen en moeten zich continu aanpassen aan de omgeving (Pollitt, 2001). Ook de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) erkent deze druk tot continue aanpassing: “(...) moeten we als uitvoerende dienst met een aantal ontwikkelingen in de omgeving mee. Willen we een toonaangevende dienstverlener zijn, dan moeten we onze processen hier nu eenmaal meteen op laten aansluiten” (RVO.nl, 2012).

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken en is verantwoordelijk voor “(...) het uitvoeren van beleid voor ondernemend Nederland op het gebied van innovatie, duurzaamheid, landbouw en internationale samenwerking” (RVO.nl, 2013, p.11). Hiermee draagt de organisatie bij aan een economisch sterker Nederland en een duurzame samenleving (RVO.nl, 2013d). De organisatie heeft gedurende de afgelopen jaren voor veel uitdagingen gestaan. Naast – en deels als gevolg – van de hierboven beschreven maatschappelijke ontwikkelingen heeft zij te maken gehad met vele fusies en krimpmaatregelen. De Directeur-Generaal Ab van Ravestein kreeg in mei 2011 een meervoudige opdracht van de Bestuursraad van het ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie: Voer een krimpmaatregel van 40% uit binnen Agentschap NL en een krimpmaatregel van 12% bij Dienst Regelingen. Voeg deze diensten samen en maak er een toonaangevende dienstverlener voor de opdrachtgevers en de klant van (RVO.nl, 2012). Hierbij werd Directoraat-Generaal Uitvoering (DGU) als werktitel gekozen voor de te vormen fusie-organisatie. Agentschap NL was van oorsprong verantwoordelijk voor ondernemend Nederland op gebied van innovatie, duurzaamheid en internationale samenwerking en Dienst Regelingen had verantwoording over de uitvoering van het agrarisch beleid. Per januari 2014 zijn Agentschap NL en Dienst Regelingen gefuseerd onder de noemer Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Dit komt onder andere doordat met de vorming van het departement van Economie, Landbouw en Innovatie sinds 2010 er een bredere doelgroep is gekomen voor bedrijvigheid in Nederland. Volgens het directieteam is de uitdaging om dingen zodanig te organiseren dat RVO.nl zich kan meten met de beste dienstverleners uit het bedrijfsleven (RVO.nl, 2011).

Als antwoord op de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen in de interne organisatie heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland in haar organisatiestrategie de volgende doelstelling opgenomen: “RVO.nl is in 2017 de toonaangevende overheidsdienstverlener voor ondernemend Nederland” (RVO.nl, 2013). Concreet is de bovenstaande ambitie vertaald naar drie indicatoren. Een eerste indicator is dat negentig procent van de uitingen over RVO.nl in de (social) media positief is. RVO.nl ambieert in 2017 een dermate goede dienstverlening te hebben, dat zowel klanten als politiek actief positieve berichtgeving over RVO.nl delen via (social) media. Een tweede indicator is dat opdrachten aan RVO.nl worden toevertrouwd in termen van het te behalen resultaat. Hiermee wordt bedoeld dat RVO.nl in 2017 een dusdanige reputatie heeft opgebouwd bij haar opdrachtgevers, dat zij het vertrouwen hebben om offertes in termen van resultaat te definiëren. Er moet hierbij sprake zijn van partnerschap, ofwel co-creatie, om gezamenlijk succesvol te zijn. De derde en laatste indicator is dat RVO.nl de nummer één in de Rijksbrede Benchmark wil

worden. De organisatie wil voorop lopen als dienstverlener van verschillende overheden (RVO.nl, 2013). Dit onderzoek richt zich op de laatste indicator. De Rijksbrede Benchmark Groep (RBB Groep) is opgericht in 2002 vanuit een initiatief van dienstverlenende organisaties in de publieke sector. Inmiddels zijn er al 34 organisaties aangesloten, die van elkaar leren door kennisuitwisseling en vergelijking van prestatie. Bij het vergelijken van prestaties wordt de RBB Groep bijgestaan door haar partner, het HPO Center, die een diagnose uitvoert op basis van de vijf aspecten van de High Performance Organization (RBB Groep, 2014). Met andere woorden, onder 'succesvol' wordt hier verstaan wanneer de dienstverlenende organisatie een High Performance Organization is. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland wil aldus in 2017 een High Performance Organization worden.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland over de mogelijk toe te passen strategieën om een High Performance Organization te worden, door met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek inzicht te krijgen in de toepasbaarheid van het HPO-raamwerk in de publieke sector om aan de hand daarvan te analyseren in hoeverre er binnen RVO.nl op dit moment aan de voorwaarden is voldaan voor een succesvolle implementatie.

Vraagstelling

Teneinde te kunnen voldoen aan bovenstaande doelstelling zal in dit onderzoek antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

Hoofdvraag:

Op welke wijze kan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland als publieke organisatie een High Performance Organization worden?

Deelvragen:

De hoofdvraag is op zichzelf prescriptief en toepassingsgericht. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het daarom nodig om theoretische en empirische deelvragen op te stellen. Dit leidt tot onderstaande deelvragen.

Theoretische deelvragen:

- 1. Hoe wordt een agentschap in de literatuur gedefinieerd en wat is specifiek voor Nederlandse agentschappen?**
- 2. Hoe wordt het concept High Performance Organization in de literatuur gedefinieerd en wat zijn de dominante methoden om het concept te operationaliseren?**
- 3. Wat zegt de bestuurskundige literatuur over het succes van publieke organisaties en hoe verhoudt zich dat tot de dominante literatuur over de High Performance Organization?**

Empirische deelvragen vooronderzoek:

- 4. Hoe is het concept High Performance Organization in vergelijkbare overheidsorganisaties geïmplementeerd?**
- 5. Wat zijn de criteria voor een High Performance Organization in de publieke sector?**

Empirische deelvragen onderzoek:

- 6. In hoeverre voldoet de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland momenteel aan de criteria voor een High Performance Organization in de publieke sector?**

Relevantie

Wetenschappelijke relevantie: De wetenschappelijke literatuur over de High Performance Organization richt zich voornamelijk op het bedrijfsleven, minder op de publieke sector. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorievorming over succes in publieke organisaties, door het HPO-raamwerk te 'corrigeren' voor de publieke (lees: politiek bestuurlijke, publiekrechtelijke) context waarin overheidsinstellingen functioneren. Door de succesfactoren uit het HPO-raamwerk naast de literatuur over succesvolle publieke organisaties te leggen, wordt tot een nieuw geïntegreerd kader gekomen welke inzicht kan bieden in de high performance factoren voor publieke organisaties.

Maatschappelijke relevantie: In eerste instantie is de door de opdrachtgever RVO.nl aangedragen opdracht de puzzel van dit onderzoek. Dit onderzoek levert een maatschappelijk relevante bijdrage door een oplossing aan te dragen voor een praktisch probleem. In dit geval is het praktische probleem het verbeteren van de prestaties van RVO.nl. Dit onderzoek geeft de organisatie inzicht in welke aspecten een belangrijke rol spelen om de prestaties te verbeteren. Eveneens gaat het onderzoek in op geleerde lessen uit vergelijkbare organisaties. Daarnaast hebben overheidsorganisaties vandaag de dag te maken met turbulente omstandigheden. Dit onderzoek kan overheidsorganisaties inzicht geven in geleerde lessen om met dergelijke uitdagingen om te gaan en de prestaties van de overheidsinstelling te verbeteren. RVO.nl is niet de enige overheidsorganisatie die kampt met een verhoogde prestatiedruk (en daarmee versterkt toezicht), terwijl de middelen steeds minder worden vanwege fikse bezuinigingen. Overheidsorganisaties moeten dus meer doen met minder middelen, de offers die de komende jaren worden gevraagd zijn groot (Rijksoverheid, 2013). Het onderzoek wordt uiteindelijk ook gedeeld met de RBB Groep, waardoor de inzichten uit het onderzoek verder verspreid kunnen worden.

1.3 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het fenomeen agentschappen en op de specificiteit van Nederlandse agentschappen. Eveneens wordt de casus van dit onderzoek, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, beschreven. Het hoofdstuk gaat verder in op succesfactoren voor organisaties en in het verlengde daarvan wordt het HPO-raamwerk van De Waal (2013) beschreven. Ook wordt ingegaan op de succesfactoren voor organisaties in de publieke sector (Goodsell, 2011).

Hoofdstuk 3 beslaat het vooronderzoek dat is verricht. Het hoofdstuk gaat in op de ervaringen van HPO-experts met het HPO-raamwerk in de praktijk, succesfactoren en aandachtspunten voor het implementeren van HPO. Tot slot wordt een suggestie gedaan voor een verrijking van het HPO-raamwerk, om het beter toepasbaar te maken voor de publieke sector. Er wordt een synthese voorgesteld van het HPO-raamwerk en het mission mystique raamwerk (Goodsell, 2011).

In Hoofdstuk 4 wordt de methodologische verantwoording van dit onderzoek beschreven. De synthese van de twee raamwerken wordt hier geoperationaliseerd. De onderzoeksmethoden en technieken worden beschreven. Ook wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Hoofdstuk 5 is interessant als u geïnteresseerd bent in de resultaten van het onderzoek. Deze worden per indicator en deelindicator beschreven en elke paragraaf eindigt met een overzichtelijke deelconclusie.

In Hoofdstuk 6 kunt u de conclusie van dit onderzoek vinden. Er wordt een praktische conclusie gegeven die ingaat op wat er goed gaat en welke verbeterpunten mogelijk zijn om een HPO te kunnen worden. Daarnaast wordt een theoretische conclusie gegeven die ingaat op de verbijzondering van het HPO-raamwerk voor de publieke sector.

Hoofdstuk 7 geeft een reflecterende blik op dit onderzoek. Er worden wat discussiepunten aangehaald en enkele suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

Tot slot worden in Hoofdstuk 8 enkele aanbevelingen geformuleerd voor RVO.nl om de HPO-status te bereiken als publieke organisatie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het nodig om allereerst inzicht te krijgen in wat een agentschap precies is en in welke context een dergelijke overheidsorganisatie functioneert (paragraaf 2.1). In deze paragraaf wordt tevens aandacht besteed aan de specificiteit van Nederlandse agentschappen en wordt de locus van dit onderzoek – de organisatie RVO.nl – meer uitgebreid omschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 een overzicht gegeven van de opkomst van theoretische literatuur over organisatieverandering en –succes, waarna het HPO-raamwerk van André de Waal (2013) wordt beschreven. Hieropvolgend wordt in paragraaf 2.3 gekeken naar wat de bestuurskundige literatuur over succesfactoren in publieke organisaties zegt en hoe dit zich verhoudt tot de dominante HPO-literatuur.

2.1 Agentschappen in hedendaagse context

Deze paragraaf geeft antwoord op de eerste deelvraag: *Hoe wordt een agentschap in de literatuur gedefinieerd en wat is specifiek voor Nederlandse agentschappen?*

Een agentschap is een organisatie die beheersmatig op enige armlengte afstand staat van haar ministerie(s) en een publieke functie uitdraagt. Gedurende de afgelopen decennia zijn dergelijke organisaties ‘populair’ geworden voor het uitvoeren van gevarieerde functies. Ook in de landen waar dergelijke instellingen allang bestonden waren er aanpassingen: de instellingen werden kleiner, soms samengevoegd en meer gericht op performance, meer economisch ingesteld, meer klantvriendelijk. Er is sprake van een zogenaamde ‘agency fever’. Sinds 1980 is er een groei aan interesse in het agentschapsmodel in vele landen, grotendeels gedreven door de druk om overheidsuitgaven te beperken en de dienstverlening aan burgers meer responsief te maken (Pollitt, 2001). Volgens Pollitt (2001) moet de opkomst van het agentschap in een bredere context gezien worden, namelijk als onderdeel van een bredere trend gericht op decentralisatie en autonomisering binnen de publieke sector. Hij noemt drie grote problemen voor overheden na 1970. Allereerst werden de kosten van de welvaartsstaat groter en werd de mogelijkheid om belasting te innen kleiner. Dit zorgde voor druk om de groei van overheidsuitgaven te beperken. Ten tweede was er sprake van een daling in het vertrouwen van de burger in overheidsinstellingen. Ten derde kreeg de burger grotere verwachtingen van de dienstverlening van de overheid. Dit zorgde ervoor dat overheden meer moesten doen met minder middelen. De agentschappen als meer autonome en gespecialiseerde instellingen zouden moeten zorgen voor een betere dienstverlening, een verbetering van de zogenaamde ‘rank-and-file motivation’ (medewerkers voelen zich behoren tot een identificeerbare, gespecialiseerde organisatie met eigen persoonlijkheid en doel), een stimulans voor een meer professionele managementaanpak door het op afstand plaatsen van de agentschappen, een grotere transparantie vanwege contractregelingen waarin criteria en budgets worden afgesproken en tot slot een verhoogde klantgerichtheid. Een ideaal agentschap is volgens Pollitt (2001) professioneel aangestuurd, flexibel, klantgericht, gespecialiseerd, efficiënt, doelgericht, transparant en maakt gebruik van de nieuwste informatietechnologie.

Nederlandse agentschappen

Sinds 1994 bestaan er in Nederland agentschappen (ook wel baten-lastendiensten genoemd). Het Ministerie van Financiën omschrijft agentschappen als een intern verzelfstandigd in de uitvoering werkzaam dienstonderdeel van een ministerie dat een eigen sturingsmodel en financiële administratie heeft (MINFIN, 2012). In de Regeling Agentschappen (2012) staan de voorwaarden waaraan een agentschap moet voldoen. Anno 2014 zijn er in Nederland 40 agentschappen van uiteenlopende omvang met een breed scala aan producten en diensten.

De oorsprong van agentschappen in Nederland ligt in het rapport *Verder bouwen aan beheer* (MINFIN, 1991). Dit rapport is te zien in het licht van de opkomst van New Public Management (NPM) in Nederland (MINFIN, 2011). In het NPM paradigma staat het managen van de overheid als bedrijf centraal (Hood, 1991). Het proces binnen de organisaties in het openbaar bestuur moest efficiënter, effectiever en meer resultaatgericht. Dit is ook wat Pollitt (2001) beschrijft in het kader van de opkomst van het agentschapsmodel, zoals in de vorige deelparagraaf is beschreven. De overheid moest zich zoveel mogelijk tot beleidsontwikkeling toespitsen, en de uitvoering van dat beleid overlaten aan de uitvoerende onderdelen van organisaties (Van Thiel en Leeuw, 2002). Resultaatgericht werken bleek echter niet gemakkelijk in een logge en bureaucratische overheid. In het rapport *Verder bouwen aan beheer* worden vier knelpunten voor resultaatgericht werken besproken: het ontbreken van de mogelijkheid om budgetten over te hevelen naar volgende begrotingsjaren en om de kosten van investeringen te spreiden over meerdere jaren; het ontbreken van een leningsbevoegdheid en onvoldoende prikkels voor efficiënt werken (MINFIN, 1991). Hiertoe werd het agentschapsmodel geïntroduceerd, met als doel het wegnemen van deze knelpunten door een resultaatgericht sturingsmodel, focus op doelmatigheid/meetbaarheid en een afwijkend financieel regime waarbij er autonomie in de bedrijfsvoering bestaat (MINFIN, 2011). Door het oprichten van agentschappen kon de overheid laten zien dat zij zelf ook kan instaan voor de kwaliteit van beleidsuitvoering, in plaats van hiervoor afhankelijk te zijn van organisaties buiten de ministeries (Van Oosterom en Van Thiel, 2004). De scheiding tussen beleid en uitvoering moest tot een zakelijke en meer transparante taakverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling leiden. Het op afstand zetten zou zorgen voor betere mogelijkheden voor controle en sturing. Dit noemt Kickert (1998) de verzelfstandigingsparadox (Van Thiel en Van Oosterom, 2004).

Het resultaatgerichte sturingsmodel – als eerste kenmerk van agentschappen – staat opgenomen in de Regeling Agentschappen (2012). Hierin is ook het tweede kenmerk, namelijk de focus op doelmatigheid en meetbaarheid, zichtbaar. In dit sturingsmodel worden er drie rollen onderscheiden, namelijk die van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze rollen worden niet functioneel gecombineerd. De eigenaar is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de opdrachtnemer en op de algemene gang van zaken in het agentschap. De eigenaar draagt zorg voor de inrichting van het sturingsmodel, de continuïteit van het agentschap op de lange termijn, het toetsen en goedkeuren van de begroting, tarieven, jaarplan, leenaanvragen, jaarrekening en afspraken over financiële gevolgen. De opdrachtgever draagt de verantwoordelijkheid voor een goede opdrachtformulering, het – in afstemming met de opdrachtnemer – opstellen van prestatie-indicatoren en rapportageafspraken en het tijdig betrekken van de opdrachtnemer bij onvoorziene ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van de opdracht. Tot slot is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de bestendigheid van de interne organisatie, het doelmatig, rechtmatig en

professioneel uitvoeren van de afspraken, het tijdig betrekken van opdrachtgever(s) bij onvoorziene ontwikkelingen en het financieel en materieel beheer (inclusief begrotingsuitvoering) en het afleggen van verantwoording hierover.

Het derde kenmerk is een afwijkend financieel regime. Er zijn twee soorten stelsels voor agentschappen: het baten-lastenstelsel en het verplichtingen-kasstelsel. Het baten-lastenstelsel is het meest gebruikelijk en agentschappen zijn dan ook ontstaan met dit stelsel. Het belangrijkste voordeel van de invoering van het baten-lastenstelsel als financieel regime van agentschappen is dat geld over de jaargrens mag worden meegenomen. Dit is onder andere bedoeld om de zogenaamde 'eindejaarskoorts' – het opmaken van budgeten omdat ze anders terug moeten – te beperken (Kraak en Van Oosterom, 2002). Door dit baten-lastenstelsel kregen agentschappen meer autonomie over hun bedrijfsvoering en konden ze meer schuiven met begrotingen. Een belangrijk verschil tussen het baten-lastenstelsel en het verplichtingen-kasstelsel is dat in het verplichtingen-kasstelsel de kosten en opbrengsten worden begroot en verantwoord in de periode waarop deze betrekking hebben. Hierdoor is het lastig om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de aangewende middelen aan te tonen. Doordat bij het baten-lastenstelsel grote uitgaven over meer jaren 'uitgesmeerd' worden, kan inzicht worden gegeven in de manier waarop de middelen worden benut teneinde de afgesproken producten te kunnen aanbieden (Heuvelink, Nootboom & Rijn, 2002).

Het vierde en laatste kenmerk betreft autonomie in de bedrijfsvoering. In Nederlandse agentschappen is er sprake van een beheersmatige autonomie waarbij het agentschap volledig onder ministeriële verantwoordelijkheid valt. De minister is dus degene die wordt aangesproken op misstanden. Verhoest et al. (2004) maken onderscheid in zeven verschillende dimensies van autonomie: (1) managementautonomie, (2) beleidsautonomie, (3) structurele autonomie, (4) financiële autonomie, (5) personele (HRM) autonomie, (6) juridische autonomie en (7) interventie autonomie. Onder 'managementautonomie' wordt de mate waarin managers van publieke organisaties vrij zijn van politieke en bestuurlijke inmenging en de mogelijkheid hebben om te beslissen over de verdeling van financiële middelen en personeelscapaciteiten verstaan. 'Financiële autonomie' betreft de wijze van financiering van publieke organisaties. Organisaties die een baten-lastenstelsel mogen voeren en hun investeringen over meerdere jaren mogen boeken worden meer autonoom geacht (Noordegraaf, Schillemans & Yesilkagit, 2012). De specificiteit van Nederlandse agentschappen zit hem erin dat er een management- en financiële autonomie is binnen de politieke en staatsrechtelijke grenzen van de betreffende minister. Een Nederlands agentschap is dus geen onafhankelijke 'agency', maar heeft meer vrijheid ten aanzien van de invulling van de bedrijfsvoering dan andere departementale diensten. Deze vrijheid berust op artikel 10 van de comptabiliteitswet (Schillemans, 2007).

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Nu inzicht is verkregen in de definiëring van agentschappen in zowel internationale als nationale context, kan de locus van dit onderzoek meer uitvoerig worden beschreven. Zoals vermeld wordt dit onderzoek uitgevoerd binnen de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Dit is een agentschap met een baten-lastenstelsel en valt onder eindverantwoordelijkheid van de minister van Economische Zaken. De minister van Economische Zaken is dus eindverantwoordelijk voor het functioneren van de dienst als geheel. De ministeriële verantwoordelijkheid voor het uit te voeren beleid ligt bij de bewindspersoon die een opdracht in uitvoering heeft gegeven bij het agentschap (EZ, 2013). Hier is de beheersmatige autonomie terug te zien, die in de vorige deelparagraaf is beschreven als vierde kenmerk van agentschappen. In het Convenant tussen eigenaar DG Uitvoering, DG Uitvoering en de opdrachtgevers (2014) staan de afspraken tussen de partijen vastgelegd. Hierin staat het resultaatgerichte sturingsmodel (het eerste kenmerk van agentschappen) uitgewerkt en staan de indicatoren voor doelmatigheid weergegeven (het tweede kenmerk van agentschappen). De Secretaris-Generaal van het ministerie van Economische Zaken is de eigenaar van het agentschap. De Directeur-Generaal is de opdrachtnemer van het agentschap. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Buitenlandse zaken, het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn de opdrachtgevers. Binnen het agentschap wordt het kostprijsmodel gebruikt om het verband tussen uitgaven en prestaties aan te tonen. Dit verband is enerzijds de basis voor de interne sturing en anderzijds voor bekostigingsafspraken met de opdrachtgevers. Het kostprijsmodel biedt het agentschap de mogelijkheid om producten en diensten kostendekkend te kunnen aanbieden. Er is sprake van een zogenaamd matching-principe bij de toerekeningen van de lasten aan de producten/diensten van het agentschap. Dit wil zeggen dat de kosten en opbrengsten met elkaar worden geconfronteerd (baten-lastenstelsel, het derde kenmerk van agentschappen) (Heuvelink, Nooteboom & Rijn, 2002). De verantwoordelijkheden van de convenantpartners zijn vastgelegd conform de Regeling Agentschappen, zoals eerder beschreven.

De context waarin deze uitvoerende dienst functioneert, is van belang voor het onderzoek. De afgelopen jaren heeft deze organisatie te maken gehad met meerdere fusies en (krimp)taakstellingen. Naast de fusies binnen het agentschap zelf is ook de departementale omgeving van het agentschap de laatste jaren veranderd. In oktober 2010 is het ministerie van Economische Zaken samengegaan met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) onder de noemer ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Het tweede kabinet-Rutte besloot om voor dit ministerie per november 2012 de naam ministerie van Economische Zaken (EZ) te gebruiken (Staatscourant, 2012).

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland is in haar huidige vorm nog erg 'jong'; ze bestaat per januari 2014 vanuit een fusie tussen Agentschap NL (AgNL) en Dienst Regelingen (DR). Beiden waren dit agentschappen van het Ministerie van Economische Zaken en vormden zij DG Uitvoering. De fusie vloeide voort uit het samenvoegen van de departementen Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Economische Zaken conform het regeerakkoord van het kabinet Rutte I en de doelstelling van het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst, waarbij de verstrekking van subsidies aan bedrijven wordt geclusterd in één uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid (Ministerie van Economische Zaken (EZ), 2013). In het fusietraject wordt gewerkt aan nieuwe werkwijzen, waarbij beoogd wordt te besparen op het bundelen van activiteiten ten aanzien van klantgegevens en klantcontact, het uniformeren van processen en gezamenlijke huisvesting en het

stroomlijnen van werkdruk door openstellingen van regelingen op elkaar af te stemmen (EZ, 2013). Met de komst van RVO.nl zijn ook de uitvoerende taken van de agrarische productschappen per 1 januari 2014 samengevoegd in de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Dit relatief nieuwe agentschap staat voor het uitvoeren van beleid voor ondernemend Nederland op het gebied van innovatie, duurzaamheid, internationale samenwerking en landbouw. De diensten die voor verschillende overheden worden uitgevoerd betreffen uitvoering van financiële regelingen, uitvoering van wet- en regelgeving, voorlichting en advies en bevorderen en ondersteunen van binnen- en buitenlandse netwerken (EZ, 2013). De Rijksdienst heeft vier directies, namelijk Kernprocessen EU, Kernprocessen NL, Internationale Programma's en Nationale Programma's (RVO.nl, 2014d).

Ook voormalig AgNL en DR zijn fusieorganisaties. Voormalig AgNL is begin 2010 ontstaan vanuit een fusie van de Economische Voorlichtingendienst (EVD), het Octrooiencentrum Nederland en SenterNovem. Agentschap NL was als uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor innovatief, duurzaam en internationaal ondernemen. Voormalig DR is voortgekomen uit een fusie van vier overheidsdiensten van het voormalig ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: InBeslagname Goederen (IBG), Bureau Heffingen, LASER, het LNV-Loket en de Dienst Basisregistraties. Dienst Regelingen richtte zich als uitvoeringsorganisatie op subsidieverstrekking en vergunningverlening voor agrarisch ondernemers.

Op dit moment werken er bij RVO.nl ruim 3400 medewerkers. De organisatie heeft vestigingen in Assen, Deventer, Roermond, Utrecht, Zwolle en Den Haag, de hoofdvestiging. De dienst wordt voor 98% gefinancierd uit de begroting van het moederdepartement en overige departementen, overige inkomsten zijn bijdragen van de Europese Unie en decentrale overheden (Algemene Rekenkamer, 2013). De rijksbijdrage voor RVO.nl neemt volgens berekeningen van de Algemene Rekenkamer (2013) in de periode 2011-2016 af met €75 miljoen tot €186 miljoen. Een besparing van €8,7 miljoen moet worden gerealiseerd door de fusie van AgNL met DR. Ook de taakstelling 'Versobering bedrijfsvoering Rijksdienst' uit de begroting 2010 moet bijdragen aan de beoogde besparing. In het regeerakkoord Rutte-Verhagen is een vermindering van het aantal subsidies overeengekomen, waardoor er minder subsidie-gerelateerde opdrachten verstrekt moeten worden aan het agentschap hetgeen ook tot een fikse kostenbesparing moet leiden. Zoals in deze paragraaf duidelijk is geworden is de Rijksdienst dus een uitvoeringsorganisatie die momenteel te maken heeft met fusieperikelen en (krimp)taakstellingen. Deze context waarin RVO.nl opereert moet in het achterhoofd worden gehouden bij het lezen van dit onderzoeksrapport.

2.2 High performance: presteren en excelleren

In de vorige paragraaf is ingegaan op de ontwikkeling en specificiteit van Nederlandse agentschappen en is de casus van dit onderzoek nader omschreven. Deze paragraaf geeft antwoord op de tweede deelvraag: *Hoe wordt het concept High Performance Organization in de literatuur gedefinieerd en wat zijn de dominante methoden om het concept te operationaliseren?*

Succesfactoren

Organisaties bevinden zich in een omgeving die gekenmerkt wordt door een hoge complexiteit en onzekerheid. Nieuwe technologische ontwikkelingen en innovaties kunnen een directe impact hebben op organisaties. Lokale en wereldwijze politieke, sociale en andere organisatiedimensies kunnen razendsnel veranderen (Coffey, 2010). Dit is één van de redenen dat veel onderzoekers zich gedurende de afgelopen decennia hebben bezig gehouden met de vraag hoe organisaties zich kunnen aanpassen aan de snel veranderende omgeving, of ook wel met de vraag wat onderscheidende succesfactoren zijn voor organisaties.

Er is duidelijk een ontwikkeling te zien in het denken over succesfactoren. In 1982 publiceerden Peters en Waterman hun onderzoek *In Search of Excellence*, waarin zij op kwantitatieve wijze onderzoek deden naar succesfactoren van bedrijven uit de Fortune Top 500. Ze noemen de rol van cultuur als belangrijkste variabele in het bereiken van high performance. Succesvolle bedrijven hadden een duidelijke afstemming tussen hun organisatiestrategie en interne elementen zoals hun systemen, structuren, leiderschapstijl en vaardigheden van medewerkers (Peters & Waterman, 1982). Ook Collins en Porras (1994) vonden uit hun onderzoek dat de organisatiecultuur hetgene was dat onderscheid maakte tussen de beste en de rest. Volgens de onderzoekers is het succes van wat zij 'visionaire organisaties' noemen te wijten aan hun sterke en relatief stabiele hoofddoel. Soms moeten visionaire organisaties hun strategie en waarden veranderen, maar ze houden vast aan hun hoofddoel. De Geus (1997) gaat een stap verder en stelt dat organisaties het economische model van succes moeten afwijzen en de kenmerken van 'a living being' moeten cultiveren.

Naast de focus op de organisatiecultuur als succesfactor, leggen veel onderzoekers de nadruk op resultaatgerichtheid. Veccio en Appelbaum (1995) stellen dat het management van een succesvolle organisatie kijkt vanuit een actie-bril. Prestatie wordt op een stimulerende manier gemanaged, waarbij er sprake moet zijn van verantwoording en empowerment op de juiste niveaus. Ook moet er voor langdurig succes sprake zijn van consensus onder werknemers en werkgevers, zodat zij samen kunnen werken om wederzijds overeengekomen prestatiedoelstellingen te bereiken.

Flexibiliteit komt ook terug als één van de succesfactoren. Een High Performance Organization is volgens Holbeche (2005) in staat om haar structuren en werkpraktijken aan te passen aan de omgeving. Een dergelijke organisatie richt zich zowel op lange als korte termijn; ze bouwt aan levensvatbaarheid op lange termijn, terwijl ze succes levert in het hier en nu. Ook werknemers zijn flexibel en zijn zich bewust van de noodzaak proactief en verantwoordelijk te handelen in de veranderende omgeving. De organisatiecultuur en managementpraktijken moeten dit gedrag ondersteunen (Holbeche, 2005).

Medewerkers staan vaak centraal binnen onderzoek naar succesfactoren. Volgens Holbeche (2005) komt dit doordat een effectieve verandering enkel kan plaatsvinden wanneer werknemers zich committeren aan de verandering: "(...) managing change is about managing people through change" (p.6). Er is een lange traditie geweest om organisatieprestaties te meten met financiële maatstaven (Holbeche, 2005). Dit was ook het geval in bijvoorbeeld het werk van Peters en

Waterman (1982). Maar de laatste tijd ontstaat er overeenstemming dat zulke maatstaven geen reflectie zijn van de werkelijke prestaties van een bedrijf en daarnaast weinig zeggen over toekomstige prestaties. Intellectueel kapitaal en potentie voor innovatie zijn nu de kern van lange termijn succes en mensen, ofwel 'human capital', zijn de bron voor beiden. Kotter en Heskett (1992) vonden een relatie tussen organisaties die hun medewerkers waardeerden en succes. Uit onderzoek van het IRS (2002) blijkt dat High Performance Organizations hun medewerkers als belangrijkste bezit zagen en hierin investeerden. Medewerkers geloven in de organisatie en zijn trots om er te werken. Ze hebben het gevoel dat hun bijdrage erkent wordt en dat het bereiken van kwaliteit de prioriteit is in hun werk.

Medewerkers kunnen alleen flexibel zijn als het management hen hiervoor de mogelijkheid geeft. Leiderschap en kwaliteit van management is dan ook een terugkerende variabele in onderzoek naar succesfactoren. Geus (1997) stelt dat het management open moet staan voor experiment en excentriciteit. Collins (2001) spreekt van 'Level 5 leiderschap' in excellente organisaties, waarbij de manager gepassioneerd is voor het bedrijf en niet voor zichzelf, zich bescheiden opstelt en een sterke wil heeft om de organisatie verder te brengen. Deze leiders geven de *credits* aan anderen en zullen zelf de verantwoordelijkheid nemen als er zaken fout gaan. Sinek (2009) stelt het idee van de 'Golden Circle' voor als manier om leiderschap, organisatiecultuur, personeelsbeleid, ontwikkeling, verkoop en marketing stapsgewijs te verbeteren. Deze gouden cirkel begint met de 'waarom-vraag'. Sinek stelt dat elke organisatie weet wat zij doen en meestal ook hoe zij dit doen, maar voor veel organisaties en medewerkers is het onduidelijk waarom zij doen wat zij doen. Hierdoor redeneren veel organisaties als het ware van buiten naar binnen de cirkel, waarbij zij beginnen met de 'wat' en vervolgens de 'hoe' vraag en eindigen met een vaag begrip van 'waarom'. Volgens Sinek zijn het de inspirerende leiders die van binnen naar buiten denken en communiceren. Het denken en handelen vanuit de 'waarom-vraag' maakt dat organisaties zich onderscheiden van andere organisaties. Zoals Sinek stelt: "People don't buy WHAT you do, they buy WHY you do it" (p.47).

Om een High Performance Organization te worden moeten organisaties vaak diverse veranderstappen ondergaan. Kotter (2007) is van mening dat teveel managers vergeten dat verandering een proces is, niet een gebeurtenis. Belangrijke punten uit het verandermodel van Kotter zijn het zorgen voor een gevoel van urgentie voor de organisatieverandering, het vormen van een krachtige stuurgroep, het creëren en communiceren van een visie, de mogelijkheid geven voor ongebruikelijke ideeën, activiteiten en handelingen en het institutionaliseren van verbintenissen tussen nieuw gedrag en organisatiesucces. Het moet voor zowel managers als medewerkers duidelijk zijn dat de status quo minder wenselijk is dan de nieuwe situatie (Kotter, 2007, p. 3, 5).

Volgens Holbeche (2005) kan de notie van een High Performance Organization een aanvulling leveren op de management tools uit de jaren '70 (zoals strategisch plannen, matrix management en participatief management), theorieën over excellentie en entrepreneurship, leiderschap en de klant in de jaren '80 en de lerende organisatie in de jaren '90. Dit omdat er een grotere nadruk wordt gelegd op het vraagstuk van duurzaamheid, als in langdurig succes. Zij ziet de volgende factoren als essentiële succesfactoren voor een organisatie: het ontwikkelen van aanpassingsvermogen, het creëren van een kennisrijke omgeving voor innovatie, het creëren van een grenzeloze organisatie (groter bereik en flexibiliteit voor medewerkers en de organisatie), het stimuleren van mensen tot langdurige high performance, het creëren van een leuke plek om te werken en het ontwikkelen van een op waarden gebaseerde organisatie (een betekenisvolle verbintenis met medewerkers en andere stakeholders).

Het HPO-raamwerk

In Nederland heeft het concept van de High Performance Organization (HPO) van André de Waal de afgelopen jaren terrein gewonnen. De Waal is academisch directeur van het HPO-center, een onderzoekscentrum dat onderzoek doet naar prestatiefactoren en als 'sparringspartner' fungeert voor organisaties die willen verbeteren. Inmiddels hebben vele private en publieke organisaties zich al laten inspireren door het zogenaamde HPO-raamwerk, zoals KLM, de Rabobank, Nuon, het College ter Bevordering van Geneesmiddelen, De Nederlandsche Bank, de provincie Noord-Holland en Drenthe, en de Rijksbrede Benchmark Groep (HPO Center, 2014). De Waal (2008) heeft een HPO-diagnose ontwikkeld, waarmee organisaties zichzelf als het ware kunnen diagnosticeren en kunnen kijken wat hun sterkten en zwakten zijn. Op deze manier wordt het voor organisaties duidelijk waaraan zij moeten werken om zichzelf te verbeteren. De Waal (2013) beschrijft een High Performance Organization als een organisatie die de medewerkers in staat stelt om de juiste beslissingen te maken. De werkvloer wordt als belangrijkste laag in de organisatie gezien. De Waal (2013) hanteert de volgende definitie van een High Performance Organization:

“Een HPO is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat er echt van belang is voor de organisatie” (p.14).

Vanuit longitudinaal onderzoek heeft de auteur een raamwerk ontwikkeld, dat door managers kan worden vertaald naar de eigen organisatie. Het raamwerk bestaat uit 35 HPO-kenmerken, die kunnen worden verdeeld onder vijf HPO-factoren.

1. **HPO-factor 1 Kwaliteit van management:** Alle managers moeten op elk niveau binnen de organisatie excellent presteren. Er zijn twaalf kenmerken die aangeven of een manager excellent presteert.
 - a) *Vertrouwen:* er is een sterk geloof in de betrouwbaarheid, oprechtheid of kracht van de manager.
 - b) *Integriteit:* in het handelen van de manager is er sprake van een morele oprechtheid. De manager handelt geloofwaardig en consistent. Er is één standaard van integriteit binnen de organisatie en er is sprake van openheid.
 - c) *Sterk rolmodel:* de manager moet op elk niveau een rolmodel zijn. Dit heeft direct invloed op de motivatie, loyaliteit, toewijding en prestatie van medewerkers. Medewerkers luisteren naar wat managers doen, niet naar wat ze zeggen. Managers moeten dus doen wat ze zeggen dat ze doen; 'walk the talk'.
 - d) *Snelle beslissingen:* de manager moet snel beslissingen kunnen nemen en dit moet worden ondersteund door de organisatiestructuur.
 - e) *Snelle acties:* de manager moet snel acties kunnen ondernemen. Er zijn drie obstakels voor het kunnen nemen van snelle acties: overweldigende eisen, ondraaglijke beperkingen en een tunnelvisie.
 - f) *Coaching:* de manager moet medewerkers trainen en ondersteunen. Hij moet niet vertellen hoe doelstellingen bereikt moeten worden, maar wel directe en concrete feedback geven op prestaties.
 - g) *Resultaatgerichtheid:* de manager moet proactief op zoek gaan naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen.

- h) *Effectiviteit*: de manager is goed in het overbrengen van de visie en strategie van de organisatie aan medewerkers. Hij is in staat om de doelstellingen goed toe te lichten.
- i) *Sterk leiderschap*: managers hebben een imago dat niet gemakkelijk beschadigd kan worden. De manager biedt weerstand wanneer dat nodig is en is vastberaden. Hij wijkt niet af van de gekozen koers in moeilijke tijden, hij is flexibel en gaat conflicten niet uit de weg.
- j) *Zelfvertrouwen*: het handelen van de manager uit zich in betrouwbaarheid, overtuiging en zelfverzekerdheid. Hij inspireert medewerkers om dit ook te voelen.
- k) *Verantwoordelijkheid*: de manager legt verantwoording af voor het eigen handelen en de behaalde resultaten.
- l) *Besluitvaardigheid*: de manager heeft het vermogen om snel en effectief beslissingen te nemen, ook met betrekking tot niet-presteerders; deze krijgen een andere plek of moeten hun functie verlaten.

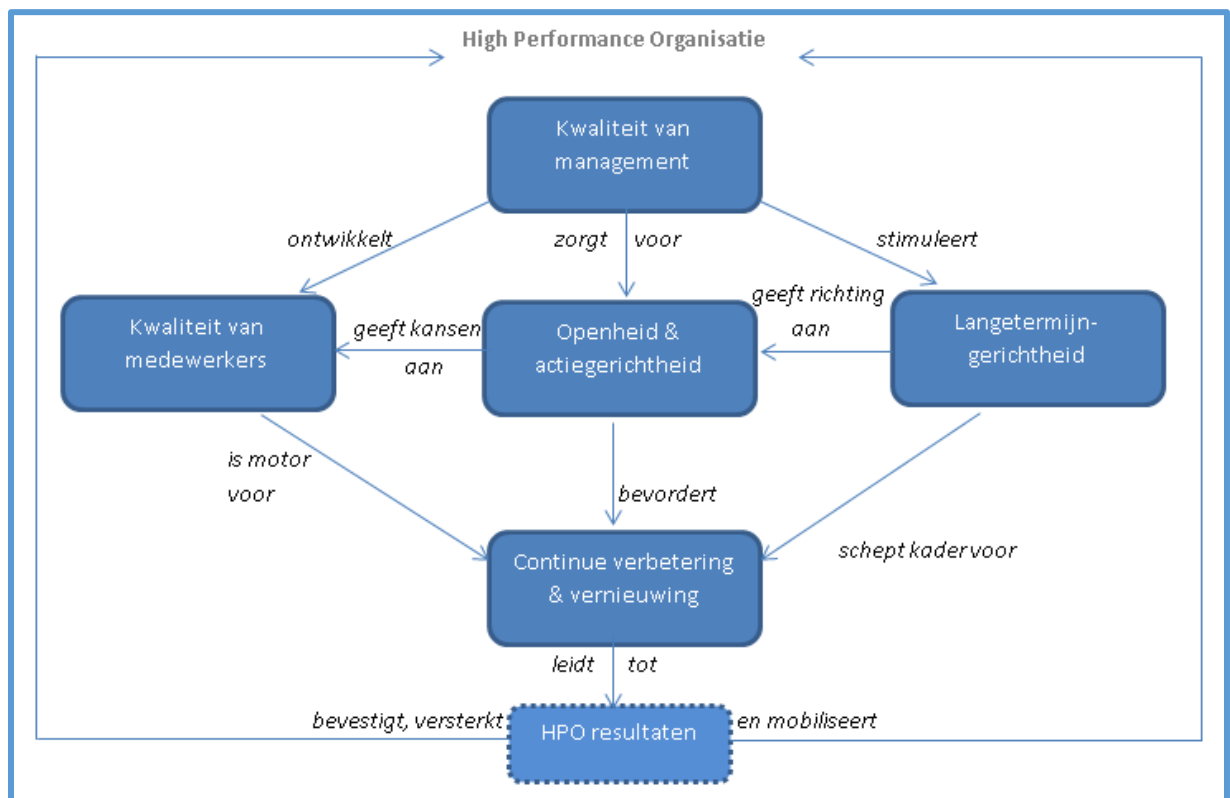
2. **HPO-factor 2 Openheid & actiegerichtheid**: Mensen die bij een HPO werken hebben een onverzadigbare nieuwsgierigheid naar hoe de organisatie en haar processen en mensen zich kunnen verbeteren. Er zijn zes kenmerken die aangeven of dit het geval is.

- a) *Dialoog*: er moet sprake zijn van tweerichtingsverkeer. Het verspreiden van communicatie is geen effectieve communicatie. Managers hebben namelijk niet alle kennis en moeten te rade gaan bij de collectieve intelligentie van de hele organisatie. Er moet dan ook sprake zijn van een 'open-deur-beleid'; de deur van de managers moet open staan, zodat zij zelf de werkvloer op kunnen gaan. Het verhaal achter de dialoog moet door iedereen begrepen worden. De Waal maakt gebruik van de afkorting ROLO: Respect, Onbevooroordeeld, Luisteren en Openheid.
- b) *Kennis uitwisselen*: kennis is één van de belangrijkste bezittingen van hedendaagse organisaties en moet daarom gedeeld worden. Het gaat hier om best practices, ideeën, routines, geleerde lessen, methoden en creatieve processen. Grenzen hebben een negatieve invloed op contacten, er moet daarom afdeling- en functie overschrijdende en hiërarchie doorbrekende kennisuitwisseling plaatsvinden.
- c) *Betrekken van medewerkers*: managers moeten toestaan dat medewerkers hun ideeën kunnen uitwerken en uitvoeren. Medewerkers moeten betrokken worden bij kwaliteitsinitiatieven en activiteiten die van invloed zijn op hun eigen werk. Managers moeten open staan voor een dergelijke betrokkenheid.
- d) *Maken van fouten toestaan*: organisaties leren effectiever van fouten. Wanneer managers hun fouten openlijk toegeven, vergroot dit het vertrouwen van medewerkers. Experiment moet gestimuleerd worden, maar er mag één fout niet gemaakt worden: dezelfde fout.
- e) *Openstaan voor verandering*: zelfbewustzijn in de organisatie moet gestimuleerd worden, mensen moeten bij zichzelf te rade gaan of ze moeten veranderen en de mogelijkheden hiervoor moeten er zijn.
- f) *Prestatiegericht*: er moet een sterke gerichtheid zijn om dingen goed te doen en de behoefte om resultaat te boeken. Succes is namelijk niet eeuwigdurend. Daarom moeten medewerkers en managers elkaar aanmoedigen om tot de beste prestaties te komen.

3. **HPO-factor 3 Langetermijgerichtheid:** Iedereen die een relatie met de organisatie heeft moet op een positieve manier het effect daarvan ondervinden. Er zijn vijf kenmerken die dit aantonen.
- a) *Oriëntatie op belanghebbenden:* niet alleen de focus richten op shareholders, maar op alle stakeholders. De organisatie moet zich genereus opstellen richting de samenleving, ze heeft een sociale verantwoordelijkheid.
 - b) *Klantgerichtheid:* het gaat hier om klantmanagement en relaties opbouwen met de klant. Er moet rekening mee gehouden worden dat klanten eerder geneigd zijn om slechte service af te straffen dan om uitstekende service te belonen.
 - c) *Lang dienstverband:* medewerkers moeten uitdagende werkzaamheden en verantwoordelijkheden hebben. Hierbij is het belangrijk dat het nemen van risico's en het maken van fouten wordt toegestaan. Medewerkers moeten de mogelijkheid hebben zich professioneel te ontwikkelen door middel van bijvoorbeeld functieroulatie of cursussen. Doordat medewerkers zich binnen de eigen organisatie kunnen ontwikkelen wordt een lang dienstverband gestimuleerd.
 - d) *Promotie van binnenuit de organisatie:* medewerkers moeten de kans krijgen om door te groeien naar een hogere functie. In huis opgeleide managers presteren over het algemeen beter. Ook zorgt dit voor functieroulatie, hetgeen mobiliteit met zich meebrengt.
 - e) *Een veilige werkomgeving:* een stabiele werkplek, open sfeer en weinig verloop wordt geboden aan medewerkers. In ruil daarvoor verwachten HPO managers dat medewerkers goed presteren en meehelpen. Er moet duidelijkheid zijn over de te bereiken toekomst en doelstellingen.
4. **HPO-factor 4 Continue verbetering & vernieuwing:** Medewerkers voelen een morele verplichting om altijd de beste resultaten na te streven. Er zijn acht kenmerken die hiervan een uiting zijn.
- a) *Een unieke strategie:* een plan van aanpak waarvan er slechts één bestaat. Bij overheidsorganisaties zijn werkzaamheden bij wet voorgeschreven, maar de manier waarop die worden uitgevoerd is niet aan regels verbonden. Een overheidsorganisatie kan zich onderscheiden in de manier waarop ze taken benaderen en de klanten van dienst zijn.
 - b) *Processen verbeteren, vereenvoudigen en op elkaar afstemmen:* snel, efficiënt en effectief. Er moet een beperkt aantal initiatieven ter verbetering worden gekozen en de prioritering ervan moet duidelijk zijn.
 - c) *Prestatiemanagement:* prestaties meetbaar maken aan de hand van succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren, zodat herstelacties ondernomen kunnen worden. De focus moet liggen op resultaten en output, niet op input. Criteria voor indicatoren zijn: objectief, tijdig, begrijpelijk en makkelijk te berekenen. Informatie, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en plannen in het Prestatiemanagementsysteem (PMS) moeten regelmatig gecontroleerd worden, om te kijken of deze nog relevant zijn. Ook is het belangrijk dat het HRM in de organisatie is afgestemd op het PMS en dat er een verantwoordelijkheidsgevoel onder werknemers is voor het behalen van prestaties.
 - d) *Innovatie van producten, diensten, processen en kerncompetenties:* de organisatie moet een omgeving van leren zijn, moet openstaan voor verandering, continu verbeteren en een passie hebben voor innovatie. Medewerkers weten wat de unieke kerncompetenties van de

organisatie zijn, beheersen deze en vernieuwen ze. Verbeterprojecten moeten zoveel mogelijk worden ingepast in de dagelijkse werkzaamheden.

5. **HPO-factor 5 Kwaliteit van medewerkers:** Medewerkers zijn ‘ongeneeslijk nieuwsgierig’, willen uitgedaagd worden en verantwoordelijkheid dragen en beter presteren. Hierbij horen vier kenmerken:
- Inspiratie:* managers moeten gerichte aandacht geven aan de medewerkers en moeten benadrukken dat medewerkers trots moeten zijn. Medewerkers moeten beschikken over interessant werk, uitdagende taken, meer verantwoordelijkheden. Ze moeten het gevoel hebben onderdeel te zijn van een groter geheel. Niet de manager moet de verantwoordelijkheid op zich nemen om een HPO te worden, maar de manager moet medewerkers inspireren om die weg in te slaan. Er moeten argumenten worden gegeven waarom bepaalde doelen moeten worden nagestreefd.
 - Veerkracht en flexibiliteit:* de organisatie moet snel kunnen herstellen van tegenslagen en snel kunnen aanpassen. Er moet een optimistische sfeer zijn, de focus moet liggen bij de positieve kanten van verandering. Relatieve en dynamische doelen kunnen hierbij helpen.
 - Divers en complementair medewerkersbestand:* de organisatie moet als collectief beschikken over alle sterktes waar de organisatie behoefte aan heeft.
 - Samenwerkingsverbanden:* relaties om gezamenlijke doelen te realiseren. Dit noemt De Waal High Performance Partnerships (HPP), waardoor er van elkaar geleerd kan worden. Hiertoe moet er worden gestreefd naar openheid, regelmatige dialoog, en het nemen van gezamenlijke beslissingen. Aspecten die hierbij horen zijn ook gelijke machtsverhoudingen en conflictmanagement.



Figuur 1: Het HPO-raamwerk (Den Breejen, 2011)

2.3 De omgeving: het mission mystique raamwerk

Nu de succesfactoren voor het beter presteren van organisaties zijn omschreven aan de hand van het HPO-raamwerk van De Waal (2013) is het interessant om ook te kijken wat de bestuurskundige literatuur zegt over succesfactoren in de publieke sector. Deze paragraaf geeft dan ook antwoord op de derde deelvraag: *Wat zegt de bestuurskundige literatuur over het succes van publieke organisaties en hoe verhoudt zich dat tot de dominante literatuur over de High Performance Organization?*

Een raamwerk dat zich specifiek richt op succesfactoren voor publieke organisaties is het mission mystique raamwerk van Goodsell (2011). Goodsell (2011) spreekt van 'mission mystique' als middel om het institutionele hart van de publieke organisatie te versterken. Hij stelt mission mystique voor als normatief model om de hoogst mogelijke potentie uit een overheidsorganisatie te halen. Dit ideaalbeeld van 'institutionele robuustheid' heeft de auteur ontwikkeld na het onderzoeken van zes overheidsagentschappen in de Verenigde Staten.¹ Het is een raamwerk voor 'self-analysis', waarbij de toepassing van dit ideaal moet worden aangepast aan de unieke situatie van elk afzonderlijk agentschap. Mission mystique is geen eindproduct, maar een set van constructieve richtlijnen die aangeven in welke richting alle overheidsagentschappen zich onder de huidige omstandigheden zouden moeten bewegen. Een overheidsorganisatie die beschikt over de zogenaamde mission mystique is volgens Goodsell (2011) "doordrenkt met een positief aura", dat voortkomt uit de missie (vandaar de benaming mission mystique) (p.477). Dit aura wordt zowel binnen als buiten de organisatie gevoeld. Voor medewerkers impliceert het een persoonlijke betrokkenheid om bij te dragen aan (verbetering van) de missie. Voor buitenstaanders zorgt het voor een gevoel van respect en bewondering. Dit is ook wat Sinek (2009) beschrijft in termen van het denken en handelen vanuit de 'waarom-vraag'. De kern van mission mystique is een 'belief system': een coherent web van emotionele en cognitieve elementen die samen zorgen voor een mystiek aura, ook wel de kernwaarden. Ten grondslag aan deze kernwaarden ligt de *mission cause* die geïncorporeerd wordt in een mobiliserende en ondersteunende cultuur die zorgt voor een gedeelde identiteit en trots. Een *belief system* groeit en ontwikkelt zich gedurende de tijd, waardoor de 'mystique' als het ware wordt overgedragen binnen de organisatie. Deze gedachten zijn als het ware gedeelde mentale modellen die vatbaar zijn voor verschillende interpretaties. Wanneer individuen vaak genoeg samen converseren over de persoonlijke waarden die een term uit de missie met zich mee brengt, ontstaat er een 'common ground'. Een dergelijke dialoog is voortdurend nodig om tot een mission mystique te komen.

Volgens Goodsell (2011) hebben agentschappen tegenwoordig te maken met twee soorten dreigingen: *new governance* en het inkrimpen van de overheid. Eberlein (2008) beschrijft *new governance* als een proces van gezamenlijk leren door het hebben van een gezamenlijke doelstelling en het hanteren van peer review. Hiermee wordt bedoeld dat agentschappen niet meer 'op zichzelf' staan, maar in een supranationaal netwerk opereren. Hierdoor lopen de lijnen van verantwoording soms door elkaar heen en dit brengt een verantwoordingskwestie met zich mee. Agentschappen

¹ Goodsell (2011) spreekt over 'agencies' en bedoelt hiermee overheidsinstellingen in de breedste zin van het woord. Hij onderzoekt taakorganisaties in de VS, maar kijkt hierbij niet naar de juridische vorm. Nederlandse agentschappen hebben een andere juridische constructie, zoals is uitgelegd in paragraaf 2.1. In de VS hebben agencies een eigen wettelijke taakopdracht en is er dus sprake van een machtenscheiding. Nederlandse agentschappen staan onder ministeriële verantwoordelijkheid.

moeten volgens Goodsell (2011) dan ook beschermen waarvoor ze verantwoordelijk zijn en tegelijkertijd hun innerlijke kracht behouden. Goodsell definieert allereerst wat overheidsagentschappen nodig hebben om met deze dreigingen om te kunnen gaan. Dit zijn de 'Three Needs', ofwel de drie behoeften: (1) articulatie van de missie: een kraakheldere, empathische missie waarin het doel verbonden is aan de bijdrage die het agentschap levert in de vorm van een publieke dienst. De waarden die ten grondslag liggen aan het werk van de organisatie worden getoond door deze missie en het maakt hierdoor duidelijk welke negatieve effecten er zouden zijn als het agentschap zou worden opgeheven. (2) Werknemerscontinuïteit: voldoende continuïteit van de *workforce*, een robuuste organisatiecultuur, voldoende kennis en expertise in huis, een basis van ervaren en gemotiveerde medewerkers. (3) Verandervermogen: een agentschap moet niet "(...) wedded to a gloried past" zijn, maar moet de toekomst met zelfvertrouwen, creativiteit en innovatie tegemoet zien (Goodsell, 2011, p.477). Een dergelijk beeld moet ondersteund worden door 'bewijsmateriaal', namelijk een open cultuur die ontvankelijk is voor nieuwe ideeën en experimenten. Het agentschap moet een dynamische innovatie-partner zijn voor haar netwerk van actoren en bondgenoten. Een innovatieve reputatie zorgt voor een grotere productiviteit en voor een positie als zelfverzekerde institutie die kan omgaan met reorganisaties en bezuinigingen. In figuur 2 wordt het mission mystique raamwerk uiteengezet, waarna de elementen worden toegelicht.

	<i>Richtinggevende aspecten</i>	<i>Omgevingsaspecten</i>	<i>Temporele aspecten</i>
Doelgerichtheid	1. De organisatie is 'doordrenkt' door de centrale missie	2. De missie wordt maatschappelijk urgent geacht	3. De organisatie heeft een onderscheidende reputatie, gebaseerd op prestaties
Energie	4. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd	5. De organisatiecultuur institutionaliseert het 'beliefsysteem'/de kernwaarden	6. De geschiedenis van de organisatie is bekend en wordt gevierd
Vitaliteit	7. Er is ruimte voor uitdaging van de heersende opvattingen	8. Er is autonomie binnen kaders om te innoveren	9. De organisatie kent een lerende cultuur van permanente vernieuwing

Figuur 2: Mission mystique raamwerk

De **richtinggevende aspecten** zijn factoren die vorm geven aan de mission mystique van een organisatie.

- **1. De centrale missie:** een centrale doelgerichte missie moet de organisatie als het ware 'doordrenken'. Dit draagt direct bij aan vorming en behoud van de kernwaarden. Het definiëren van de missie is het startpunt voor zowel de 'richtinggeving' als de 'doelgeving'. Een doelgerichte uiting van de missie is een verbaal symbool en is niet een instrument voor rationele communicatie. Een voorbeeld hiervan is de missie "To Be the Best", van de Social Services in de VS. De missie moet simpel en duidelijk zijn.
- **4. De motiverende aspecten:** er moet een overeenstemming zijn tussen persoonlijke waarden en de missie van de specifieke organisatie, dit noemt men intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie bestaat over het algemeen in twee vormen, 'self-selection' en socialisatie. 'Self-

selection' wil zeggen dat iemand bij de organisatie gaat werken vanuit persoonlijke interesse. Socialisatie wil zeggen dat er van tevoren trainingen worden gegeven, of traineeships bij de organisatie zelf. Ook valt hierbij te denken aan ceremonies waarbij een nieuwe collega als het ware geïndoctrineerd wordt in de organisatie.

- **7. Interne debatacultuur:** opbouwende kritiek kan instituties helpen bij het bevragen van oude methoden en overwegen van nieuwe methoden. Het uiten van onenigheden is zeer constructief (in plaats van destructief) en moet telkens worden toegepast om de missie 'levend' te houden. Er moet ruimte zijn voor het uitdagen van heersende opvattingen.

De **omgevingsaspecten** zijn contextuele factoren die zorgen voor beweging.

- **2. De sociale context:** urgentie of noodzaak van de organisatie. Hierdoor krijgt de organisatie een doelgericht 'aura', omdat aan de sociale behoefte wordt voldaan.
- **5. De culturele context:** de institutionele organisatiecultuur is een gemeenschap van gedeelde waarden en ideaalbeelden, die als het ware bemiddelt tussen het doel van de organisatie en haar beleid. De cultuur manifesteert zich in (in)formele verhalen, jargon, symbolen en rituelen. Dit ligt ten grondslag aan de *mission mystique* van een organisatie. De cultuur kan bijvoorbeeld worden uitgedrukt in het gebouw waar de werkzaamheden worden verricht.
- **8. De politieke context:** autonomie om te innoveren binnen politiek-bestuurlijke kaders. Beleidsinnovatie is mogelijk door creatieve leiders, een sterke cultuur, netwerken en legitimiteit van de beleidsprogramma's.

De **temporele aspecten** zijn de factoren die van invloed zijn op de *mission mystique* van een organisatie op langere termijn.

- **3. Recent verleden:** prestaties die zorgen voor een goede reputatie. Hierdoor wordt de legitimiteit van het agentschap duidelijk, doordat ze een bekende reputatie geniet. Omdat overheidsinstellingen zo divers zijn, is het belangrijk dat men zich realiseert dat 'succes' verschillende betekenissen kan hebben. Daarom moet het juiste 'bewijs' van prestaties worden gezocht om de reputatie te versterken.
- **6. Historisch verleden:** een gevierd verleden zorgt voor collectieve trots en draagt bij aan de formatie van een collectieve identiteit. De impact van de organisatiecultuur wordt versterkt doordat het verleden wordt gevierd.
- **9. Toekomst:** continu organisatieleren en vernieuwen zorgt voor een gereedheid en bereidwilligheid om aan te passen aan de toekomst. Dit vereist participatie van medewerkers en empowerment, een open cultuur waarbij informatie en ideeën worden uitgewisseld, tolerantie van afwijkende perspectieven, een sfeer waarbij afwijkende meningen niet worden afgestraft en een sterke toewijding aan de organisatiemissie. Er zijn drie soorten manieren waarop een organisatie kan leren (Nielsen, 1993; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Allereerst is er *single-loop learning*, waarbij de organisatie leert een bepaald probleem op te lossen. *Double-loop learning* wil zeggen dat er een grotere interventie plaatsvindt, waarbij de organisatieomstandigheden worden veranderd zodat het probleem verdwijnt. *Triple-loop learning* wil zeggen dat er stappen worden ondernomen om het verandervermogen van de organisatie te verbeteren. Dit kan onder andere plaatsvinden door het hanteren van zogenaamde 'leer-fora', waarop medewerkers nieuwe ideeën kunnen ontwikkelen.

Doelgerichtheid: De bovenste rij van het raamwerk zorgt ervoor dat de organisatie als het ware ‘geladen’ is met doelgerichtheid en zingeving. Allereerst heeft de organisatie een centraal doel dat in bekende taal wordt uitgedrukt en waarin de *raison d’être* van de organisatie wordt uitgedrukt (Factor 1). Ten tweede zorgt een voldoening aan de missie ervoor dat de organisatie een belangrijke maatschappelijke rol vervult, waardoor de significantie en legitimiteit van het agentschap duidelijk wordt (Factor 2). De prestaties van de organisatie versterken deze legitimiteit en tonen de competentie aan (Factor 3).

Energie: De middelste rij van het raamwerk zorgt ervoor dat de interne energie gemobiliseerd wordt, zodat de organisatie krachtig door kan zetten. Het biedt de nodige energie om de doelgerichtheid uit de bovenste rij te kunnen voortzetten. Medewerkers zijn betrokken en intrinsiek gemotiveerd en zijn hierdoor toegewijd aan de missie. Ze worden direct gemotiveerd door het werk wat zij doen, en niet alleen door materiële compensatie of erkenning (Factor 4). Een sterke organisatiecultuur verbindt werknemers rondom hun algemene doel (Factor 5). Deze verbintenis wordt telkens versterkt en vernieuwd door verhalen en ceremonies om het succes van de organisatie te vieren (Factor 6). Het gevaar voor agentschappen is dat ze afhankelijk zijn van gespecialiseerde medewerkers en professionals. Zonder hen wordt de organisatie afhankelijk van technische kennis van buitenstaanders en dit is een kwetsbare positie. Daarom is het belangrijk dat er een positieve sociale atmosfeer gecreëerd wordt, waardoor waardevolle werknemers willen blijven. De organisatie moet haar werknemers inspireren, de passie ondersteunen door de organisatiecultuur en institutionele trots opbouwen door continu te refereren aan een succesvol verleden: “The bottom line is offering human beings concrete experiences that bond them, without artifice or pressure, to the agency and its cause in which they believe” (p.491).

Vitaliteit: De onderste rij zorgt voor het behouden van zowel culturele als beleidsvitaliteit over de langere termijn, om institutioneel verval (bureaucratie) te voorkomen. Meningsverschillen over de uitvoering van de missie worden gedeeld in een open dialoog, waardoor bepaalde doctrines niet ingeworteld of vast komen te zitten (Factor 7). Een actief experimentbeleid is mogelijk binnen politiek-juridische kaders (Factor 8). Continu leren in de zin van zowel *single*, *double* als *triple loop learning* zorgt dat de organisatie went aan vernieuwing en bereidwillig en gereed is om te veranderen (Factor 9). De reputatie van de organisatie is afhankelijk van het vermogen aan te passen aan nieuwe technologieën, nieuwe politieke omstandigheden en politieke groeperingen en het absorberen van nieuwe publieke waarden. Dit betekent dat experimenteren, innovatie en organisatieleren continu moet worden doorgezet. Hiervoor is het ook van belang dat er tolerantie bestaat voor afwijkende meningen en debat.

Mission mystique versus HPO

In de vorige twee deelparagrafen zijn de succesfactoren voor organisaties beschreven en is ook specifiek ingegaan op de succesfactoren voor publieke organisaties. In deze paragraaf worden het HPO-raamwerk en het mission mystique raamwerk naast elkaar gelegd.

Het HPO-raamwerk is met name bedoeld voor het bedrijfsleven. De Waal (2013) veronderstelt wel dat het model toepasbaar is op alle soorten organisaties, doordat het raamwerk te vertalen is naar de eigen organisatie. Goodsell (2011) heeft een raamwerk ontwikkeld dat specifiek toepasbaar is op de publieke sector. De aandacht voor de specifieke politiek-bestuurlijke context waarin overheidsorganisaties – en in het bijzonder agentschappen – functioneren, zien we minder terug in

het HPO-raamwerk van De Waal (2013). In het raamwerk van De Waal komt de externe omgeving terug in het aspect 'Oriëntatie op belanghebbenden' (zie § 2.2, punt 3a). Het raamwerk van Goodsell (2011) maakt de invloed van externe factoren echter meer expliciet. Het feit dat overheidsorganisaties opereren binnen politiek-bestuurlijke kaders, maakt dat de aspecten van het HPO-raamwerk altijd in relatie tot de (politieke) omgeving van de organisatie gezien moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de outputfinanciering die ten grondslag ligt aan Nederlandse agentschappen. Omgevingsfactoren kunnen hierop grote impact hebben. Zo drukken grote veranderingen als verkiezingen, bezuinigingen en beleidswijzigingen zwaar op het financiële beheer van de overheid. Maar ook rapportages van de Algemene Rekenkamer of berichtgeving in de media kunnen voor aanpassingen van de afspraken zorgen (Van Oostrom en Van Thiel, 2004). Ook hebben uitvoeringsorganisaties regelmatig te maken met wijzigingen in de wetgeving die ze uitvoeren (Van Thiel, 2009). In het mission mystique raamwerk wordt juist de nadruk gelegd op het belang van de omgevingsaspecten. De mate waarin een missie maatschappelijk van belang wordt geacht is bijvoorbeeld bepalend voor de opdrachten die een uitvoeringsorganisatie krijgt. Naast economische en technologische veranderingen kunnen politieke veranderingen ervoor zorgen dat het opdrachtenpakket van een uitvoeringsorganisatie groter of kleiner wordt. Zo krijgt RVO.nl ondanks de krimptaakstelling en het programma Compacte Rijksdienst dankzij het Energieakkoord een groter opdrachtenpakket (EZ, 2013a). Ook zijn politieke veranderingen bepalend voor de politieke kaders waarbinnen de uitvoeringsorganisatie de opdrachten moet uitvoeren. Deze kaders uit de politieke context van het mission mystique raamwerk laten in meer of mindere mate ruimte voor eigen inbreng, innovatie en verbetering. Ook hier moet wederom opgemerkt worden dat de politieke kaders waar Goodsell over spreekt anders zijn dan de kaders van Nederlandse agentschappen. Wat de omgevingsaspecten betreft kan het HPO-raamwerk dus verrijkt worden met het mission mystique raamwerk van Goodsell (2011).

Een ander punt waar het HPO-raamwerk nader kan worden ingevuld is het aspect van organisatiecultuur. De Waal (2013) noemt dit niet expliciet in zijn raamwerk; alle HPO-aspecten maken eigenlijk samen een HPO-cultuur. Echter is de bestaande organisatiecultuur een cruciale factor in het succesvol veranderen van een organisatie (Kotter, 1995). In het mission mystique raamwerk komt de bestaande organisatiecultuur terug als interne omgevingsfactor (Goodsell, 2011). De bestaande organisatiecultuur is van grote invloed op hoe managers en medewerkers binnen de organisatie tegenover HPO-aspecten staan. Een laatste punt waarmee het HPO-raamwerk kan worden verrijkt is dat het voor een goede totstandkoming van een verandertraject noodzakelijk dat er sprake is van urgentie en motivatie (enthousiasme) om te veranderen (Kotter, 2007). Dit komt minder naar voren in het HPO-raamwerk.

Er zijn dus drie punten die een eventuele verrijking aan het HPO-raamwerk van De Waal (2013) kunnen bieden. Allereerst het toevoegen van de omgevingsfactoren uit het mission mystique raamwerk, waaronder ook als tweede aspect de interne omgeving/organisatiecultuur. Een derde aspect betreft het voelen van urgentie en enthousiasme om met het HPO-raamwerk aan de slag te gaan. In het volgende hoofdstuk wordt hierop verder ingegaan, alsook op ervaringen uit de praktijk met betrekking tot high performance in de publieke sector.

Hoofdstuk 3: High performance in de publieke sector

Nu theoretisch inzicht is verkregen in de succesfactoren voor (publieke) organisaties zal een blik worden geworpen op verhalen uit het veld over de implementatie van het HPO-raamwerk. Aan de hand van deze praktijkkennis kan worden gekeken of het HPO-raamwerk het best passend is voor publieke organisaties. In paragraaf 3.2 wordt een suggestie gedaan voor een verrijking van het HPO-raamwerk, waarmee het beter toepasbaar gemaakt kan worden voor publieke organisaties.

3.1 Een vooronderzoek onder experts

Deze paragraaf geeft antwoord op de vierde deelvraag: *Hoe is het concept High Performance Organization in vergelijkbare overheidsorganisaties geïmplementeerd?* Aan de hand van vier interviews met zes externe experts wordt inzicht gekregen in ervaringen uit de praktijk. Deze zes experts zijn geselecteerd aan de hand van een ‘gelegenheidssteekproef’ (Berg & Lune, 2012, p.50). Deze ‘externe experts’ hebben met elkaar gemeen dat zij verschillende verandertrajecten hebben ervaren en weet hebben van de rol die HPO hierin kan spelen. Deze ervaringen zijn in eerste instantie cruciaal om inzicht te krijgen in relevante praktijkervaringen voor de implementatie van HPO. Daarnaast is in deze gesprekken aandacht besteed aan de toepasbaarheid van het HPO-raamwerk in de publieke sector. De resultaten uit deze interviews dienen dan ook als eerste verkenning voor een eventuele verbijzondering van het HPO-raamwerk voor de publieke sector. In Bijlage 4 is een lijst met respondenten opgenomen.

HPO in de praktijk: een eerste verkenning

In de interviews met zes externe experts is gevraagd naar hun ideeën en meningen over HPO. Wat is een High Performance Organization volgens hen, waarom zou het HPO-raamwerk toegepast moeten worden en wat zijn aandachtspunten bij dit raamwerk?

Uit de interviews bleek dat mensen een eigen beeld hebben bij wat een High Performance Organization precies is. Voor de ene respondent is het niet altijd even duidelijk waarom een organisatie zo hoog presteert. Bij deze respondent riep het inspirerende voorbeelden op (H6b). Ook belangrijk is volgens deze respondent persoonlijke aandacht in dienstverlening en resultaten, ofwel aandacht voor de soft skills (H6b). Een andere respondent gaf aan drie elementen van belang te vinden: weten wat jouw waarde is als organisatie, het goed kunnen vinden van collega’s binnen de organisatie en samenwerking om het voor de klant optimaal te maken (H6f). Een andere geïnterviewde beschreef een HPO als “(...) een organisatie die zich bewust is van de positie die het inneemt in het speelveld.” Hierbij gaat het om de toegevoegde waarde die de organisatie levert en de manier waarop met het maatschappelijk speelveld wordt omgegaan (H6a). Belangrijke kenmerken zijn volgens deze respondent behoorlijkheid, een van boven tot onder gedragen visie en transparantie (H6a).

Op de vraag waarom het HPO-raamwerk goed gebruikt kan worden voor een organisatie komt regelmatig terug dat het in deze tijdsgeest past. Er is momenteel veel aandacht voor ‘soft skills’ en gedragsaspecten. Deze komen volgens de experts goed terug in het HPO-raamwerk.

“Steeds meer organisaties zijn zich bewust dat de dienstverlening zich niet alleen op harde prestaties laat meten, maar dat je ook aan continuïteit werkt. Dit heeft te maken met of mensen zich betrokken voelen in de organisatie, of ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Want als je organisatie een duiventil wordt, van mensen die om de haverklap

vertrekken, dan kun je niet iets bouwen. Dus dat continuïteitsprincipe spreekt enorm aan.” (H6a)

Naast de zachte kanten die terugkomen in het HPO-raamwerk, heeft dit raamwerk volgens de experts ook het voordeel dat er over de volle breedte van de organisatie wordt gekeken en dat het aanzet tot actie. Het raamwerk biedt een soort ‘spiegel’ waarmee je als organisatie naar jezelf kunt kijken en kunt zien waar het goed gaat, waar het minder goed gaat en waar je aan kan of moet werken (H6f). Ook kan het model aanzetten tot discussie, door het te gebruiken als denkraam of paradigma (H6c).

De experts geven ook enkele aandachtspunten aan voor het werken met HPO. Eén van de aandachtspunten die een aantal keren terugkomt, is de vermeende subjectiviteit van een aantal HPO kenmerken. Dit moet volgens enkele experts goed in het achterhoofd worden gehouden tijdens het werken met HPO.

“Het leiderschap is daadkrachtig... Wat is daadkrachtig dan precies? Hoe gaan we dat bepalen? We kunnen medewerkers interviewen, maar hoe houden we dan rekening met organisatiecultuur en sentimenten in de organisatie?” (H6c)

Andere experts geven aan dat de hoeveelheid van indicatoren (de 35 HPO-kenmerken) soms voor verwarring zorgt. Hier moet tijdens de HPO-diagnose extra aandacht aan worden besteed. De RBB Groep kan hierbij ondersteuning bieden door informatiesessies. Ook zit volgens de experts de kracht van het HPO-onderzoek in de analyse van de gegevens (H6e).

“Het leidt tot de nodige verwarring bij de mensen die het ondergaan en de mensen die het onderzoeken: ‘Wat moeten we ermee? Het zijn er zo veel’. De mogelijkheid om het terug te brengen naar die vijf kernfactoren blijkt heel sterk te zijn, daar kan je goed mee werken. Dingen moeten goed uitgelegd worden. Voor langetermijnontwikkeling kan je zo 7 á 8 definities geven. We hebben gemerkt dat we daar bij de presentaties na afloop van het onderzoek extra aandacht aan moeten besteden. Als je dat doet, gaat het goed.” (H6d)

Een ander risico is volgens de experts dat er voorafgaand aan het HPO-traject niet goed wordt nagedacht door de (leiding van de) organisatie over wat zij precies willen met HPO. Dit kan tot gevolg hebben dat er met de uitkomsten van een HPO-diagnose weinig tot niks gebeurt.

“Als alleen de leiding enthousiast over de methodiek is, is dat bijvoorbeeld geen goede voorwaarde voor een HPO-onderzoek. Die beginfase is essentieel. Ik vind één van de risico’s van het raamwerk dat er niet goed wordt nagedacht over wat je ermee doet. Als je zo’n onderzoek doet moet je ook de vervolgacties ondernemen.” (H6e)

Er zijn onder de experts dus verschillende beelden bij wat een HPO precies is. Het raamwerk past goed in de huidige tijd, waarin er meer aandacht is voor gedragsaspecten binnen een organisatie. Doordat met het raamwerk de volle breedte van de organisatie bekeken wordt, geeft het een duidelijk beeld van de sterkten en zwakten van een organisatie en kan het aanzetten tot actie. Bij het werken met HPO moet gelet worden op de vermeende subjectiviteit van de HPO-kenmerken. De leiding van een organisatie doet er verstandig aan zorgvuldig te overwegen wat de toegevoegde waarde is van HPO binnen de organisatie.

HPO implementeren: vallen en opstaan

Na een praktische verkenning van het HPO-raamwerk is met de experts gesproken over succesfactoren voor de implementatie van HPO. Daarnaast is ingegaan op aandachtspunten, respectievelijk problemen, in de implementatie van HPO.

Een belangrijke succesfactor is – zoals alle experts aangeven – de commitment van de top van de organisatie om een HPO te worden. De top van de organisatie moet deze gedrevenheid over kunnen brengen aan het managementteam en de gedrevenheid om HPO te worden moet tot op alle lagen in de organisatie gevoeld worden. De voorbereiding voorafgaand aan de HPO-diagnose is hierbij essentieel. De directie kan bijvoorbeeld nadenken over bepaalde scenario's aan de hand van eerdere HPO onderzoeken. Er moet bovendien één beeld bestaan binnen de organisatie over het doel dat HPO binnen de organisatie dient.

“Het zit hem vooral in de wens en gedrevenheid van de leider van de organisatie om er echt iets mee te doen. Of hij/zij in staat is om aan zijn MT leden dat over te brengen. Het moet op verschillende niveaus, van hoog tot laag in de organisatie, gedeeld worden en op één lijn zitten. Geen eilandjes. Het moet van onderaf opgebouwd worden. De medewerker moet weten dat het HPO onderzoek eraan komt. Als je zoiets gewoon een keer dropt valt het in dorre grond. Je moet het goed voorbereiden. Dat is een factor waardoor het een succes kan worden.” (H6a)

Naast een goede voorbereiding en commitment vanuit de top achten de experts het van cruciaal belang dat er een urgentie is om HPO te worden.

“Er moet ook absoluut een bepaalde urgentie zijn. Er moet een wezenlijke vraag of behoefte vanuit de organisatie zijn, dat aan het HPO onderzoek ten grondslag ligt. Het moet vooral voor de mensen een logisch gevolg zijn, niet iets nieuws.” (H6b)

Ook moeten bepaalde aspecten uit het HPO-raamwerk al in de organisatiecultuur aanwezig zijn. Er moet een cultuur van aanspreekbaarheid zijn in de organisatie. Bovendien moet HPO niet ‘een verhaaltje’ zijn of een ‘keurmerk’, maar moet het van boven tot onder doorleefd zijn in de organisatie.

“Een belangrijk punt is ook aanspreekbaarheid. Dat er een cultuur in de organisatie is, waarbij mensen aangesproken willen worden en mensen aangesproken worden. In plaats van problemen uit de weg te gaan en te negeren. Direct zijn en scherp zijn. Als er de mogelijkheid is om te ontwijken, dan gebeurt er niet veel.” (H6a)

“Ook moet je ervoor zorgen dat de aandacht niet verslapt. Het moet in het DNA komen van de medewerkers. Dat is mooi te zien bij één van onze partners. HPO is daar echt een gemeenschappelijk goed geworden in de organisatie en het leeft. Iedereen is bekend met het onderzoek en wat ermee gedaan wordt.” (H6b)

Als essentiële succesfactor geven alle experts het belang van een interne projectleider aan, die het onderzoek faciliteert, alle randvoorwaarden invult en verbindingen legt.

“Een interne projectleider die er echt goed in zit, dat is echt essentieel voor het slagen van het onderzoek. Het is belangrijk dat er goede interne mensen worden aangetrokken om het

onderzoek te leiden, om ingangen te vinden, om afspraken te maken, terugkoppelingen te doen, bepaalde informatie die nodig is op te zoeken, echt te faciliteren. Dit kan het beste iemand zijn die het RBB onderzoek kent, dat is heel makkelijk want die weet precies hoe het gaat en wat er nodig is. Dat zou een eerste mogelijkheid zijn. En anders, ja, dat kan iedereen zijn die de organisatie kent en het doel van het onderzoek begrijpt.” (H6e)

Uit bovenstaande succesfactoren volgen eigenlijk logischerwijs de aandachtspunten. Dit komt naar voren in het volgende citaat:

“Bij de organisatie waarbij ik onderzoek heb gedaan was de aanleiding waarom ze het HPO onderzoek wilden doen minder onderbouwd. Het was meer vanuit een ambitie van de directie, dan vanuit een behoefte vanuit de organisatie zelf. Tijdens het onderzoek hebben we best wat tegenwerking gehad. Mensen waren niet goed geïnformeerd door de directie over het doel van het onderzoek. Men was ook ‘onderzoeksmoe’. Ze waren al met een verbetertraject bezig en toen kwam HPO. HPO veronderstelt dat er veel dingen goed zijn geregeld. Een HPO onderzoek moet je niet doen als je net start met je bedrijf. Het veronderstelt een bepaalde mate van volwassenheid bij een bedrijf voordat je daar echt vruchten van gaat plukken. Het gaat meer over cultuur, over leiding geven, over hoe je omgaat met management. Dus die organisatie was zo van ‘Jemig nog meer...’. Dat was wel goed te merken. Zelfs in het directieteam kon je nog zien dat die waarden van elkaar aanspreken en bepaalde dingen handhaven heel moeilijk was. De vervolgstappen zijn daardoor gestrand doordat er te weinig van te voren is nagedacht over de urgentie. De organisatie moet goed weten waar ze aan begint voordat je de hele organisatie losschud.” (H6e)

In deze deelparagraaf komt naar voren dat er enkele succesfactoren zijn voor het implementeren van HPO. Dit zijn onder andere een goede voorbereiding en commitment aan de top van de organisatie. Er moet bij betrokkenen één beeld bestaan over wat er precies met het HPO-onderzoek gaat gebeuren. Daarnaast moet er sprake zijn van een gevoelde urgentie om een HPO te worden. Het HPO moet bovendien doorleefd worden in de organisatie en er moeten bestaande HPO-aspecten al in de organisatiecultuur voorkomen. Een goede communicatie richting de organisatie is ook essentieel.

HPO in de publieke sector

Nadat de succesfactoren voor de implementatie van HPO zijn besproken, werd er in de interviews een verdiepingsslag gemaakt door HPO toe te passen op de publieke sector. Met de experts is er gesproken over ideeën en ervaringen met betrekking tot de toepassing van het HPO-raamwerk in de publieke sector. Alle experts hebben in meer of mindere mate ervaring met de implementatie van (aspecten van) HPO in publieke organisaties. Uit deze gesprekken bleek onder andere dat HPO in de publieke sector in zekere zin nog in de kinderschoenen staat. De experts gaven aan dat het HPO-Center vooral in de private sector haar achtergrond en ervaring heeft.

De veranderlijkheid van de publieke sector komt regelmatig terug als een factor die van invloed is op het (kunnen) werken aan HPO. De experts geven eveneens aan dat HPO overwegend intern gericht is, maar dat de buitenwereld nodig is om HPO te kunnen worden.

“HPO zit heel erg op de interne kant, maar je kunt de interne kant alleen maar goed doen als je heel veel oog hebt voor de externe kant. Het lijkt niet prominent in het HPO-gedachtegoed, maar je kan niet HPO worden als je niet goed om je heen kijkt.” (H6f)

Aan de andere kant zijn enkele experts van mening dat HPO juist goed toepasbaar is in de publieke sector, vanwege bijvoorbeeld de zachte organisatieaspecten die door het raamwerk geadresseerd worden. Ook kan een publieke organisatie – wanneer zij investeert in de HPO-factor Langetermijngerichtheid – de aandacht beter vestigen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Een overheidsorganisatie moet niet alleen van buiten naar binnen denken, maar ook juist zelfstandig haar rol pakken en een pad kiezen hoe zij in het politieke veld wilt opereren.

“Je kan denk ik als uitvoeringsorganisatie in een tijdvak van 6 á 7 jaar, misschien wel 10, vooruit kijken naar externe ontwikkelingen en waar je maatschappelijke doelen te realiseren hebt. Wat ik uitvoeringsorganisaties zie doen is de politieke grilligheid even beetpakken en wegzetten, en vervolgens maatschappelijk ver weg kijken. Welke ontwikkelingen zien wij nou? Tegelijkertijd moeten ze ermee dealen dat ze de hele tijd ‘gepest’ worden. En daarmee bedoel ik: ‘Nieuw kabinet, oh nou moeten we het ineens anders doen.’ Wat interessant is dat er altijd twee of drie grote dingen zijn die een kabinet wil doen. Maar op andere domeinen is de wijziging niet echt heel erg heftig, dus heel veel uitvoering gaat ook gewoon door. Daar kan je wel op anticiperen.” (H6c)

Als publieke organisatie moet je dus de externe omgeving meenemen en kijken naar de ontwikkelingen die in deze omgeving een rol (gaan) spelen. Volgens de experts heeft dit ook te maken met het bestaansrecht dat je hebt als overheidsorganisatie.

“Op het moment dat je je teveel afhankelijk stelt van de buitenwereld, loop je altijd een stap achter. Terwijl als je zegt: ‘Dit is ons kader, daarin willen wij opereren en daarin willen wij ons pad vinden’, dan ga je vanuit je eigen kracht bouwen aan hoe je die omgeving mee kunt nemen. Het kan natuurlijk op een gegeven moment zo zijn dat je rol is uitgespeeld, en als uitvoeringsorganisatie loop je altijd dat risico, maar ik denk dat je door zo goed mogelijk te anticiperen op wat er gebeurt en je organisatie zo flexibel mogelijk te maken, dat je je overlevingskansen – maar ook je ondersteuningskansen om je doelen te bereiken – vergroot. Het is altijd essentieel om vanuit de omgevingsfactoren te blijven kijken naar ‘wat is je bestaansrecht?’” (H6f)

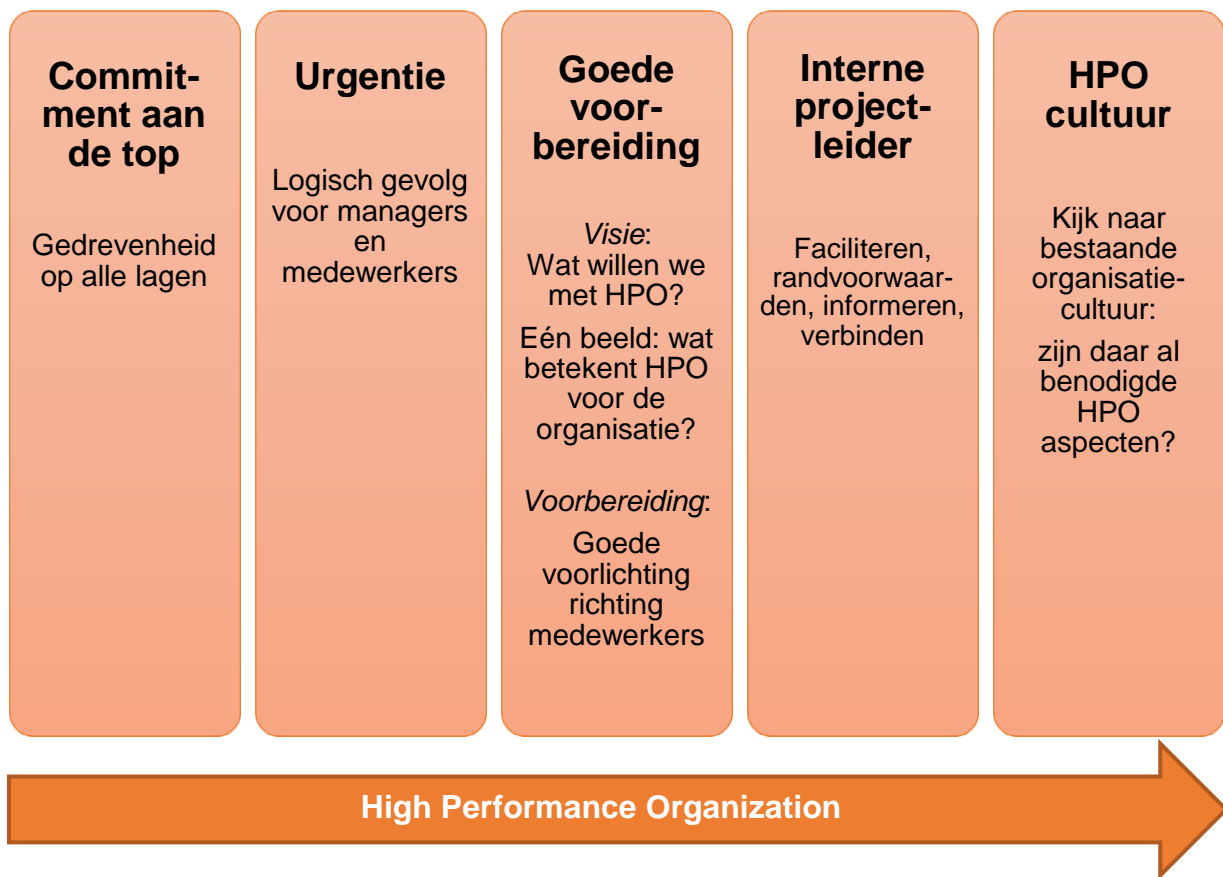
“Je hebt constant de druk om overheidsorganisaties af te slanken en die compacte overheid na te streven. Ik denk dat als je HPO goed invult dat je van intern uit een goed antwoord hebt op ‘Wat lever je waarom?’ Dus dat je sterker naar de buitenwereld staat en een goede basis hebt. Als je echt HPO bent, zijn je resultaten beter dan die nu zijn en dat maakt je ook sterker als ambtenaar.” (H6d)

Het HPO-raamwerk kan dus dienen om de interne organisatie te verstevigen en als het ware te beschermen tegen de politieke grilligheid. Tegelijkertijd is het HPO-raamwerk misschien wel te intern gericht en is het nodig om de omgeving goed in het oog te blijven houden. Deze bepaalt immers of je als organisatie een HPO bent.

Conclusie vooronderzoek

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies uit de interviews met externe experts. Er kunnen verschillende factoren zijn die van een organisatie een HPO maken, zoals inspiratie, goede samenwerking en weten wat jouw rol is voor de maatschappij. Het HPO-raamwerk kan dienen als spiegel om naar de eigen organisatie te kijken, geeft aan waar de sterke en zwakke punten liggen en kan een discussie aanwakkeren. Wel zijn er een aantal aandachtspunten bij de toepassing van dit raamwerk. Zo moet er aandacht worden besteed aan de communicatie rond de HPO-diagnose, omdat de 35 kenmerken soms tot verwarring kunnen leiden. Ook zijn een aantal kenmerken wellicht wat te subjectief. Dit moet de onderzoeker goed in het achterhoofd houden. Een ander risico is dat de organisatie onvoldoende stil staat bij de gevolgen die de implementatie van HPO kunnen hebben. Als het HPO-onderzoek wordt verricht, komen hier conclusies uit en hier moet de organisatie ook echt iets mee doen. Hierover kan van te voren worden nagedacht in termen van scenario's.

In onderstaande figuur worden de succesfactoren voor het implementeren van HPO kort weergegeven. Commitment aan de top moet leiden tot gedrevenheid op alle lagen. Om met de termen van Goodsell (2011) te spreken moet de organisatie 'doordrenkt' zijn van de missie om een HPO te worden. Het idee van commitment komt ook terug in de theorie van Kotter (2007), wanneer hij spreekt over enthousiasme. Het bouwen aan een HPO-organisatie moet een logisch gevolg zijn voor managers en medewerkers. Er moet een gevoel van urgentie zijn om hiermee aan de slag te gaan. De enthousiaste top van de organisatie moet zorgen dat het HPO-onderzoek goed wordt voorbereid. Er moet worden nagedacht over wat de organisatie precies wilt met HPO en wat er gedaan wordt met de resultaten uit het onderzoek. Dit kan in de vorm van scenario's. Belangrijk is dat er onder HPO-betrokkenen één beeld, ofwel een gedeelde visie, bestaat over wat HPO gaat betekenen voor de organisatie. De 'waarom-vraag' moet duidelijk zijn (Sinek, 2009). Dit moet vervolgens helder gecommuniceerd worden naar medewerkers. Ook voor hen moet namelijk duidelijk zijn waarom de organisatie een HPO wilt worden en wat dat voor hen betekent. HPO moet in het DNA komen van de medewerker; ook medewerkers moeten dus de mogelijkheid hebben om mee te denken en mee te ontwikkelen. Voor de daadwerkelijke implementatie moet er een interne projectleider worden aangesteld, die de randvoorwaarden verzorgt, die intern geluiden opvangt en mensen informeert en aan elkaar verbindt. In de communicatie kan er gebruik gemaakt worden van eventuele HPO-aspecten die al in de bestaande organisatiecultuur aanwezig zijn. Dit is een essentiële voorwaarde voor het doen slagen van de implementatie. Dit komt ook terug in het mission mystique raamwerk, waarin staat dat de organisatiecultuur als het ware bemiddelt tussen het doel van de organisatie en haar beleid (Goodsell, 2011).



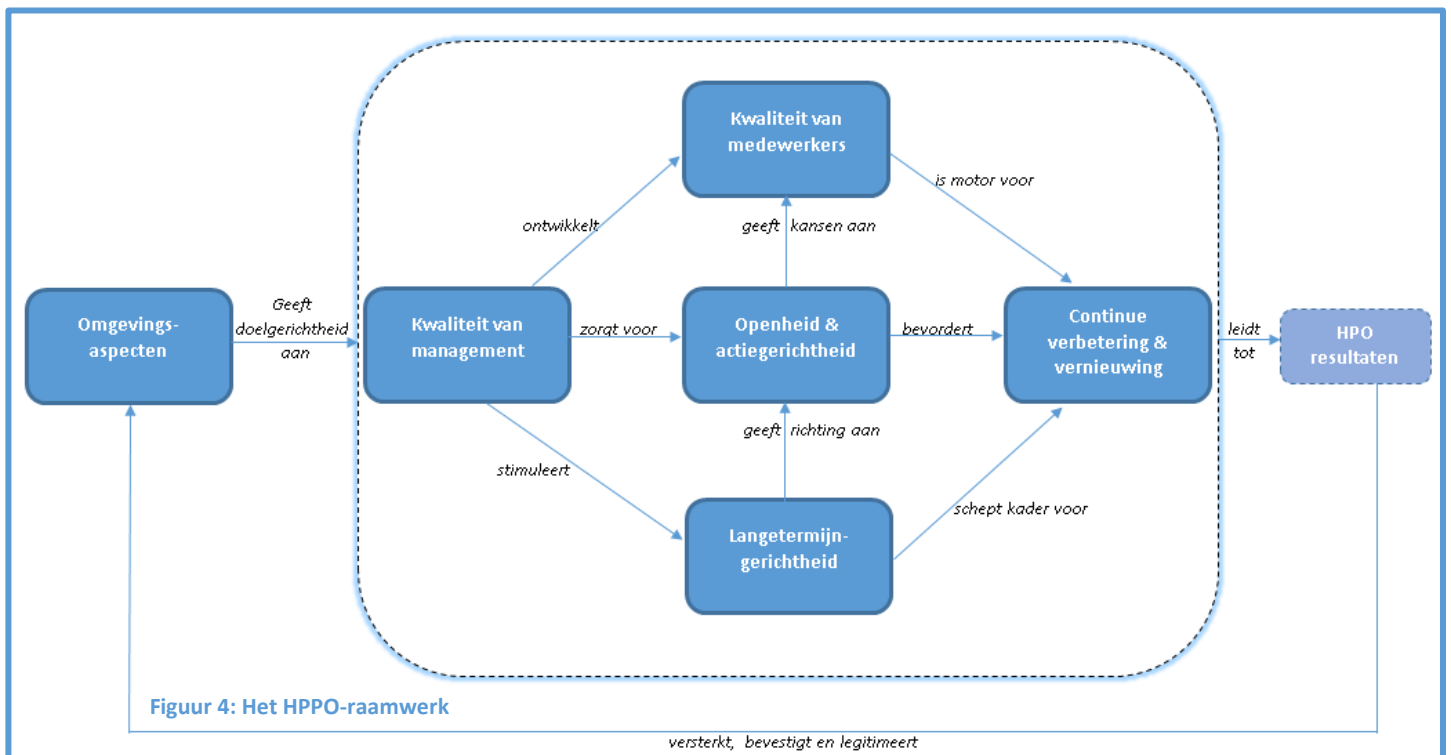
Figuur 3: Succesfactoren implementatie HPO

Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat het HPO-raamwerk in principe goed toepasbaar is in de publieke sector. Het kan dienen om de interne organisatie op orde te brengen en een sterke basis te creëren, die bescherming kan bieden tegen de politieke grilligheid. Anderzijds kwam sterk naar voren dat het HPO-raamwerk soms te intern gericht is en dat het voor publieke organisaties nodig is om zich meer te oriënteren op de externe omgeving. De organisatie moet voor zichzelf duidelijk hebben welke maatschappelijke waarde het levert en wat haar bestaansrecht is. Ook moet er geanticipeerd worden op veranderingen in de politiek-bestuurlijke context. In de volgende paragraaf wordt hierop verder ingegaan.

3.2 De High Performing Public Organization (HPPO): een synthese

Deze paragraaf geeft antwoord op de vijfde deelvraag: *Wat zijn de criteria voor een High Performance Organization in de publieke sector?* Op basis van de theorie over succesfactoren in (publieke) organisaties en de resultaten uit de interviews met experts wordt in deze paragraaf een suggestie gedaan voor een verbijzondering van het HPO-raamwerk voor de publieke sector.

Zoals hierboven beschreven wordt er in het HPO-raamwerk minder rekening gehouden met de specifieke context waarin publieke organisaties opereren, dan in het mission mystique raamwerk. Uit de interviews met externe experts kwam naar voren dat aspecten in de bestaande organisatiecultuur bepalend zijn voor het doen slagen van HPO in een organisatie. Het raamwerk van Goodsell kan een verrijking bieden aan het HPO-raamwerk, door de omgevingsfactoren (waaronder ook de interne omgeving) mee te nemen. Om het HPO-raamwerk beter toepasbaar te maken voor de politiek-bestuurlijke context waarin uitvoeringsorganisaties (en andere overheidsinstellingen) functioneren, wordt hier daarom een synthese van de twee raamwerken voorgesteld. Dit nieuwe raamwerk biedt inzicht in de succesfactoren voor organisaties, zoals uiteengezet in het HPO-raamwerk en brengt een extra dimensie aan het geheel door ook rekening te houden met de omgevingsfactoren uit het mission mystique raamwerk. De verwachting is dat deze toevoeging zorgt voor een succesvoller implementatie en voor een langduriger high performance binnen RVO.nl, omdat er constant rekening gehouden wordt met de maatschappelijke waarde die de organisatie levert, de organisatiecultuur en de (veranderende) politieke druk. Ook wordt de noodzaak tot het voelen van urgentie en enthousiasme, hetgeen zowel uit de hierboven genoemde succesfactoren naar voren komt als uit de theorie van Kotter (2007), als verrijking aan het raamwerk toegevoegd. Dit onderzoek dient – naast dat het primair gericht is op het doen van strategische aanbevelingen voor de implementatie van HPO – dan ook als voorlopige test van het nieuwe raamwerk. RVO.nl wordt aan dit nieuwe HPPO-raamwerk getoetst, waarna praktische aanbevelingen gedaan worden voor de implementatie van HPO. In onderstaande figuur wordt het conceptueel model van deze synthese weergegeven, waarna het nieuwe raamwerk wordt toegelicht.



Omgevingsaspecten: wanneer we naar het raamwerk van Goodsell (2011) kijken zien we dat de omgevingsaspecten bestaan uit de sociale context (een maatschappelijk urgent geachte missie), de culturele context (organisatiecultuur) en de politieke context (autonomie om binnen kaders te innoveren). Deze omgevingsaspecten oefenen onder andere invloed uit op de mate waarin managers transparant kunnen zijn, integer kunnen zijn, besluitvaardig en effectief kunnen zijn en de mate waarin zij openlijk verantwoording kunnen nemen voor bijvoorbeeld fouten. De omgevingsaspecten zorgen samen voor zingeving en legitimiteit en daarmee voor een zekere doelgerichtheid in de organisatie (de bovenste rij van het mission mystique raamwerk). De omgevingsaspecten hebben niet alleen invloed op de kwaliteiten van de manager, maar ook op de kwaliteit van medewerkers, de mate van openheid en actiegerichtheid, of er sprake kan zijn van langetermijngerichtheid en continue verbetering en vernieuwing.

- **Sociale context:** de mate waarin de organisatiemissie maatschappelijk van belang wordt geacht heeft invloed op de mogelijkheden van de agentschappen. Dit is afhankelijk van "(...) how the political winds are blowing" (Goodsell, 2011, p.483). Wanneer de wind gunstig is, kan een agentschap haar activiteiten bijvoorbeeld steeds verder uitbreiden en innoveren. Dit heeft dus impact op de discretionaire macht van de managers. Ook kan de mate waarin de organisatie van maatschappelijk belang wordt geacht invloed hebben op de intrinsieke motivatie van medewerkers.
- **Culturele context:** de organisatiecultuur bepaalt of het voor managers normaal is om zich transparant te tonen, of de managers het vertrouwen genieten van medewerkers, hoe de leiderschapsvorm zich manifesteert, hoe verantwoording wordt genomen voor bepaalde besluiten. Het bepaalt of langetermijngerichtheid wordt gestimuleerd en of er sprake kan zijn van openheid en actiegerichtheid. Eveneens heeft de organisatiecultuur te maken met de mate waarin werknemers gemotiveerd zijn en bereid zijn zich voor de volle honderd procent in te zetten, waardoor er continue verbetering en vernieuwing kan plaatsvinden.
- **Politieke context:** de politieke context schept de kaders waarbinnen managers zich in de organisatie kunnen bewegen. Dit punt komt overeen met de sociale context. Wanneer de politieke wind gunstig is, kunnen managers meer ruimte krijgen om zich te manoeuvreren, sneller en effectiever beslissingen maken, en kunnen zij daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen om het vertrouwen van medewerkers te verdienen. Ook bepaalt de politieke context sterk de mate waarin er een langetermijn focus gehanteerd kan worden, politiek is namelijk grillig en veranderlijk. Autonomie speelt ook een rol op het individuele niveau van medewerkers; krijgen zij de ruimte om te innoveren en continu te zoeken naar manieren voor verbetering? Naarmate er meer autonomie is kan er bovendien eerder sprake zijn van een open en actiegerichte cultuur.

Kwaliteit van management: de kwaliteit van het management wordt beïnvloed door bovenstaande omgevingsfactoren. Een management dat sterk het vertrouwen geniet van medewerkers, dat integer is en een rolmodel is, dat besluitvaardig, resultaatgericht en effectief is en sterk leiderschap vertoont, kan ervoor zorgen dat de organisatie 'doordrenkt' kan raken van haar centrale missie. De kwaliteit van het management zorgt voor een goede ontwikkeling van de kwaliteit van medewerkers en stimuleert een langetermijngerichtheid.

Kwaliteit van medewerkers: de kwaliteit van het management is van invloed op de mate waarin medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en om hun intrinsieke motivatie in te zetten om het beste uit zichzelf te halen. Een goed management inspireert de medewerkers om zich continu te verbeteren en geeft de mogelijkheden voor medewerkers om flexibel te kunnen zijn. Ook zorgt het management voor een divers en complementair medewerkersbestand en biedt ze ruimte voor samenwerkingsverbanden, waarin er openheid en dialoog plaatsvindt.

Openheid & actiegerichtheid: de kwaliteit van het management zorgt voor openheid en actiegerichtheid. Er moet sprake zijn van dialoog en goed kennismangement. Medewerkers moeten worden betrokken en het maken van fouten moet worden toegestaan. De organisatie moet open staan voor verandering en hiervoor is het nodig dat er ruimte is voor uitdaging van heersende opvattingen. Ook moet de organisatie prestatiegericht zijn.

Langetermijngerichtheid: de kwaliteit van het management zorgt ervoor dat langetermijngerichtheid wordt gestimuleerd. De organisatie moet zich oriënteren op belanghebbenden, aldus op haar sociale context, en anticiperen op veranderingen in de maatschappij om haar heen. Ook moet ze klantgericht te werk gaan en dus rekening houden met haar reputatie op basis van prestaties. Een lang dienstverband, ofwel werknemerscontinuïteit, waarbij er van binnenuit wordt gepromoveerd en een veilige werkomgeving wordt geboden, geeft richting aan de openheid en actiegerichtheid die nodig is voor kwaliteit van medewerkers en het bevorderen van continue verbetering en vernieuwing.

Continue verbetering & vernieuwing: kwaliteit van medewerkers en langetermijngerichtheid zijn de motor voor continue verbetering en vernieuwing. Er is hier sprake van een lerende cultuur met een unieke strategie of centrale missie, waarbij de focus ligt op het verbeteren, vereenvoudigen, afstemmen van processen. De organisatie is sterk gericht op prestatie management (reputatie) en innovatie.

HPO resultaten: alle aspecten die bijdragen aan continue verbetering en vernieuwing zorgen ervoor dat er een bepaalde energie en vitaliteit in de organisatie is om krachtig en doelgericht door te zetten en niet te vervallen in bureaucratische praktijken. Het geeft richting aan de organisatie en zorgt dat de organisatie over een langere tijd een onderscheidende reputatie opbouwt. Hieronder valt ook de overtuiging en het urgentiegevoel (Kotter, 2007) van managers en medewerkers om zich in te zetten voor HPO resultaten. De HPO resultaten zorgen op hun beurt voor een input aan de omgevingsaspecten. De resultaten versterken de organisatiecultuur, bevestigen de maatschappelijke urgentie van de organisatie en legitimeren de autonomie/kaders waarbinnen de organisatie kan innoveren.

Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. In kwantitatief onderzoek maakt men gebruik van numerieke eenheden om een algemene beschrijving te geven of hypothesen te testen (King, Keohane & Verba, 1994, p.3-4). Om betekenis te geven aan de kwantitatieve gegevens, is ook gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Boeije (2005) noemt drie kenmerken van kwalitatief onderzoek: allereerst richt kwalitatief onderzoek zich op de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en het gedrag dat hieruit voortkomt, ten tweede maken kwalitatieve onderzoeksmethodes het mogelijk om vanuit het perspectief van de onderzochten het onderwerp te onderzoeken en ten derde kan op deze wijze het onderwerp beschreven en verklaard worden. In dit hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven voor de gehanteerde methodologie in dit onderzoek.

4.1 Operationalisatie

Dit onderzoek maakt gebruik van theoretische inzichten die door eerdere onderzoekers zijn verworven, om gefundeerd een keuze te kunnen maken uit zich aandoende variabelen en om een interpretatiekader te hebben voor de onderzoeksbevindingen (Swanborn, 1996, p.81). Deze theoretische inzichten zijn aangevuld met inzichten uit de praktijk. De kennis die hieruit voortvloeide is in Hoofdstuk 3 beschreven en geconceptualiseerd in een model. In deze paragraaf zullen de concepten uit het HPPO-raamwerk worden geoperationaliseerd. Voor de operationalisatie wordt eveneens gebruik gemaakt van de HPO-vragenlijst die is ontwikkeld door het HPO-Center ten behoeve van de HPO-Diagnose. Dit is een vragenlijst die wordt verspreid onder medewerkers om zo de zogenaamde HPO-Score te kunnen meten (HPO Center, 2014b). De vragenlijst is te vinden in de bijlagen (Bijlage 1).

Omgevingsaspecten:

- *Maatschappelijk urgent geachte missie* (sociale context): de missie van de organisatie wordt maatschappelijk van belang geacht. Goodsell (2011) definieert dit als “(...) to be charged with purpose because of the urgency of the societal need being met” (p.483). Of een organisatie maatschappelijk van belang wordt geacht heeft onder andere te maken met het gegeven dat de maatschappij leden van de Tweede Kamer kiest, welke vervolgens een beleidsopdracht uitgeeft aan een publieke organisatie. Ook is dit terug te zien in de mate waarin burgers, managers en medewerkers de missie als maatschappelijk urgent beschouwen. Indicatoren hiervoor zijn:
 - De organisatie krijgt een opdracht van haar opdrachtgevers.
 - Het domein waarop de organisatie acteert behoort tot de top 10 van maatschappelijk urgente vraagstukken voor burgers.
 - Managers en medewerkers vinden het belangrijk dat RVO.nl bestaat.
- *Organisatiecultuur* (culturele context): er is sprake van een robuuste organisatiecultuur. Goodsell (2011) definieert een organisatiecultuur als een gemeenschap van gedeelde waarden, waarin wordt ‘gemedieerd’ tussen het doel en beleid van de organisatie. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers zijn bekend met de kernwaarden.
 - Managers en medewerkers begrijpen de kernwaarden en staan erachter.
 - Managers en medewerkers handelen volgens de kernwaarden.
 - Managers en medewerkers hebben een gedeeld identiteitsgevoel.
 - Managers en medewerkers zijn trots op de organisatie.

- *Autonomie* (politieke context): er is ruimte om zelfstandig binnen kaders te innoveren. Volgens Carpenter (2001) is dit mogelijk wanneer er politieke steun wordt opgebouwd door creatief leiderschap, een sterke cultuur, netwerken en programma's die de legitimiteit vergroten. Zie hierover ook het werk van Selznick (1957) en het daarop gebaseerde werk van Boin (2001). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers hebben de vrijheid om binnen de kaders van de door de opdrachtgever geformuleerde opdracht nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen.
 - Managers en medewerkers zijn zich bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving.

Kwaliteit van management:

- *Vertrouwen*: de leiding van de organisatie geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie. Vertrouwen wordt gedefinieerd als "(...) een sterk geloof in de betrouwbaarheid, oprechtheid of kracht van een persoon" (De Waal, 2013, p.74). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers vinden dat hun collega's eerlijk en oprecht zijn.
 - Managers vinden dat hun collega's vertrouwen in anderen tonen.
 - Medewerkers vinden hun managers eerlijk en oprecht.
 - Medewerkers vinden dat hun manager vertrouwen in anderen toont.
- *Integriteit*: de leiding van de organisatie is integer. Integriteit wordt gedefinieerd als "morele oprechtheid" (De Waal, 2013, p.77). Vanwege de specifieke toepassing van het HPO-raamwerk in de publieke sector wordt er een publieke dimensie van integriteit toegevoegd, namelijk de beginselen van behoorlijk bestuur (BZK, 2009). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers zien dat hun managers iedereen op dezelfde wijze behandelt.
 - Managers stralen uit dat de organisatie dient te handelen in overeenstemming met de beginselen van behoorlijk bestuur.
- *Coaching*: de leiding van de organisatie coacht medewerkers ten behoeve van het bereiken van betere resultaten. Coaching wordt gedefinieerd als "(...) het trainen en ondersteunen van medewerkers" (De Waal, 2013, p.86). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers hebben het gevoel dat zij worden ondersteund door hun managers wanneer dat nodig is.
- *Resultaatgerichtheid*: de leiding van de organisatie is gericht op het behalen van resultaten. Resultaatgerichtheid wordt gedefinieerd als "(...) de houding om resultaten te willen behalen" (De Waal, 2013, p.90). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers vinden dat zijzelf en hun collega's continu op zoek zijn naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen.
 - Medewerkers hebben het gevoel dat hun managers continu op zoek zijn naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen.
- *Effectiviteit*: de leiding van de organisatie is erg effectief. Effectiviteit wordt gedefinieerd als "(...) het vermogen om de gewenste resultaten te behalen" (De Waal, 2013, p.91). Volgens Goodsell (2011) moet de organisatie hiervoor 'doordrenkt' zijn van haar centrale missie. Uit de interviews met externe experts bleek ook dat het in het kader van een succesvolle HPO-implementatie cruciaal is om een goede voorlichting te kunnen geven over HPO (onderdeel van de strategie) en één beeld te hebben over wat HPO voor de organisatie zal betekenen. Zie hiervoor paragraaf 3.1.

Indicatoren hiervoor zijn:

- Managers hebben het gevoel de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed over te kunnen brengen.
 - Medewerkers hebben het gevoel dat hun manager de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed over kunnen brengen.
 - Medewerkers vinden dat alle benodigde informatie beschikbaar is om hun werk te kunnen doen.
 - Medewerkers vinden dat hun managers conflicten op een constructieve manier oplossen.
- *Sterk leiderschap*: vanwege de overlap tussen de concepten 'sterk leiderschap' en 'sterk rolmodel' worden deze concepten samengevoegd tot het concept 'sterk leiderschap'. Sterk leiderschap wordt gedefinieerd als "(...) het vermogen om leiding te geven aan een groep mensen of een organisatie, waarbij dat vermogen niet makkelijk beschadigd kan worden of omver kan worden geworpen; en weerstand kunnen bieden en vastberadenheid uitstralen" (De Waal, 2013, p.93). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers zien dat hun collega's goed leiding kunnen geven aan hun afdeling/de organisatie.
 - Managers hebben het gevoel dat hun imago niet gemakkelijk beschadigd kan worden.
 - Medewerkers vinden dat hun manager voorbeeldgedrag vertoont.
 - Medewerkers volgen hun manager in de koers die hij uitzet.
- *Zelfvertrouwen*: de leiding van de organisatie straalt zelfverzekerdheid uit. Zelfvertrouwen wordt gedefinieerd als "(...) een gevoel en uiting van betrouwbaarheid, overtuiging en zelfverzekerdheid" (De Waal, 2013, p.95). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers hebben er vertrouwen in dat zij de organisatie/afdeling kunnen leiden.
 - Medewerkers vinden dat hun manager zelfverzekerdheid uitstraalt.
- *Verantwoordelijkheid*: de manager houdt medewerkers, collega's, eigen superieuren en zichzelf altijd verantwoordelijk voor resultaten. Verantwoordelijkheid wordt gedefinieerd als "(...) verantwoording afleggen voor het eigen handelen en de behaalde resultaten" (De Waal, 2013, p.98). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers weten wat de gewenste resultaten zijn.
 - Medewerkers zijn bekend met de lijnen van verantwoordelijkheid.
 - Managers en medewerkers hebben voldoende middelen om de eigen resultaten te beïnvloeden.
 - Medewerkers weten wat de consequenties zijn als er niet goed gepresteerd wordt.
 - Medewerkers vinden dat hun manager iedereen ter verantwoording roept wanneer dat nodig is.
 - Managers spreken collega-managers en medewerkers aan wanneer zij niet goed presteren.
- *Besluitvaardigheid*: in verband met de overlap tussen de concepten 'snelle beslissingen', 'snelle acties' en 'besluitvaardigheid met betrekking tot niet-presteerders' worden deze theoretische concepten samengevoegd tot één concept, namelijk 'besluitvaardigheid'. Besluitvaardigheid wordt gedefinieerd als "(...) het vermogen om snel en effectief beslissingen te nemen" (De Waal, 2013, p.101).

Indicatoren hiervoor zijn:

- Managers zien dat collega's streven naar snelheid en aanpasbaarheid van beslissingen (ook met betrekking tot niet-presteerders).
- Medewerkers vinden dat hun manager snel en effectief beslissingen neemt.

Openheid en actiegerichtheid:

- *Dialog*: de leiding van de organisatie gaat vaak de dialoog aan met medewerkers. Dialoog wordt gedefinieerd als "(...) een discussie tussen mensen met verschillende standpunten, met als doel het besluitvormingsproces en het nemen van actie te verbeteren" (De Waal, 2013, p.119). Goodsell (2011) spreekt in deze context van een 'interne debatcultuur' (p.487), waarbij er ruimte moet zijn voor het uitdagen van heersende opvattingen. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers nemen opmerkingen van medewerkers mee wanneer zij plannen maken of actie ondernemen.
 - Medewerkers hebben het gevoel dat zij kunnen bijdragen aan de dialoog.
 - Medewerkers hebben het gevoel dat managers iets doen met hun opmerkingen.
- *Kennis uitwisselen*: medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren. Het uitwisselen van kennis wordt gedefinieerd als "(...) de activiteit waarin het begrip over een onderwerp wordt uitgewisseld met andere mensen" (De Waal, 2013, p.123). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers vinden het proces van kennisuitwisseling efficiënt.
 - Kennisdeling vindt plaats op een afdeling-overschrijdende en functie-overschrijdende manier en is hiërarchie-doorbrekend.
- *Betrekken van medewerkers*: medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen. Het betrekken van medewerkers wordt gedefinieerd als "(...) het actief participeren en ervaring delen met medewerkers" (De Waal, 2013, p.126). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers hebben de mogelijkheid om hun ideeën uit te werken en uit te voeren.
 - Medewerkers voelen zich mede-eigenaar van genomen beslissingen en ondernomen acties.
- *Maken van fouten toestaan*: de leiding van de organisatie staat fouten maken toe. Het maken van fouten toestaan wordt gedefinieerd als "(...) toestaan dat een individu dingen niet correct doet of beoordelingsfouten maakt, zonder dat daar consequenties aan verbonden worden" (De Waal, 2013, p.129). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers vinden dat hun manager experimenteren en leren van fouten stimuleert.
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel dat zij hun fouten niet hoeven te verhullen, maar deze openlijk kunnen bespreken en hiervan kunnen leren.
- *Openstaan voor veranderingen*: zowel de leiding van de organisatie als medewerkers staan open tegenover verandering in de organisatie. Openstaan voor veranderingen wordt gedefinieerd als "(...) het verwelkomen of krijgen van de gelegenheid om anders te worden" (De Waal, 2013, p.132). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers gaan regelmatig bij zichzelf te rade of zij hun handelen zouden moeten veranderen.

- *Prestatiegericht*: de organisatie is prestatiegericht. Prestatiegericht wordt gedefinieerd als “(...) het hebben van een sterke gerichtheid om dingen goed te doen en een behoefte om resultaten te boeken” (De Waal, 2013, p.134). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers moedigen elkaar en medewerkers aan om tot de beste prestaties te komen.
 - Managers en medewerkers voelen zich gemotiveerd om te presteren.

Langetermijngerichtheid:

- *Oriëntatie op belanghebbenden*: de organisatie onderhoudt goede en lange relaties met alle belanghebbenden. Oriëntatie op belanghebbenden wordt gedefinieerd als “(...) het streven om voordeel op te leveren voor alle partijen die beïnvloed worden door het toekomstige succes of falen van de organisatie” (De Waal, 2013, p.151). Met het oog op het functioneren van de organisatie in haar politiek-bestuurlijke omgeving, wordt hiermee ook bedoeld dat de organisatie moet anticiperen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers vinden dat RVO.nl goede relaties onderhoudt met haar opdrachtgevers en klanten.
 - De organisatie houdt in haar handelen rekening met de externe omgeving.
- *Klantgerichtheid*: de organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten. Klantgerichtheid wordt gedefinieerd als “(...) de houding van een organisatie ten opzichte van de personen die haar goederen en diensten kopen” (De Waal, 2013, p.203). In het geval van een publieke dienstverlener is een kleine aanpassing van deze definitie nodig en wordt klantgerichtheid gedefinieerd als ‘de houding van een organisatie ten opzichte van de personen die gebruik maken van haar diensten’. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers weten wat hun klanten willen en begrijpen de waarden van de klant.
 - Medewerkers zijn continu gericht op het vergroten van klantloyaliteit en klanttevredenheid.
 - Er wordt regelmatig feedback verzameld om de klanttevredenheid te kunnen beoordelen.
- *Lang dienstverband*: managers en medewerkers werken al lange tijd bij de organisatie. Een lang dienstverband wordt gedefinieerd als “(...) een lange loopbaan bij de organisatie” (De Waal, 2013, p.162). In het model van De Waal (2013) staat het dienstverband van managers voorop. In het model van Goodsell (2011) staat vooral een lang dienstverband van medewerkers voorop. In dit concept gaat het om een lang dienstverband voor zowel managers als medewerkers. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers blijven lang bij de organisatie werken.
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel veel kennis te hebben over de werkwijzen binnen de organisatie.
 - Managers en medewerkers voelen zich gemotiveerd door hun ervaring.
- *Promotie van binnenuit de organisatie*: nieuw management wordt van binnenuit de organisatie gepromoveerd. Promotie van binnenuit de organisatie wordt gedefinieerd als “(...) het doorgroeien van een persoon die al binnen de organisatie werkt naar een hogere functie” (De Waal, 2013, p.164). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Vacatures voor managementposities worden vaak intern opgevuld
 - Managers zorgen ervoor dat medewerkers leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld met behulp van functieroulatie en professionele ontwikkelprogramma’s.

- Medewerkers hebben het gevoel dat zij kunnen doorgroeien in de organisatie.
- *Een veilige werkomgeving*: de organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers. Een veilige werkomgeving wordt gedefinieerd als “(...) een stabiele werkplek zonder gevaren of angsten” (De Waal, 2013, p.169). Goodsell (2011) spreekt in deze context van de ‘interne debatacultuur’. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers stimuleren een open sfeer waarin medewerkers kritiek/zorgen kunnen uiten.
 - Managers stimuleren dat het verloop onder medewerkers naar buiten de organisatie beperkt blijft.
 - Medewerkers voelen zich veilig in hun baan en werkzaamheden.
- *Organisatiegeschiedenis*: de geschiedenis van de organisatie is bekend. Goodsell (2011) definieert dit als een “honored past”, waarbij de organisatie “(...) not only [is] wrapped in values but also wrapped in memories” (p.486). Het vieren van organisatiesuccessen versterkt de organisatiecultuur en stimuleert daarmee langetermijngerichtheid. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers zijn bekend met de organisatiegeschiedenis.
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel dat organisatiesuccessen voldoende worden gevierd.

Kwaliteit van medewerkers:

- *Inspiratie*: de leiding van de organisatie moedigt medewerkers aan om zeer goede resultaten te behalen. Inspiratie wordt gedefinieerd als “(...) het proces van iemand enthousiast maken om iets te doen” (De Waal, 2013, p.217). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers voelen zich geïnspireerd door hun manager.
 - Medewerkers vinden hun manager enthousiast.
- *Veerkracht en flexibiliteit*: medewerkers worden getraind in hun flexibiliteit en veerkracht. Veerkracht wordt gedefinieerd als “(...) het vermogen om gemakkelijk en snel te herstellen van tegenslagen” en flexibiliteit wordt gedefinieerd als “(...) het vermogen om je aan te passen en veelzijdig en divers te zijn” (De Waal, 2013, p.221). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Medewerkers vinden van zichzelf dat zij niet snel iets opgeven.
 - Medewerkers ontwikkelen zichzelf door bijvoorbeeld cursussen en functieroulatie.
 - Medewerkers zien verandering als kans.
- *Een divers en complementair medewerkersbestand*: de organisatie heeft een divers en complementair medewerkersbestand. Dit wordt gedefinieerd als “(...) de mensen die in dienst zijn bij een organisatie en op vele vlakken van elkaar verschillen, en daardoor als collectief over alle sterktes beschikken waaraan de organisatie behoefte heeft” (De Waal, 2013, p.224). Indicatoren hiervoor zijn:
 - De organisatie heeft een diversiteit aan medewerkers.
 - De verschillende achtergronden en kennis van medewerkers samen zorgen voor een sterke organisatie.
- *Samenwerkingsverbanden*: de organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties. Een samenwerkingsverband wordt gedefinieerd als “(...) een relatie waarbij twee of meer individuen of organisaties samenwerken als partners om gezamenlijke doelen te realiseren” (De Waal, 2013, p.226). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel onderdeel te zijn van een waardevol netwerk (intern).

- Managers en medewerkers vinden dat zij veel van andere organisaties kunnen leren.
- RVO.nl werkt samen met meerdere partners om gezamenlijke doelen te realiseren.
- *Intrinsieke motivatie*: medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd. Goodsell (2011) noemt dit een “(...) personal value alignment with the mission of a specific employing agency” (p.484). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers zijn trots op het werk dat zij doen.
 - Managers en medewerkers vinden dat hun persoonlijke waarden in lijn staan met de kernwaarden van de organisatie.

Continue verbetering en vernieuwing:

- *Een unieke strategie*: de organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties. Een unieke strategie wordt gedefinieerd als “(...) een zakelijk plan van aanpak waarvan er slechts één bestaat” (De Waal, 2013, p.187). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers vinden dat de organisatie zich onderscheid van vergelijkbare organisaties in de wijze waarop taken en klanten benaderd worden.
- *Efficiënte en effectieve organisatieprocessen*: in de organisatie worden processen voortdurend verbeterd, vereenvoudigd en op elkaar afgestemd. Procesverbetering wordt gedefinieerd als “(...) de handeling om interne bedrijfsprocessen beter te maken” (De Waal, 2013, p.192). Procesvereenvoudiging wordt gedefinieerd als “(...) de handeling om interne bedrijfsprocessen eenvoudiger te maken” (De Waal, 2013, p.192). Procesafstemming wordt gedefinieerd als “(...) de handeling om interne bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen” (De Waal, 2013, p.192). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel continu op zoek te zijn naar manieren om organisatieprocessen te verbeteren.
 - Managers en medewerkers vinden dat onnodige procedures en werkzaamheden zoveel mogelijk worden uitgebannen.
 - Managers en medewerkers vinden dat interne bedrijfsprocessen goed op elkaar zijn afgestemd.
- *Prestatiemanagement*: in de organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor een goede prestatie. Prestatiemanagement wordt gedefinieerd als “(...) het proces waarbij het sturen van de organisatie plaatsvindt door de systematische definitie van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, en deze meetbaar te maken aan de hand van succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren, zodat herstelacties kunnen worden ondernomen om de organisatie op het juiste pad te houden” (De Waal, 2013, p.195). Indicatoren hiervoor zijn:
 - Managers en medewerkers vinden dat zakelijke prestaties goed worden gemeten en gerapporteerd.
 - Managers en medewerkers vinden dat de prestatiecriteria objectief, tijdig, begrijpelijk en gemakkelijk te berekenen zijn.
 - Managers en medewerkers zijn resultaatgericht.
 - Managers en medewerkers vinden dat herstelacties gemakkelijk kunnen plaatsvinden, wanneer uit prestatiemetingen blijkt dat dit nodig is.
- *Innovatie*: de organisatie verbetert haar kerncompetenties, producten, diensten en processen voortdurend. Innovatie wordt gedefinieerd als “(...) het implementeren van nieuwe methoden en

ideeën” (De Waal, 2013, p.198). Goodsell (2011) noemt dit ook wel: “(...) a continuing commitment to renewal and organizational learning” (p.489). Indicatoren hiervoor zijn:

- Managers en medewerkers hebben het gevoel zich in een creatieve, lerende omgeving te bevinden.
- Managers en medewerkers vinden dat hun organisatie openstaat voor verandering.
- Managers en medewerkers weten wat de kerncompetenties van de organisatie zijn en beheersen deze.
- Managers en medewerkers gebruiken de ruimte die zij krijgen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren.

HPO resultaten:

- *Onderscheidende reputatie:* de organisatie heeft een onderscheidende reputatie, gebaseerd op prestaties in het verleden. Goodsell (2011) stelt dat dit helpt om de legitimiteit en urgentie in de ogen van anderen te versterken. Ook wordt door de onderscheidende reputatie te vieren de organisatiecultuur versterkt (Goodsell, p.483, 486). Uit een HPO-diagnose van De Waal komt een bepaalde HPO-score, welke ook kan bijdragen aan de onderscheidende reputatie. Omdat de HPO-diagnose in oktober 2014 zal plaatsvinden bij RVO.nl zal voor dit onderzoek de definitie van Goodsell (2011) worden gehanteerd: “The recent past provides the record of mission achievement on which the agency’s present-day reputation rests” (p.480). Indicatoren hiervoor zijn:
 - De organisatie heeft een hoog aantal projecten voltooid.
 - Managers en medewerkers vinden dat de organisatie goede diensten verleent aan een hoog aantal ondernemers.
 - Managers en medewerkers hebben het gevoel dat hun organisatie een goede reputatie heeft.
 - Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van de organisatie.
 - Opdrachtgevers zijn tevreden over de dienstverlening van de organisatie.
- *Urgentie en enthousiasme:* managers en medewerkers voelen de urgentie om HPO resultaten te behalen. Kotter (2007) stelt dat om een organisatieverandering teweeg te brengen ten minste 75% van de managers ervan overtuigd moet zijn dat de huidige situatie gevaarlijker is dan de onbekende situatie waarnaar men streeft. Dit zorgt tevens voor motivatie, hetgeen eveneens nodig is voor een organisatieverandering. Urgentie en motivatie wordt gedefinieerd als “het ervan overtuigd zijn dat de huidige situatie gevaarlijker is dan de gewenste situatie” (p.5). Dit onderzoek richt zich op zowel de urgentie onder managers als onder medewerkers, omdat dit inzicht geeft in de voedingsbodem voor het creëren van een HPO. Ook uit de interviews met externe experts kwam urgentie naar voren als kritische succesfactor. Eveneens bleek dat er commitment, ofwel enthousiasme, moet zijn bij de top voor het implementeren van HPO. Zie hiervoor paragraaf 3.1. Indicatoren hiervoor zijn:
 - Ten minste 75% van de respondenten is ervan overtuigd dat het worden van een HPO meer voordelen met zich meebrengt dan de huidige situatie.

4.2 Steekproefkader

Er zijn diverse databronnen en onderzoekseenheden nodig om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen. Om concrete aanbevelingen te kunnen doen over de implementatie van HPO in RVO.nl is het bovendien nodig om niet alleen een beschrijving te kunnen geven op organisatieniveau van eigenschappen van de organisatie, maar ook van attitudes van individuele actoren. Er is daarom bij de vragenlijst en interviews gekozen voor een gestratificeerde selectie van respondenten uit verschillende lagen van de organisatie, namelijk externe experts, medewerkers, teammanagers, afdelingshoofden/managers, leden van de Ondernemingsraad (OR), directieleden en tot slot de Directeur-Generaal. Het voordeel van deze werkwijze is dat er – volgens de principes van kansberekening – bij een voldoende grote steekproef altijd sprake is van een representatieve selectie (Van Thiel, 2010, p.56). De organisatie is opgedeeld in vier directies, waarmee bij de selectie van medewerkers rekening is gehouden.

Bij het afnemen van *vragenlijsten* (zie Bijlage 3) is gestreefd naar een respondentenaantal van 150 tot 200 managers en medewerkers. Omdat er in de organisatie sprake is van een zekere ‘onderzoeksmoeheid’ is ervoor gekozen om hiervoor gebruik te maken van de ‘gelegenheidssteekproef’ techniek (Berg & Lune, 2012, p.50). Er is gebruik gemaakt van tussenpersonen, die zijn benaderd met de vraag of zij 20 namen kunnen verstrekken van managers en medewerkers die hoogstwaarschijnlijk bereid zijn mee te werken aan het onderzoek. Hierbij is aangegeven dat de tussenpersonen een zo gevarieerd mogelijke namenlijst moesten inleveren, met managers en medewerkers uit verschillende lagen en directies. Van de N= 224 benaderden hebben N= 134 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een responspercentage van 59,8%. De gemiddelde invulduur bedroeg 10 tot 15 minuten.

Bij het afnemen van *interviews* is er gekozen voor een selectie van enkele respondenten uit elke sub-eenheid. Dit vanwege de beperkte tijd die er voor het onderzoek beschikbaar is en de arbeidsintensiteit die gepaard gaat met deze methode. Er zijn in totaal 23 interviews gehouden, met respondenten uit elke sub-eenheid. De interviews duurden gemiddeld een uur. In de bijlagen (Bijlage 4) is een overzicht te vinden van de geïnterviewde personen.

Een laatste databron betreft bestaand materiaal (ten behoeve van de *documentanalyse*). Deze documenten zijn allereerst nodig om achtergrondinformatie te verkrijgen over de organisatie zelf en bieden inzicht in bijvoorbeeld visie, strategie, klant- en medewerkerstevredenheid. Voor het selecteren van bestaand materiaal is een selecte steekproef gehanteerd, omdat alleen de bronnen zijn geanalyseerd die te maken hebben met het specifieke onderzoeksonderwerp. Een weergave van de geanalyseerde bronnen is te vinden in de bijlagen (Bijlage 5).

Responsaantallen vragenlijst	
Sub-eenheid	Aantal respondenten (n)
Directieleden (H1)	4
Ondernemingsraad (H2)	7
Managers/afdelingshoofden (H3)	13
Teammanagers (H4)	32
Medewerkers (H5)	70
Anders	8
Totaal respondenten (n)	134

Tabel 4.2 – 1

4.3 Onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en onderzoekstechniek

Strategie

Dit onderzoek is een single case study, waarbij de organisatie RVO.nl als casus dient. Een case study is voor dit onderzoek een geschikte onderzoeksmethode, omdat het gaat om het onderzoeken van een 'hoe-vraag', namelijk hoe het concept HPO te implementeren is in de organisatie (Yin, 2003). Doordat een case study zeer (omvang)rijke beschrijvingen oplevert van het onderzoeksfenomeen kan er daadwerkelijk iets gezegd worden over de gebruiken, praktijken en stand van zaken binnen de organisatie en kunnen er concrete aanbevelingen gedaan worden (Van Thiel, 2010, p.99, 100). Een andere reden dat hier voor een single case study wordt gekozen, is dat het een representatieve casus is (Yin, 2003, p.41). De lessen die uit dit casuonderzoek worden getrokken kunnen leerzaam zijn voor andere agentschappen of overheidsorganisaties. Dit casuonderzoek is daarmee een pars-pro-toto onderzoek (Swanborn, 1996, p.33) en kan inzicht geven in de manier waarop overheidsorganisaties beter kunnen presteren en de processen die hierbij een rol spelen.

Praktische aanpak: methoden en technieken

Het aantal cases is in dit onderzoek enkelvoudig; de casus is de organisatie RVO.nl. Wel wordt er binnen deze casus onderscheid gemaakt in sub-eenheden, ook wel een genest onderzoeksdesign genoemd. Omdat het onderzoek plaats vindt binnen de specifieke context van de organisatie is het bij een case study vaak lastig om de bevindingen te generaliseren naar andere situaties. Om dit probleem van externe validiteit te reduceren is triangulatie toegepast. Door informatie vanuit verschillende bronnen te betrekken wordt duidelijk hoe betrouwbaar en geldig de verzamelde informatie is (Van Thiel, 2010, p.61, 100, 106, 107).

Participerende observatie is de eerste methode die in dit onderzoek is gehanteerd. De onderzoeksstage bij RVO.nl gaf de mogelijkheid om deel te nemen aan dagelijkse activiteiten. Deze contextuele informatie is verwerkt in een observatieschema en is gebruikt bij de analyse en interpretatie van gegevens die voortkwamen uit de vragenlijsten en interviews. De gegevens die zijn voortgevloeid uit deze methode leveren een bijdrage aan het formuleren van concrete aanbevelingen voor de implementatie van HPO, doordat de specifieke gewoonten en gebruiken binnen de organisatie meegenomen kunnen worden.

De praktische uitvoering van dit onderzoek is begonnen met een *documentanalyse*. Hierbij is de inhoud van bestaand materiaal geanalyseerd, waardoor feiten en opvattingen binnen de organisatie vastgesteld werden. Daarnaast is de documentanalyse gericht op het in kaart brengen van het besturingsmodel en gevoerde beleid binnen RVO.nl. Om inzicht te krijgen in het beleid, de visie en strategie van de organisatie zijn onder andere schriftelijke bronnen, zoals jaarverslagen, rapporten, beleidsnota's, brochures en folders, jaarplannen, managementinformatie en prestatierapportages geanalyseerd. Deze informatie was nodig om een algemeen beeld te krijgen van de organisatie zelf en bood – naast het theoretisch kader – input voor de vragenlijst en interviews.

Na de documentanalyse is aangevangen met het verspreiden van *vragenlijsten*. Deze methode is zeer geschikt voor dit onderzoek, omdat allereerst het conceptueel model veel indicatoren bevat en omdat deze methode het mogelijk maakt gegevens te verzamelen over een groot aantal respondenten. De vragenlijsten zijn in dit onderzoek ingezet om de opvattingen en houdingen van

mensen over HPO in kaart te brengen. Er is gebruik gemaakt van een vijfpunts-likertschaal (helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens) (Van Thiel, 2010, p.92). Deze informatie is nodig geweest om inzicht te krijgen in de stand van zaken binnen RVO.nl wat betreft de implementatie van HPO. Omdat de indicatoren uit het conceptueel model een hoge mate van normativiteit in zich dragen, biedt een vragenlijst hier de juiste weerstand tegen. Dit vanwege de ‘harde’ scores die gemakkelijk vergelijkbaar zijn en hiermee in zekere mate generaliseerbaar. Echter zorgt de standaardisatie bij vragenlijsten wel voor oppervlakkigheid. Het is als onderzoeker belangrijk om te realiseren dat de antwoorden subjectief gekleurd zijn. Dit is de reden dat er naast de vragenlijsten eveneens interviews zijn afgenomen, om de uitkomsten van de vragenlijsten beter te kunnen begrijpen en om een verdiepend inzicht te krijgen in de meningen van respondenten.

Een vierde methode die is toegepast is dan ook het *interview*. Om de interviews zo specifiek en scherp mogelijk in te kunnen gaan, zijn gedurende de eerste paar weken van het onderzoek zes oriëntatiegesprekken gevoerd met 9 personen die leidende of belangrijke posities vervullen met betrekking tot het onderzoeksonderwerp HPO (Swanborn, 1996, p.78). In deze open interviews stond alleen de beginvraag vast, namelijk wat de respondent vindt van het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2010, p.108). Met de informatie die uit deze open interviews voortkwam is een semigestructureerd interview opgesteld. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, omdat er met deze techniek meer uitgebreide informatie verkregen kan worden dan bij een gestructureerd interview met voornamelijk gesloten vragen. Dit is interessant als aanvulling op de vragenlijsten en geeft extra inzicht in de mate waarin RVO.nl aan de criteria voor een HPO voldoet. Daarnaast gaven de exploratieve interviews met externe experts inzicht in de door hen ervaren best en worst practises wat betreft het implementeren van HPO in andere organisaties. Hiermee kon antwoord worden gegeven op de vraag hoe HPO in vergelijkbare overheidsorganisaties is geïmplementeerd. Deze kennis is eveneens gebruikt ter fundering van het nieuwe HPPO-raamwerk. Er is in dit onderzoek dus een onderscheid tussen de voor de theorievorming gebruikte exploratieve interviews (Hoofdstuk 3) en de voor de theorietoetsing gehouden vervolginterviews (Hoofdstuk 5). In onderstaande tabel is schematisch weergegeven aan de hand van welke methoden de empirische deelvragen zijn beantwoord.

	Participatieve observatie	Documenten-analyse	Vragenlijsten	Interviews
Deelvraag 4 Hoe is het concept HPO in vergelijkbare overheidsorganisaties geïmplementeerd?				X
Deelvraag 5 Wat zijn de criteria voor een HPO in de publieke sector?	X			X
Deelvraag 6 In hoeverre voldoet RVO.nl momenteel aan de criteria voor een HPO in de publieke sector?	X	X	X	X

Tabel 4.3 – 1

4.4 Analyse

In dit onderzoek zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld. Kwantitatieve gegevens zijn numerieke gegevens, die in dit onderzoek voortkomen uit de vragenlijsten. Kwalitatieve gegevens zijn niet-numerieke eenheden van informatie, bijvoorbeeld uitspraken van personen of tekstfragmenten, die in dit onderzoek voortkomen uit observatie, documentanalyse en interviews. Om deze data te kunnen analyseren moet er structuur aan worden gebracht. Bij de kwantitatieve gegevens gebeurt dit door een score numerieke score toe te kennen aan een antwoord. De vragenlijst bestaat uit vragen die beantwoord kunnen worden aan de hand van een vijfpuntsschaal. Aan de antwoorden worden dus vijf scores toegekend: helemaal oneens = 1, oneens = 2, neutraal = 3, eens = 4, helemaal eens = 5. De data zoals voortkomende uit de vragenlijsten is omgezet in een SPSS bestand en middels het programma SPSS geanalyseerd.

Bij de kwalitatieve gegevens wordt structuur aangebracht door middel van coderen. Coderen wil zeggen dat de kwalitatieve gegevens worden geïnterpreteerd en er een code of label aan wordt toegekend, waardoor de gegevens met elkaar kunnen worden vergeleken (Van Thiel, 2010, p.156). Er wordt onderscheid gemaakt tussen situationele codes (type respondent) en inhoudelijke codes (die voortkomen uit de operationalisatie) (Van Thiel, 2010, p.164).

In de bijlagen (Bijlage 5) is een coderingsschema te vinden voor het analyseren van de kwalitatieve onderzoeksdata. Er zijn twee schema's gebruikt. Het eerste coderingsschema is gehanteerd bij het analyseren van de observaties en interviews met managers en medewerkers. De codes voor dit eerste schema zijn herleid uit de operationalisatie. Het tweede coderingsschema is gehanteerd bij het analyseren van de interviews met externe experts. Deze codes zijn herleid uit de thema's die in de interviews naar voren kwamen. Een meer gedetailleerd codeerschema, waarin de codes verbonden zijn aan elke specifieke indicator, is te vinden in Bijlage 2.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij een case study is de externe validiteit vaak gering, in tegenstelling tot de interne validiteit die door de rijke informatie juist erg hoog is. Zoals hierboven beschreven is in dit onderzoek triangulatie toegepast om het probleem van externe validiteit te reduceren. Ook het geneste onderzoeksdesign zorgt ervoor dat de externe validiteit wordt verhoogd (Van Thiel, 2010, p.107). Alle verzamelde gegevens zijn bijgehouden in een resultatendossier, wat ook leidt tot een grotere betrouwbaarheid (Miles & Huberman, 1994; Van Thiel, 2010, p.107). Eveneens zijn de bevindingen en conclusies voorgelegd aan meerdere beoordelaars, waaronder twee professoren van de Universiteit Utrecht en een directielid en manager van RVO.nl (Van Thiel, 2010, p.107).

Participerende observatie kent belangrijke risico's voor de validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de onderzoeker zich sterk inleeft in de situatie en zich hierdoor vereenzelvigd met de onderzoekseenheden. Dit wordt ook wel 'going native' genoemd (Berg & Lune, 2012). Het is daarom belangrijk dat mijn rol als onderzoeker gedurende het gehele onderzoeksproces duidelijk was. Ook kan er sprake zijn van een zekere mate van selectiviteit; het is vaak onmogelijk om alles te zien en te noteren. Meerdere observaties leiden daarom tot een betere betrouwbaarheid. Daarnaast kan er sprake zijn van subjectiviteit; eigen verwachtingen van de onderzoeker beïnvloeden de waarneming en/of interpretatie van gedragingen en gebeurtenissen (Van Thiel, 2010, p.83, 84). Hiertoe is er gebruik gemaakt van gestandaardiseerde waarnemingsmethodes, om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen. De

coderingsschema's zijn voorgelegd aan andere onderzoekers en deskundigen ('member check'). Op deze manier ontstaat er een zekere mate van intersubjectiviteit en interonderzoekerbetrouwbaarheid (Van Thiel, 2010, p.168).

Voor het *analyseren van bestaand materiaal* is de hulp ingeroepen van sleutelpersonen, door te vragen wat volgens hen de belangrijkste (schriftelijke) bronnen over het onderzoeksonderwerp zijn (Van Thiel, 2010, p.120). Het analyseren van bestaand materiaal levert een belangrijke bijdrage naast interviews en observatie, omdat het minder vatbaar is voor bijvoorbeeld sociale wenselijkheid. Deze analyse draagt bij aan triangulatie en daarmee aan een verhoogde betrouwbaarheid en validiteit.

Voor het afnemen van *vragenlijsten* is er eerst gebruik gemaakt van een pilot, om te kijken welke items op de vragenlijst wel of niet geschikt zijn. Ook is er tijdens de pilot aandacht besteed aan de aansluiting van de vragen bij de leefwereld van de respondent en de moeilijkheidsgraad van de vragen. Elf mensen zijn gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Hieronder bevonden zich een directielid, twee managers, een medewerker en 6 studenten. Bij vragenlijsten is non-respons een veelvoorkomend risico (Van Thiel, 2010, p.95). Dit risico is zoveel mogelijk voorkomen door van tevoren al contact te hebben met de respondenten. Ook is, zoals beschreven, contact gelegd met tussenpersonen om zo de respons te verhogen. Een ander risico is sociaal wenselijkheid van antwoorden. Dit is deels voorkomen door naast vragenlijsten interviews af te nemen. In de vragenlijst zijn tevens enkele controle-items opgenomen, om de consistentie van de respondent te onderzoeken (Van Thiel, 2010, p.96).

Wat betreft de *interviewmethode* is het zo dat hoe meer gestructureerd de gekozen interviewtechniek is, des te beter betrouwbaarheid en validiteit zullen zijn. Dit wil zeggen dat de interviewvragen gerelateerd moeten zijn aan het theoretisch kader en dat interviews verlopen volgens een vast stramien, waardoor er sprake is van repliceerbaarheid (Van Thiel, 2010, p.114). Zoals hierboven aangegeven zijn er eerst open interviews afgenomen, om voorkennis te vergaren die nodig is om vragen voor een semigestructureerd interview te formuleren. Deze oriëntatiegesprekken zijn getranscribeerd. Alle semigestructureerde interviews zijn opgenomen, zodat ze vervolgens uitgewerkt en gecodeerd konden worden. Doordat er interviews zijn afgenomen met respondenten van verschillende niveaus in de organisatie, is de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd. Dit vergroot de representativiteit van het onderzoek en draagt bij aan triangulatie (Van Thiel, 2010, p.115).

Hoofdstuk 5: De spiegel: onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het tweede deel van het empirisch onderzoek weergegeven en geanalyseerd. Het eerste deel van het empirisch onderzoek gaf antwoord op de vierde en vijfde deelvraag. Hieruit volgde een aanpassing van het HPO-raamwerk voor de publieke sector met bijbehorende indicatoren. Het tweede deel van het empirisch onderzoek richt zich op deelvraag zes: *In hoeverre voldoet RVO.nl momenteel aan de criteria voor een HPO in de publieke sector?* Hiervoor is gebruik gemaakt van een vragenlijst, verspreid over managers en medewerkers in de organisatie (zie Bijlage 3). Om de antwoorden van de vragenlijst in te kleuren zijn vervolgens dertien respondenten geïnterviewd (zie Bijlage 4). Daarnaast is gebruik gemaakt van observaties en documentanalyse om te kijken hoe de organisatie er voor staat. Dit hoofdstuk is ingedeeld op basis van de overkoepelende HPPO-factoren. Elke paragraaf eindigt met een korte deelconclusie, waarin een resultatenoverzicht wordt gegeven. Een overzichtelijk indicatoren schema is te vinden in de bijlagen (Bijlage 2). Eveneens is in Bijlage 6 een overzicht te vinden van lopende strategische projecten binnen RVO.nl die in relatie gezien kunnen worden tot HPO.

5.1 Omgevingsaspecten

Maatschappelijk urgent geachte missie (de sociale context)

De mate waarin de organisatiemissie maatschappelijk van belang wordt geacht heeft invloed op de mogelijkheden van agentschappen. De maatschappelijk urgent geachte missie is gemeten door te kijken of de organisatie opdrachten (blijft) krijgen van haar opdrachtgevers, of burgers het domein waarop de organisatie acteert belangrijk vinden en of respondenten het zelf belangrijk vinden dat RVO.nl bestaat.

De overheid bezuinigt en heeft als doel met minder mensen meer efficiënt te werken. Dit staat beschreven in het programma Compacte Rijksdienst (BZK, 2011). In het Rijksjaarverslag van Economische Zaken staat opgenomen dat de afname van het opdrachtenpakket aan oud Agentschap NL zich bijna bij alle opdrachtgevers voor doet (EZ, 2012). Als gevolg van het regeerakkoord van het vorige kabinet is aan Agentschap NL en Dienst Regelingen samen een taakstelling opgelegd oplopend tot circa 80 miljoen euro in 2015. Het grootste gedeelte van deze opgelegde taakstelling komt voort uit ombuigingen op subsidies voor innovatie en ondernemerschap, waardoor gekort kan worden op de uitvoeringskosten van subsidieregelingen (EZ, 2013a). De praktijk laat echter zien dat – los van de taakstelling – nieuwe opdrachten dit beeld van krimp van de organisatie beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de opdracht als gevolg van het Energieakkoord. Sinds de inboeking van de taakstelling zijn er gelijktijdig nieuwe opdrachten met aanvullende financiering bijgekomen (EZ, 2013a). RVO.nl blijft dus opdrachten krijgen van verschillende opdrachtgevers. Ook uit interviews blijkt dat RVO.nl nog opdrachten krijgt van meerdere departementen en dat het bestaansrecht van de organisatie hiervan afhankelijk is (H1c).

In 2012 heeft het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) 64 maatschappelijke vraagstukken aan Nederlandse burgers voorgelegd. In de prioritering hiervan is gebleken dat voornamelijk het op orde komen van overheidsfinanciën en meer inkomenszekerheid als maatschappelijk vraagstuk hoger op de agenda is komen te staan tussen 2007 en 2012. Deze twee thema's werden gevolgd door groei van de economie en minder werkloosheid. Minder werkloosheid stond in 2012 op plaats 7 in de top

10 en het groeien van de Nederlandse economie klom van plaats 14 in 2007 naar plaats 8 in 2012 (SCP, 2012). In de visie van RVO.nl staat opgenomen dat RVO.nl bijdraagt aan een economisch sterker Nederland en een duurzame samenleving. De organisatie ziet een duurzame samenleving als onlosmakelijk onderdeel hiervan. ‘Duurzaam’ wordt hier breed geïnterpreteerd, dus duurzaam op het gebied van mens, natuur en economie (RVO.nl, 2013d). Het domein waarin RVO.nl acteert behoort aldus tot de top 10 van maatschappelijke vraagstukken voor Nederlandse burgers.

Om te meten in hoeverre managers en medewerkers van RVO.nl het zelf belangrijk vinden dat de organisatie bestaat is in de vragenlijst de stelling voorgelegd ‘Het is belangrijk dat RVO.nl bestaat’.

	Het is belangrijk dat RVO.nl bestaat. A1c (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	100	0	100 (4)
Lid OR	0	0	14,3	85,7	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	7,7	30,8	30,8	30,8	100 (13)
Teammanager	0	3,1	6,2	43,8	46,9	100 (32)
Medewerker	0	2,9	18,6	52,9	25,7	100 (70)
Anders	0	0	0	62,5	37,5	100 (8)
Total (n)	0	3	14,9	52,2	29,9	100 (134)
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)²	0,042 (teammanager – medewerker)					

Tabel 5.1 - 1

Uit de tabel blijkt dat 82,1% van de respondenten het ‘eens’ of ‘helemaal eens’ is met deze stelling. Opvallend is dat er een significant verschil bestaat tussen teammanagers en medewerkers in hoe zij deze stelling scoren. Dit wil zeggen dat teammanagers deze vraag gemiddeld hoger scoren dan medewerkers. In interviews met managers en medewerkers is dieper op deze stelling ingegaan. Wat voornamelijk naar voren kwam was dat het bestaansrecht van RVO.nl afhankelijk is van de thema’s die via de maatschappij en de burger bij de politiek terecht komen. Vervolgens is RVO.nl volgens de respondenten de partij die dit op een zo goed mogelijke manier moet uitvoeren.

“Ik vind het goed dat er een organisatie is die tussen politiek, beleid en de burger staat en daardoor bereikbaar en benaderbaar is en kan helpen. De thema’s waarop RVO.nl acteert zijn thema’s die in de ondernemerswereld ook spelen.” (H1c)

Verscheidene respondenten – zowel managers als medewerkers – gaven ook aan dat het niet zozeer belangrijk is dat RVO.nl zelf bestaat, omdat dit zowel een maatschappelijke als politieke keuze is en de uitvoering daarvan ook op andere manieren ingevuld zou kunnen worden.

“De overheid is er voor die onderdelen van de samenleving die de samenleving zelf niet kan organiseren. Dus is het logisch dat er een overheid is, maar dat hoeft niet specifiek RVO.nl te zijn. Als RVO.nl niet zou bestaan, zou het wel op een andere manier ingevuld worden.” (H5c)

² Met de t-toets kan getest worden of waarden van een variabele significant verschillen tussen twee groepen (Van Peer et al., 2007).

Organisatiecultuur (de culturele context)

De bestaande organisatiecultuur is bepalend voor de beweging in de organisatie om te streven naar een gezamenlijk doel. Er zijn verschillende aspecten van organisatiecultuur gemeten, namelijk de bekendheid met en aansluiting op kernwaarden van de organisatie, het hebben van een gedeeld identiteitsgevoel en een gevoel van trots op de organisatie. Er is specifiek gevraagd naar kernwaarden, omdat deze ten grondslag liggen aan de visie en strategie van RVO.nl.

In de zomer van 2012 zijn ruim 100 medewerkers uit alle lagen en soorten werk van voormalig AgNL en DR in gesprek gegaan over de toekomstige organisatie. Van daaruit is de visie en strategie voor RVO.nl geformuleerd (RVO.nl, 2014b). De visie & strategie zijn ontwikkeld om één RVO.nl te kunnen vormen; om een beeld te hebben van de gewenste organisatie met het gewenste gedrag. De wens hierbij is dat iedereen de visie kent en weet hoe zijn/haar dagelijkse werkzaamheden een bijdrage leveren aan het realiseren hiervan. Managers vertalen samen met hun medewerkers de visie en strategie naar teams en individuele medewerkers. Dit gebeurt in teamsessies onder begeleiding van een extern bureau. Hiertoe is eveneens een Visie- & Strategiespel ontwikkeld, waarmee managers en medewerkers in hun team aan de slag kunnen gaan. In een dergelijke teamsessie – welke een gehele dag in beslag neemt – wordt onder andere het spel gespeeld en wordt gediscussieerd over de persoonlijke waarden en kernwaarden van de organisatie (Observaties) Het strategisch project dat hierbij hoort is: ‘Werken vanuit Visie & Strategie’ (RVO.nl, 2013d).

De kernwaarden moeten leidend zijn voor het gedrag en het management moet hier actief op sturen (RVO.nl, 2013d). Omdat oud DR en oud AgNL echt nog twee organisaties zijn met beiden een eigen cultuur en manier van werken en er nog te weinig factoren zijn die beide organisaties binden, is het strategische ‘groene’ cultuurspoor er op gericht om energie te mobiliseren voor de nieuwe organisatie. Dit spoor bestaat uit het project ‘Verandercommunicatie’, het ‘Samenwerkingstraject’ en ‘Leiderschapstraject’. De doelen hiervan zijn dat zowel leidinggevend als medewerkers de visie en strategie begrijpen en zich betrokken voelen bij het bouwen aan één organisatie en hier ook trots op zijn (RVO.nl, 2013d).

In de vragenlijst is gevraagd naar bekendheid met kernwaarden en of de respondent deze waarden begrijpt en hier achter staat. Eveneens is gevraagd of de respondenten trots zijn op de organisatie en of zij zich onderdeel voelen van de organisatie. Deze vragen zijn samengevoegd.

	OrganisatiecultuurA2					
	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Range	Total (n) Missing (n)
Managers	4,05	4,00	4,50	0,43	1,75	51 0
Medewerkers	3,59	3,75	4,00	0,60	3,00	81 2
Cronbach's α^3	0,61 (databestand managers) / 0,72 (databestand medewerkers)					
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,000 (teammanager – medewerker) 0,007 (manager/afdelingshoofd – medewerker)					

Tabel 5.1 – 2

³ De Cronbach's α moet altijd tussen 0,65 en 0,90 liggen, om de schaal te kunnen gebruiken voor statistische testen (Van Peer et al., 2007).

De tabel op de vorige pagina laat zien dat managers significant hoger scoren op het onderwerp *organisatiecultuur* dan medewerkers. Managers zijn het gemiddeld 'eens' met de stellingen over organisatiecultuur. Medewerkers zitten gemiddeld tussen 'neutraal' en 'eens' in. Uit interviews blijkt dat er een gemengd beeld is over het begrijpen van kernwaarden en hierachter staan. Managers geven aan de visie en strategie steeds beter in de vingers te hebben. Dit is te danken aan allerlei sessies, waaronder een visie en strategie sessie waarin managers drie dagen het Pieterpad hebben gelopen (Observaties). Veelal wordt in interviews gewezen op het feit dat niet alle medewerkers betrokken zijn geweest bij het formuleren van de visie en strategie en dat dit soms tot onbegrip leidt. Zo is er grote kritiek geweest op één van de kernwaarden. Belangrijk vinden veel managers dat er hierover goed wordt gesproken.

“De visie en strategie is eigenlijk nooit met mijn medewerkers gedeeld. Dat is toch wel een beetje het beeld wat ik krijg. En ja, nu probeer ik met hen in gesprek te komen. Maar heel veel dingen zijn al voldongen feiten, waar ze het niet mee eens zijn. Dat roept meteen weerstand op.” (H4a)

“Kijk, als je dat gewoon op een muur plakt en je doet er verder niks mee, dan gebeurt en verandert er ook niks. En dan heeft het geen sturende waarde voor jezelf of voor je team. Dus je moet er wel wat mee doen. Voor elk team kan het accent wel weer ergens anders liggen. Maar het aan de hand van zo'n kernwaarde daarover hebben, dat heeft wel meerwaarde denk ik.” (H1b)

Medewerkers voelen zich over het algemeen wel gestimuleerd door de visie en strategie. Eén van de respondenten gaf aan dat zijn team al een eigen slogan geformuleerd heeft op basis van de visie en strategie.

“Het gaf wel een ander elan, een andere beleving dan bij de fusie hiervoor. Meer van we hebben een andere start en we gaan dingen echt anders doen. Het geeft ook perspectief in de zin dat we een aantal ambities hebben en dat we ook nog even een soort oefenperiode mogen hebben.” (H5b)

Echter wordt de visie en strategie nog lang niet overal doorleefd. Medewerkers hebben soms het gevoel dat er niet echt consequenties aan verbonden zijn, zoals resultaatafspraken. In een visie- en strategiesessie werd aangegeven dat er behoefte is aan randvoorwaarden en richtlijnen voor gedrag vanuit de visie en strategie (Observaties). Ook is niet voor iedereen de focus op ondernemers vanzelfsprekend.

“Het DT [Directieteam] kan van alles roepen, maar het moet van onderop komen. Het moet ook een item zijn, dat desnoods in je beoordeling terugkomt. Het vraagt wel wat van de organisatie. En nu is het volgens mij toch nog zoiets van 'Ja, het duurt nog een hele tijd'. Meer iets van het DT. Er moet een brug ontstaan tussen de top en de basis.” (H5b)

“Nu heb je sowieso al in de naam dat het meer gaat om ondernemers. En mijn afdeling doet heel veel voor gemeenten. Dus wij hadden sowieso al zoiets dat wij niet onder het beeld van RVO.nl passen.” (H5d)

Opvallend is dat relatief veel medewerkers moeite blijken te hebben met het gewaagde doel van de organisatie; het zijn van een toonaangevende overheidsdienstverlener in 2017.

“Als wij een relatieve monopoliepositie hebben geven wij altijd een toon aan. Wat wij nastreven is eigenlijk een zo zuiver mogelijke uitvoering van de beoogde toon. Ik vind het een beetje... ‘Wij zijn de beste...’ Ik denk niet echt in dat soort termen, gezien onze rol in de keten.” (H5a)

“Eigenlijk zou je als overheid het doel moeten hebben dat je jezelf overbodig maakt, want dat betekent dat de samenleving zichzelf kan regelen. Dat gaat niet gebeuren, maar dat staat haaks op ‘toonaangevend zijn’. Toonaangevend is niet je doel, de klant centraal is je doel en toonaangevend is dan hopelijk het gevolg. De focus moet op de relatie met de ondernemer liggen, niet op hoe je er zelf mee kunt profileren.” (H5c)

De monopoliepositie van RVO.nl maakt dat enkele respondenten dus geen feeling hebben bij het gewaagde doel van de organisatie. Opmerkelijk is echter dat sommige afdelingen of teams wel degelijk moeten concurreren met andere commerciële partijen. Deze respondent zag dan ook juist het belang in van deze ambitie.

“Als je niet toonaangevend bent, ben je één van de velen. Ondanks dat je een Rijksdienst bent. Als je toonaangevend bent, heb je naast het vertrouwen ook de kennis of de naam dat jij iets het beste kan.” (H5d)

Ook vraagt volgens een paar respondenten de snel veranderende omgeving om een dergelijke ambitie.

“In deze tijd van concurrentie en dat iedereen kritisch naar je kijkt en denkt van alle ambtenaren kun je wel wegsturen kom je er niet als je geen ambitie hebt. Daar moet je een antwoord op hebben: Ja, wij zijn bezig met kijken hoe het efficiënter kan en met minder ambtenaren. Dat het effect van ons het grootst is en dat we dat kunnen weten en jullie kunnen laten zien dat het er toe doet dat we er zijn.” (H1c)

Veel respondenten blijken nog moeite te hebben met een gedeeld identiteitsgevoel. Dit ligt er voornamelijk aan dat de organisatie pas sinds januari 2014 is gefuseerd.

“We zijn een hele grote organisatie geworden en het is wel zoeken voor veel mensen volgens mij. Dat uitvinden waar je elkaar nodig hebt en wie en wanneer, dat kost tijd in een nieuwe organisatie. Anderhalf jaar geleden was ineens dat fusiebesluit er. Wat is daar de synergie?” (H1b)

“Het zijn echt twee verschillende organisaties met hele eigen dingen. Daar is echt nog heel veel aan te doen, om dat echt één organisatie te maken.” (H1c)

Daarnaast zorgen de verschillende vestigingen voor een letterlijk fysieke afstand, hetgeen een ‘wij-gevoel’ kan belemmeren. Er heerst volgens sommige respondenten ook een cultuur waarin er meer naar het eigen werk en eigen team wordt gekeken, dan naar de rest van de organisatie.

“Mensen blijven heel erg in hun kringetje, in plaats van een keer over de schutting te kijken naar wat kan er en wat moet er. We hebben ook nog collega’s in Utrecht, Zwolle, Deventer, Sittard en Joost mag weten waar nog meer. En dat ontbreekt een beetje. Het is nog steeds een beetje zo van ‘Ja, maar wij doen dit en wij doen dat.’ Nee. ‘Wij’ is het grotere RVO.nl.” (H2a)

Medewerkers van RVO.nl zijn volgens de respondenten voornamelijk verbonden aan het werk dat zij doen en niet zozeer aan de organisatie als geheel.

“Dat zie je ook aan medewerkertevredenheidsonderzoeken dat mensen heel erg gefocust zijn op het onderwerp waar ze mee bezig zijn, dit geweldig leuk vinden, maar de organisatie eigenlijk onbelangrijk vinden. Behalve als er dingen niet goed lopen. Het zijn eigenlijk een soort kritische gebruikers van de organisatie, in plaats van dat ze deel uitmaken van een High Performing Organization. De verbindende kwaliteit om met elkaar beter te willen worden, die zullen we verder moeten gaan ontwikkelen.” (H1a)

Wel is er volgens managers een gemene deler die de mensen in de organisatie aan elkaar verbindt, namelijk de deskundigheid van medewerkers en de gedrevenheid om goed te presteren voor de klant (H3b). Ook helpen de visie en strategie volgens managers en medewerkers om een gedeeld identiteitsgevoel te creëren.

“Hoe dat van boven zeg maar wordt benadrukt; visie, strategiehuis, wij zijn één. Ook op intranet worden berichtjes geplaatst van andere afdelingen en wat ze daar doen. Dan krijg je toch meer het gevoel van ‘Hé, wij horen erbij. En dat zijn wij als geheel.’ Ik denk dat dat belangrijk is.” (H5d)

Respondenten geven wisselend aan of zij trots zijn op de organisatie. Respondenten zijn vooral trots op de gedrevenheid en kennis van medewerkers. Minder trots zijn zij over de soms bureaucratische processen en praktijken binnen de organisatie.

“Als ik zie wat mensen daarvoor gedaan hebben, hoe hard daarvoor gewerkt is... Dan kan ik niet anders zeggen dat ik gewoon heel trots ben op de mensen die dat doen. En de loyaliteit naar de klant en het daar goed voor willen doen, dat dat onze drijfveer is. Dan denk ik nou, dan heb je gewoon een hele mooie organisatie.” (H1c)

“Ja, aan de ene kant ben ik dan wel trots. Aan de andere kant zijn we natuurlijk ook een heel bureaucratisch, log orgaan. Ik moet persoonlijk wel op drie manieren tijdschrijven. De hele ICT is er niet echt beter op geworden. Je bent soms überhaupt blij als er iets uit de printer komt. En ja, al die fusies en reorganisaties... Dan zijn dat dingen waar ik niet echt trots op ben.” (H5b)

Om de trots van managers en medewerkers op de organisatie te meten is gevraagd een rapportcijfer te geven voor hun organisatie op het vlak van ‘toonaangevendheid’. Managers gaven gemiddeld een 6,3 en medewerkers gemiddeld een 6,2. Wel geven zowel managers als medewerkers hierbij aan dat het soms lastig te scoren is op dit moment, omdat het een net gestarte fusie-organisatie is.

Autonomie (de politieke context)

De politieke context van de organisatie schept de kaders waarbinnen managers en medewerkers zich kunnen bewegen. Deze ruimte is gemeten door allereerst te kijken naar de politiek-bestuurlijke sensitiviteit van respondenten en vervolgens in te gaan op de vrijheid om binnen kaders te innoveren.

In de Strategische Meerjarenagenda 2017 staat opgenomen dat RVO.nl ‘Partner in Resultaat’ wil zijn. Dit wil zeggen dat de samenwerking/relatie met opdrachtgevers er één is van co-creatie, waarbij

RVO.nl een waardevolle inhoudelijke bijdrage moet leveren in de vorm van beleidsadvies. Ruimte voor creativiteit en maatwerk moet blijven bestaan (RVO.nl, 2014). Om te komen tot een efficiënte uitvoering is het van belang dat RVO.nl op het juiste moment inschakelt bij de beleidsvorming zodat beleid en uitvoering op elkaar aansluiten. Dit gebeurt nu op een aantal plaatsen nog te weinig. Dat komt mede doordat de politiek-bestuurlijke- en beleidssensitiviteit in de organisatie niet optimaal is ontwikkeld. Hieraan wordt gewerkt in het strategisch programma Co-creatie in Beleidscyclus (RVO.nl, 2013d). Wanneer men optimaal binnen de kaders van de opdrachtgever wil kunnen functioneren en innoveren is enige politiek-bestuurlijke sensitiviteit een vereiste. Daarom is hiernaar gevraagd in de vragenlijst.

	Ik ben mij bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving van de organisatie.					
	A3b (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	0	50	50	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	0	0	50	50	100 (6)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	0	0	38,5	61,5	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	0	0	53,1	46,9	100 (32)
<i>Medewerker</i>	0	1,4	10	55,7	32,9	100 (70)
<i>Anders</i>	0	0	12,5	75	12,5	100 (8)
Total (n)	0	0,8	6	54,1	39,1	100 (133)
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,047 (teammanager – medewerker) 0,038 (manager/afdelingshoofd – medewerker)					

Tabel 5.1 – 3

De tabel toont aan dat 93,1% van de respondenten het ‘eens’ of ‘helemaal eens’ was met deze stelling. Opvallend is dat er een significant verschil bestaat tussen zowel teammanagers en medewerkers als manager/afdelingshoofden en medewerkers, in de wijze waarop zij deze vraag beantwoordden. In de interviews is hier dan ook verder op ingegaan. Enkele respondenten gaven aan dat de sterke gerichtheid op de ondernemer het soms lastig maakt om die politiek-bestuurlijke sensitiviteit vast te houden.

“Kijk, wij zijn een uitvoeringsorganisatie die vooral moet weten hoe je nou die ondernemers op een goede manier bereikt. Maar wel in een context waar je gevoel moet hebben over wat nou politiek gevoelig is. Zeker binnen een uitvoeringsorganisatie die juist gericht is op de dynamiek richting de ondernemer is dat wel iets om voortdurend alert op te zijn.” (H3a)

Veel respondenten gaven aan dat die sensitiviteit juist zo belangrijk is, omdat het belastinggeld is wat je als uitvoeringsorganisatie uitgeeft. Ook maakt de politieke context volgens de respondenten dat je als uitvoeringsorganisatie altijd de dienstverlening zo goed mogelijk op orde moet hebben.

“Je moet je als overheidsorganisatie steeds realiseren dat je verplicht bent om elke euro die je uitgeeft zo goed mogelijk uit te geven.” (H1c)

“Wij zijn uitvoeringsorganisatie van EZ, maar ook breder voor het Rijk en zelfs daarbuiten. En als je dat niet goed doet, dan creëer je dat mensen dat op een andere manier gaan invullen. Je zal dat goed moeten doen, anders heb je gewoon een probleem.” (H5b)

In het kader van autonomie is er in de vragenlijst eveneens gevraagd naar de vrijheid om binnen kaders te innoveren.

	Ik heb de vrijheid om binnen de kaders van de door de opdrachtgever geformuleerde opdracht nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. A3a (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	75	25	100 (4)
Lid OR	14,3	0	28,6	57,1	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	15,4	76,9	7,7	100 (13)
Teammanager	0	3,2	29	51,6	16,1	100 (31)
Medewerker	0	2,9	32,9	50	14,3	100 (70)
Anders	0	0	0	100	0	100 (8)
Total (n)	0,8	2,3	27,1	57,1	12,8	100 (133)

Tabel 5.1 – 4

De tabel laat zien dat 69,9% van de respondenten vindt dat hij of zij de vrijheid heeft om binnen de kaders van de opdrachtgever nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. Uit de interviews blijkt dat dit echter in de praktijk soms wat lastiger verloopt. Geregeld wordt de ruimte door beleidswensen ingeperkt.

“Soms is er gewoon een politiek besluit dat uitgevoerd moet worden en dan maakt het geen biet uit of wij daar een beter verzinsel voor hebben.” (H1c)

“Ik zag dat er een plan langskwam voor de Bestuursraad, waar drie DG’s van beleid in zaten en 1 DG uitvoering. Ja, als die drie het met elkaar eens zijn is het voor die ene wel lastig om steeds de aandacht te vragen voor de uitvoering. Er moet meer in de hoofden van beleidsmakers komen dat dingen ook uitgevoerd moeten worden en dat dit een soort snelheid met zich meebrengt.” (H5a)

Ook dragen de vele fusies en reorganisaties die RVO.nl heeft ondergaan eraan bij dat er weinig tijd overblijft om daadwerkelijk verbeteringen door te voeren.

“We hebben eigenlijk onvoldoende de tijd en middelen gehad om na de fusie van de organisaties die werkwijzen fundamenteel aan te passen. Of op te plussen tot het niveau wat je ervan mag verwachten.” (H1b)

Zoals ook aan het begin van deze paragraaf omschreven heeft RVO.nl een strategisch project op touw gezet om de relatie tussen RVO.nl en haar opdrachtgevers te versterken en hiermee ook meer autonomie krijgt om binnen kaders de uitvoering meer zelf vorm te geven. Op een aantal gebieden werpt dit al zijn vruchten af.

“Met het gemeenschappelijk landbouwbeleid hebben we vanaf het begin een projectgroep gemaakt over die uitvoering. Daar zijn we vanaf het allereerste moment bij betrokken geweest. Dan loop je samen op en voeg je het advies gewoon in je dagelijkse doen.” (H1c)

“Als je bijvoorbeeld kijkt naar het Energieakkoord. Daar zijn mensen van RVO.nl heel vroegtijdig bij betrokken geweest. En dan vooral ook van: ‘Wat kunnen wij daarin betekenen?’” (H1b)

Deelconclusie Omgevingsaspecten

In paragraaf 5.1 is ingegaan op de resultaten voor de HPPO-factor 'Omgevingsaspecten'. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort weergegeven.

- *Maatschappelijk urgent geachte missie* (sociale context): Ondanks de fikse taakstelling blijft de organisatie toch opdrachten krijgen van haar opdrachtgevers. Het domein waarop de organisatie acteert, behoort tot de top 10 van maatschappelijke vraagstukken en managers en medewerkers vinden het met 82,1% belangrijk dat RVO.nl bestaat.
- *Organisatiecultuur* (culturele context): De visie en strategie zijn over het algemeen bekend, maar er wordt soms onbegrip gevoeld hierover en er is onduidelijkheid over de consequenties voor het gedrag dat behoort bij de visie en strategie. Niet iedereen staat achter de ambitie om 'toonaangevend' te worden in 2017. Volgens sommigen past dit namelijk niet bij de aard van de organisatie en bij de monopoliepositie van RVO.nl. Er is ook (nog) geen gedeeld identiteitsgevoel. Dit komt omdat de organisatie onlangs is gefuseerd en voormalig AgNL en DR twee aparte organisaties waren met een geheel eigen cultuur. Ook de verschillende vestigingen maken het soms lastig om je als medewerker onderdeel te voelen van één organisatie. De visie en strategie helpen hier wel bij volgens de respondenten. Medewerkers zijn voornamelijk trots op het eigen werk en minder trots op de organisatie als geheel.
- *Autonomie* (politieke context): Het politieke primaat maakt soms dat beslissingen genomen worden en dat deze uitgevoerd moeten worden. De autonomie om te innoveren wordt dan beperkt door beleidswensen. Er wordt soms teveel gestuurd op detail, terwijl de wens is om te werken met resultaatafspraken op hoofdlijnen. Ook heeft de organisatie te maken met tijdnood om te verbeteren, doordat ze in de afgelopen jaren meermalen is gefuseerd. Aan het versterken van de autonomie wordt gewerkt in het programma 'Co-creatie in Beleidscyclus'. Hiervoor is het essentieel dat er sprake is van een bewustzijn van de politiek-bestuurlijke omgeving en uit de resultaten is gebleken dat deze met 93,1% voldoende is gewaarborgd.

5.2 Kwaliteit van management

Vertrouwen

In deze deelparagraaf wordt het vertrouwen van managers onderling en het vertrouwen van managers richting hun medewerkers besproken. In de vragenlijst is aan managers gevraagd hoe zij hun collega's beoordelen op eerlijkheid en oprechtheid. Er is gevraagd of managers hun collega's respectvol vinden en of zij het gevoel hebben dat hun collega's naar hen luisteren en om hulp vragen wanneer dat nodig is. Aan medewerkers is gevraagd of zij hun manager eerlijk, oprecht en betrouwbaar vinden. Ook is gevraagd of zij vinden dat hun manager vertrouwen in anderen toont en of zij vinden dat hun manager naar hen luistert. Deze vragen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : databestand managers 0,77 / databestand medewerkers 0,88). Zowel managers als medewerkers scoorden met een gemiddelde van 3,67 tussen 'neutraal' en 'eens' in (standaarddeviatie: 0,52). Uit interviews komen verschillende resultaten naar voren. Sommige managers gaven aan dat zij ervaren dat er vanuit hoger management weinig vertrouwen wordt gegeven.

“Men heeft hier erg vanuit wantrouwen moeten redeneren, omdat er in het verleden veel fout gegaan is. Alleen ja, je hebt nu een hele groep managers zelf aangenomen. Ik mag verwachten dat ze denken dat wij het goed kunnen doen. Dus nu moet je het weer loslaten.” (H3b)

Ook hebben enkele respondenten het gevoel dat managers teveel aan 'window dressing' doen.

“Het is een harde uitspraak, maar ik vind dat als ik hier rondloop eigenlijk teveel managers die window dressing doen. Teveel managers zeggen ook vaak 'Ja, dat doen we.' En dan weet je eigenlijk al dat het een 'Nee' is.” (H3b)

Een aantal respondenten geeft daarnaast aan dat er teveel wordt gesproken over 'successen', terwijl dit niet altijd wordt teruggezien in de praktijk.

“Medewerkers hebben snel het gevoel dat het een soort opgeklopte successtory is en denken dat het een vernislaag is. Daar kan wel wat meer nuance in komen. Je creëert meer successen door ook eens duidelijk uit te spreken wat niet goed gaat. Daardoor maak je alles geloofwaardiger.” (H4a)

“Grote olifanten worden hier stilzwijgend onder tafel geveegd en dan gaan ze weer verder met de muizen. Maak de redenen duidelijk waarom je iets onder tafel veegt. Dan kan de organisatie leren leven met de zure brokken, die zijn namelijk overal.” (H5h)

Ook blijkt dat enkele medewerkers het gevoel hebben dat er niet altijd een eenduidig en eerlijk verhaal wordt verteld vanuit het management.

“Het stroomlijnen van wat je uitstuurt richting medewerkers blijft een voortdurend probleem van aandacht. Sommige managers willen hun team gerust stellen om de beste redenen, maar dat is niet altijd de beste grond om dat te doen. Want dan zeggen we iets wat niet waar te maken is.” (H5a)

Andere respondenten vonden hun collega's juist erg eerlijk en oprecht.

"Tijdens de Pieterpad-sessie hebben mensen heel persoonlijke dingen verteld, ook collega's die mij nog niet kennen. Dat sprak vertrouwen uit." (H4a)

"Ik heb het nu erg druk. En dan zie ik meteen mijn collega's opstaan en zeggen van 'Goh, zal ik dat even van je overnemen?' Daar vullen we elkaar aan en zoeken we elkaar op." (H4b)

Integriteit

In het handelen van de manager moet er sprake zijn van morele oprechtheid en consistentie. Er is onderzocht of medewerkers vinden dat hun manager iedereen op dezelfde wijze behandelt en daarnaast is ingegaan op een meer publieke dimensie van integriteit (beginselen van openbaar bestuur).

De stelling 'Mijn manager behandelt iedereen op dezelfde wijze' is enkel voorgelegd aan medewerkers. Medewerkers scoorden gemiddeld 'neutraal' bij deze stelling (gem.: 3,29 en st.dev.: 0,90). In interviews is hier verder op ingegaan – zowel met managers als met medewerkers. Een aantal managers waren van mening dat niet alle collega's denken in het belang van de gehele organisatie.

"Dan zit je in overleg en zie je dat mensen op sommige momenten heel strategisch aan het acteren zijn. Dan zit je puur je eigen belang te dienen en niet het belang van de organisatie. Daar heb je als organisatie – RVO-breed – last van." (H3b)

"Ten tijde van de fusie heb ik wel een tweedeling gezien van mensen die loyaal en enthousiast meewerkten en mensen die tegenwerkten en eigenlijk niet zo'n zin hadden. Ik vind dat – hoe vervelend het ook is – je als manager wel loyaal moet meewerken aan waar de organisatie mee bezig is, tenzij er echt normen en waarden dingen in het geding raken." (H3a)

Ook zijn niet alle geïnterviewde medewerkers van mening dat hun manager iedereen op dezelfde wijze behandelt.

"Persoonlijke voorkeur. Zo simpel is het. Ik ben dat heel vaak tegengekomen." (H2a)

Integriteit komt in meerdere interviews wel terug als iets dat respondenten van belang achten en dat zij terug zien in de organisatie.

"Ik denk dat het belangrijk is dat als je bij de overheid werkt, dat je integer bent. Integriteit is een heel kostbaar goed. Voor je het weet sta je op de voorkant van de Telegraaf en ben je het kwijt." (H4a)

"Ik denk dat dat onderdeel over het algemeen wel goed is afgedekt. Waarbij ik ook direct zeg dat ik daar zelf ook altijd heel scherp op ben." (H2a)

Daarnaast is integriteit volgens respondenten ook een kwestie die bespreekbaar wordt gemaakt in team-overleggen of functioneringsgesprekken.

"Je hebt het sowieso in gesprekken met je managers daarover. Hoe ga je met bepaalde zaken om? Houden we ons aan de regeltjes die gewoon algemeen zijn voorgeschreven?" (H3c)

Coaching

Er is gemeten of de leiding van de organisatie medewerkers coacht om betere resultaten te behalen door aan medewerkers te vragen of zij zich ondersteund voelen door hun manager. De stelling 'Ik word ondersteund door mijn manager wanneer dat nodig is', is dan ook enkel voorgelegd aan medewerkers. Medewerkers antwoordden gemiddeld tussen 'neutraal' en 'eens', waarbij zij meer neigden naar het antwoord 'eens' (gem.: 3,67 en st.dev.: 4,00). In interviews is hier verder op ingegaan, zowel met managers als medewerkers. Een manager – die net een nieuw team onder zich had – gaf aan dat hij zijn best doet om medewerkers te ondersteunen.

"Vorige week tijdens mijn vakantie was er een rechtszaak en ik mailde naar één van mijn medewerkers hoe het was gegaan. Die melde me terug van 'Oh, wat leuk! Ik ben eigenlijk niet gewend dat een manager belangstelling heeft voor mijn werk.'" (H4a)

Sommige medewerkers missen af en toe ondersteuning van hun manager.

"Het begint met hoe iedereen zich voelt op de werkvloer en daar spelen de andere mensen een grote rol in. Dus aandacht voor personen is van het grootste belang en dat moeten medewerkers ervaren van hun leidinggevende. Soms merk ik dat het wel wat schort en dat is heel vervelend." (H5a)

Ook wordt er niet altijd even duidelijk feedback gegeven, waardoor medewerkers niet goed weten of zij wel goed presteren. Dit ligt wel aan de manager, andere respondenten geven namelijk aan dat hun manager hier juist goed mee omgaat.

"Ik heb soms wel eens het gevoel dat ik niet goed weet of ik wel goed presteer. Er wordt nooit echt gezegd van 'Hé, dat gaat bij jou wel goed en dat wat minder.' Dus je weet dan niet goed waar je aan moet werken of wat je ligt." (H5d)

"Ik kan wel alleen voor mezelf spreken, maar er wordt echt gekeken wat mijn kwaliteiten zijn en hoe die het beste ingezet kunnen worden voor de organisatie. Ja, dat stimuleert natuurlijk." (H5c)

Niet alleen medewerkers krijgen ondersteuning, ook managers en teammanagers. Het management is volgens RVO.nl cruciaal voor zowel het doen slagen van het organisatie-verandertraject als voor het bouwen van de nieuwe organisatie. Uitgangspunt is de MT leden, de tweede laag onder de directie, aan te wijzen als sleutelfunctie (EZ, 2013c). Het programma 'Leiders dragen de verandering' heeft als doel dat leidinggevend ambassadeurs van de nieuwe organisatie kunnen en willen zijn. Dit houdt in dat zij de visie en strategie begrijpen en noodzaak zien voor de verandering. Ook moeten zij gemotiveerd zijn om met de verandering aan de slag te gaan en hierin een voorbeeldrol uit te dragen. Dit proces wordt ook wel het Leiderschapstraject genoemd. De score en verbetering van alle managers ten opzichte van het leiderschapsprofiel wordt integraal onderdeel van de gesprekscyclus. (RVO.nl, 2013d). Eén van de directieleden licht dit toe in een interview.

"Daar wordt heel zwaar in geïnvesteerd op die laag, via het Leiderschapstraject. De verbinding blijven zoeken. Weten welke schakel je bent in de keten. Dat kost behoorlijk wat tijd in deze periode. Daar zit ook heel wat persoonlijke feedback aan vast, die we ze aanbieden met ondersteuning vanuit een bureau." (H1b)

Resultaatgerichtheid

De proactiviteit van managers is onderzocht door te kijken of managers vinden van zichzelf en hun collega's of zij continu op zoek zijn naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. Daarnaast is gekeken of medewerkers zien dat hun manager continu betere resultaten wilt bereiken.

Aan managers is de stelling voorgelegd 'Ik ben continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen'. Voor medewerkers geldt dit voor de stelling 'Mijn manager is continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen'. Managers beoordeelden zichzelf op het gebied van resultaatgerichtheid gemiddeld tussen 'eens' en 'helemaal eens' (gem.: 4,47 en st.dev.: 0,54). Medewerkers waren gemiddeld meer 'neutraal' over de resultaatgerichtheid van hun manager (gem.: 3,37 en st.dev.: 0,87). Opvallend is daarnaast het verschil tussen hoe managers zichzelf beoordelen op resultaatgerichtheid en hoe zij hun collega-managers beoordelen. Managers beoordelen hun collega's bijna een punt lager dan dat zij zichzelf beoordelen, met een gemiddelde van 3,61 (st.dev.: 0,70). Vanwege het opvallende verschil, is wat dieper de resultaten ingedoken om te zien hoe de verschillende sub-eenheden hun collega's hebben beoordeeld op resultaatgerichtheid.

	Mijn collega-managers zijn continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	100	0	100 (4)
Manager/ Afdelingshoofd	0	7,7	46,2	38,5	7,7	100 (13)
Teammanager	0	0	43,8	46,9	9,4	100 (32)
Anders	0	50	0	50	0	100 (2)
Total (n)	0	3,9	39,2	49	7,8	100 (51)
Chi-kwadraat⁴	18,405					
P-waarde	0,031					

Tabel 5.3 - 1

In de tabel is te zien dat relatief meer teammanagers (56,3%) vinden dat hun collega's continu op zoek zijn naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. Ook is 100% van de directieleden het hiermee eens. In tegenstelling tot directieleden en teammanagers zijn managers/afdelingshoofden wat kritischer. Er is hier sprake van een significant verband tussen de beantwoording van de stelling en de functie. De continue houding om dingen beter te doen is verwoord in de kernwaarde 'Elke dag beter' (RVO.nl, 2013d). In het strategisch programma 'Waarde van en voor medewerkers' wordt onder andere gestuurd op prestaties en resultaten van medewerkers (RVO.nl, 2013d). Managers gaven in de gesprekken aan dat door de omvangrijke en diverse doelgroep van de organisatie men elke keer moet kijken of de match tussen doelgroep en proces optimaal is.

"Elke keer moet je kijken hoe doen we dat vandaag en hoe zouden we dat morgen moeten doen. De wereld om ons heen verandert, daarop moeten wij anticiperen. En het is niet dat we het gisteren niet goed deden. Maar vandaag zijn er weer nieuwe dingen die op ons afkomen en dan is wat we gister deden niet goed genoeg meer." (H1c)

⁴ Een hoge Chi-kwadraat waarde wil zeggen dat er samenhang is tussen de variabelen. Wanneer de P-waarde lager is dan 0,05 is deze samenhang significant (Van Peer et al., 2007).

Ook als bepaalde zaken al goed lopen is dat volgens een paar managers geen reden om niet te kijken waar het beter kan.

“Soms is het proces optimaal, prima. Maar dan kun je er nog dingen omheen doen. Dan kun je mensen motiveren.” (H1c)

“Ik ben blij dat we met ons team hebben besloten dat we voor onze ambitie gaan. Want daarmee zet je de ambitie boven de politieke of bestuurlijke druk op het moment dat het even iets minder gaat. En dan is het voor de hand liggend om te gaan verbeteren in het oude, terwijl je weet dat je het nieuwe dan moeilijker kunt bereiken.” (H3c)

Deze gedachte missen sommige managers bij collega's of medewerkers.

“Ik denk dat mensen hier nog heel klassiek werken. Ik heb geld, ik heb fte's en ik doe gewoon mijn ding. En als het een beetje past dan klopt het wel.” (H3b)

“Er moet veel meer een dedicated houding van het management zijn om met de organisatie aan de slag te gaan. Organisaties hebben soms de neiging om in tevredenheid over resultaten weg te zakken. Je zou daar iets meer spirit in willen hebben.” (H1a)

Ook medewerkers missen deze houding soms nog bij het management.

“Het is toch meer zo van als de opdrachtgever dat maar betaalt en we komen grosso modo uit, dan is dat niet zo'n item.” (H5b)

Effectiviteit

De effectiviteit van managers, ofwel het vermogen om gewenste resultaten te behalen, is gemeten aan de hand van een aantal aspecten. Allereerst het over kunnen brengen van de visie, strategie en doelstellingen, vervolgens het beschikbaar stellen van benodigde informatie en tot slot het oplossen van conflicten op een constructieve manier.

Aan managers is de stelling voorgelegd 'Ik kan de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed overbrengen.' Voor medewerkers geldt dit voor de stelling 'Mijn manager kan de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed overbrengen.' Managers zijn het gemiddeld bijna 'eens' met de stelling (gem.: 3,94 en st.dev.: 0,58). Medewerkers zijn over het algemeen meer 'neutraal' over de vraag of hun manager de visie, strategie en doelstellingen goed kan overbrengen (gem.: 3,10 en st.dev.: 0,89). Een aantal medewerkers waren in de gesprekken positief over hoe de visie en strategie met hun wordt gedeeld.

“Kennisdeling over visie, strategie en missie, daar ben ik best wel over te spreken.” (H5d)

Medewerkers vinden echter soms dat hun manager niet altijd even duidelijk is over de consequenties die verbonden zijn aan de visie, strategie en doelstellingen.

“Hebben we nagedacht over de consequenties wat betreft kwaliteit en toonaangevendheid en alle andere dingen die je wilt bereiken? Wat betekent dat dan op een gegeven moment? Ik heb er nog weinig van teruggezien.” (H5b)

“De manier waarop het wordt opgepakt binnen de organisatie vind ik nog wat mager. Ik heb niet het idee dat managers staan te springen van 'Kijk eens, dit is onze visie en hiermee moeten we aan de slag'.” (H2a)

Ook enkele managers zien dit soms terug bij hun collega's.

“Weinig managers kunnen uitleggen wat de organisatie is, of wat van hen verwacht wordt. Mensen hebben geen benul van wat de beleidsdoelstellingen zijn.” (H3d)

Wat betreft het goed over kunnen brengen van de visie, strategie en doelstellingen valt op dat er verschillende beelden bestaan onder HPO-betrokkenen over wat HPO gaat of moet betekenen voor de organisatie. De één ziet het puur als meting, de ander spreekt van een cultuuromslag (Observaties). Een aantal managers vinden het zelf ook nog wel moeilijk om die visie en strategie goed uit te leggen. Tijdens een managementconferentie bleek ook dat deze nog niet altijd voor iedereen even duidelijk was: “Wat was die visie ook al weer?” (Observaties). Ook kwam uit deze conferentie naar voren dat het middel- en hoger management blijkbaar richting uitvoerende managers nog onvoldoende de meerwaarde van de ketensamenwerking – die onderdeel uitmaakt van de visie en strategie – kan overbrengen (Observaties). Hieraan wordt aandacht besteed in het Leiderschapskader. Uit een managementconferentie bleek dat managers de aandacht die aan hen wordt besteed in het verandertraject (het benadrukken van hun voorbeeldrol, het uitspreken van gewenst gedrag en hierin investeren) als een zeer positief element ervaren (Observaties).

Naast het goed kunnen uitleggen van de visie, strategie en doelstellingen is het in het kader van effectiviteit belangrijk dat medewerkers alle informatie beschikbaar hebben om hun werk te kunnen doen. Ook is het van belang dat managers conflicten op constructieve wijze oplossen. De stellingen ‘Ik heb alle informatie beschikbaar die nodig is om mijn werk te kunnen doen’ en ‘Mijn manager lost conflicten op een constructieve manier op’ zijn dan ook aan medewerkers voorgelegd. Medewerkers waren gemiddeld meer ‘neutraal’ over deze twee stellingen (gem.: 3,40 en st.dev.: 0,91). In interviews is hier – zowel met managers als met medewerkers – over gesproken. Enkele managers waren van mening dat bepaalde conflicten of problemen te lang blijven liggen en niet worden opgepakt.

“Ik zie dat er conflicten binnen deze organisatie al heel lang bestaan, die niet worden opgepakt. Dit terwijl je zo kan pinpointen wie de belangrijkste actoren zijn en wat je ermee kan doen.” (H3b)

Verscheidene respondenten gaven aan dat hun manager conflicten liever uit de weg gaat. Dit ligt wel aan de specifieke manager. Andere medewerkers gaven juist aan dat hun manager goed omgaat met conflicten.

“De managers die ik zelf heb gehad zijn erg terughoudend om een conflict aan te gaan. Als een manager een conflict aangaat met zijn medewerker is de kans groot dat dit escaleert naar zijn baas. Dat wil ‘ie natuurlijk niet.” (H2a)

“Bij conflicten kiest hij eigenlijk geen partij en probeert dat op een goede manier op te lossen. Nou, dat is wel voorbeeldgedrag.” (H5b)

Sterk leiderschap

Het vermogen om leiding te geven is gemeten middels vier indicatoren. Allereerst is gekeken of medewerkers vinden dat hun manager voorbeeldgedrag vertoont en of zij hun manager volgen in de koers die hij/zij uitzet. Vervolgens is onderzocht of managers het gevoel hebben dat hun imago (niet) gemakkelijk beschadigd kan worden en of zij vinden dat hun collega's goed leiding geven.

De stellingen ‘Mijn manager vertoont voorbeeldgedrag’ en ‘Ik volg mijn manager in de koers die hij/zij uitzet’ zijn samengevoegd (*Cronbach’s α* : 0,75). Medewerkers waren gemiddeld meer ‘neutraal’ over dit onderwerp, met een gemiddelde van 3,31 (st.dev.: 0,79). Uit interviews kwamen echter overwegend positieve reacties naar voren over sterk leiderschap. Er is gevraagd naar wat medewerkers voorbeeldgedrag vinden en of zij dit terugzien in de praktijk.

“Een manager moet een bepaalde rust uitstralen, wel met een bepaalde energie. Dat vind ik heel prettig. Ik merk dat sommige managers dat minder hebben dan bijvoorbeeld mijn manager. Ik moet goed met ze kunnen sparren. En ik merk dat af en toe een complimentje geven, daar doe ik het ook voor. Ja, dit is eigenlijk een beschrijving van mijn manager.” (H5c)

“Wat ik leuk vind van mijn manager is dat hij constant bezig is om te denken van hoe gaan we ons team verbeteren. Dat hij dat ook niet alleen gaat zitten doen, maar daar echt mensen voor inschakelt. Hierdoor raken er steeds meer mensen bij betrokken en krijgen we steeds meer het gevoel dat we samen ergens mee bezig zijn.” (H5d)

De respondenten geven aan dat aandacht voor personen een belangrijke factor is. Volgens de respondenten hebben het DT en de managers hier een voorbeeldrol in. Medewerkers geven veelal aan het te waarderen dat het DT meer interesse toont in het werk.

“Eerder was wel één van de kritische opmerkingen richting de DG van ‘We zien hem nooit, wie is die man?’ En nu zie je dat hij ook bij ons langskomt en ook op tientallen plekken is geweest. Als daar dan toch de hoogste baas komt en allerlei vragen stelt en geïnteresseerd is, dan zegt dat toch wat.” (H5b)

Alle ‘rompslomp’ rondom de fusie en reorganisatie maakt echter dat sommige medewerkers het gewenste voorbeeldgedrag niet altijd terugzien.

“Zeker op managementniveau hoor ik wel vaak van ‘Ja, ik weet het allemaal niet en nu moet ik het allemaal uit gaan zoeken’. Het was één van de kreten dat je niks uit je handen mag laten vallen, totdat een ander dat oppakt. Dan denk ik nou, dat gaat dan toch nog wel mis.” (H5b)

In de vragenlijst is aan managers gevraagd of zij vinden dat hun collega’s goed leiding geven.

	Mijn collega’s geven goed leiding aan hun afdeling/de organisatie. (percentages)					Total (n)
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	
<i>Directielid</i>	0	0	25	75	0	100 (4)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	7,7	38,5	46,2	7,7	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	9,4	21,9	59,4	9,4	100 (32)
<i>Anders</i>	0	0	100	0	0	100 (2)
Total (n)	0	7,8	29,4	54,9	7,8	100 (51)

Tabel 5.2 – 2

De tabel geeft aan dat 62,7% van de managers vindt dat hun collega’s goed leiding geven (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). In interviews is met managers die op deze stelling ‘oneens’ en ‘neutraal’ hebben ingevuld (37,2%) dieper hierop ingegaan. Zij gaven aan dat zij vinden dat hun collega’s niet altijd even goed leiding geven.

“Ik denk dat managers niet worden aangenomen om te managen. Het zijn veel specialisten die dan manager worden. Dus de inhoudelijke afrekening van managers is heel belangrijk, waardoor het goed managen van opdrachten eigenlijk wat minder aan de orde komt. Dat is denk ik voor een uitvoeringsorganisatie heel risicovol.” (H3b)

Met managers die op deze stelling ‘eens’ of ‘helemaal eens’ hebben geantwoord is ook tijdens het interview ingegaan op hun redenen hierachter. Ook is aan managers zelf gevraagd wat zij verstaan onder voorbeeldgedrag en of zij dit terugzien in de praktijk.

“Ik zie mensen die nadrukkelijk bezig zijn om in relatie met de opdrachtgever dingen te verbeteren. Mensen die bezig zijn met kwaliteitsverbetering en proberen de klant steeds beter te bedienen. Continu stappen richting verbetering zetten. Dat is heel goed.”(H1a)

“Een goede combinatie van zakelijk, maar ook fair en transparant opereren. Soms moet je dus beslissingen nemen, maar die dan ook goed uitleggen en daarover in gesprek gaan. In de opbouwfase zie je wel dat mensen nu weer energie hebben om dat op te gaan bouwen. Maar ik heb ook wel fases gezien waarin managers toch gingen mee-jammeren zeg maar.” (H3a)

Eveneens is in het kader van sterk leiderschap gevraagd of managers vinden dat hun imago als manager gemakkelijk te beschadigen is.

	Mijn imago als leidinggevende kan gemakkelijk beschadigd worden. (percentages)					
<i>Directielid</i>	0	25	50	25	0	100 (4)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	15,4	30,8	38,5	15,4	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	3,1	21,9	37,5	37,5	0	100 (32)
<i>Anders</i>	0	0	100	0	0	100 (2)
Total (n)	5,9	23,5	41,2	29,4	0	100 (51)

Tabel 5.2 – 3

In bovenstaande tabel is af te lezen dat 29,4% van de managers vindt dat zijn of haar imago gemakkelijk beschadigd kan worden. Het merendeel van de managers (41,2%) antwoordde ‘neutraal’ op deze vraag. Met managers die hierop ‘eens’ hebben ingevuld is hierop ingegaan. Het imago van de manager is volgens deze respondenten wel degelijk gemakkelijk te beschadigen en dit komt volgens de respondenten vooral door de (politieke) druk waaronder de organisatie verkeert.

“We zijn natuurlijk een organisatie die onder druk staat, waarbij we resultaten moeten boeken. En ik denk dat je zo succesvol bent als je laatste succes. Een smetje kan snel een grote vlek worden.” (H4a)

“Je zit toch in een kwetsbare positie als leidinggevende. Er is nu een organisatie neergezet op papier, maar dat moet zich natuurlijk nog wel allemaal gaan uitbetalen. En daar ben je per definitie volgens mij kwetsbaar op, als top van de organisatie. Ook als ondernemers veel last zouden hebben of krijgen van al de fusie, dan ga je imago schade oplopen aan de buitenkant. Dat straalt direct af op de leidinggevendenden.” (H1b)

Juist daarom zijn een aantal respondenten van mening dat de manager hierin haar voorbeeldrol moet pakken.

“Ik vind dat wij – zeker als DT – de hoeders zijn van die verandering en moeten zorgen dat we niet bij de eerste de beste bries zeggen van ‘Nou, laten we het dan maar niet meer doen.’ Dan komen we niet aan het eind van de rit. Zeker in zo’n eerste periode moet je soms nog wel wat roomser zijn dan de Paus, anders ben je heel snel aan het afglijden.” (H1c)

Zelfvertrouwen

De mate waarin de leiding van de organisatie zelfverzekerdheid uitstraalt is onderzocht door het vertrouwen van managers in hun leiderschapskwaliteiten te meten, evenals de mate waarin medewerkers vinden dat hun manager zelfverzekerdheid uitstraalt.

Aan managers is de stelling voorgelegd ‘Ik heb er vertrouwen in dat ik de afdeling/de organisatie kan leiden.’ Aan medewerkers is gevraagd of zij vinden dat hun manager zelfverzekerdheid uitstraalt. Managers hebben er over het algemeen vertrouwen in dat zij de afdeling/de organisatie kunnen leiden. Zij scoorden gemiddeld tussen ‘eens’ en ‘helemaal eens’ (gem.: 4,31 en st.dev.: 0,58). Medewerkers antwoordden over het algemeen ‘neutraal’ tot ‘eens’ op de vraag of zij vonden dat hun manager zelfverzekerdheid uitstraalt (gem.: 3,57 en st.dev.: 0,98). Sommige managers gaven tijdens de interviews aan dat de omstandigheden rondom de fusie en reorganisatie ervoor zorgen dat hun leiderschapskwaliteiten op de proef worden gesteld.

“Het is soms heel lastig. Maar het is wel geloven in wat je doet, in de aanpak die je hebt. Niet aan jezelf twijfelen.” (H4a)

Medewerkers gaven verschillende reacties op dit punt. De reacties die zij gaven hangen nauw samen met het onderwerp voorbeeldgedrag, dat is behandeld in de vorige deelparagraaf. Een medewerker gaf aan dat hij merkt dat managers nog niet allemaal weten hoe het werkt (na de fusie) en dat medewerkers hierdoor gefrustreerd raken (H5b). Diezelfde medewerker gaf ook aan dat zijn manager wel vertrouwen uitstraalt wat betreft het toekomstbeeld.

“Mijn manager heeft een duidelijke stip aan de horizon. Ook voor wat betreft het toonaangevend zijn. En dat is gewoon prettig.” (H5b)

Verantwoordelijkheid

Of managers verantwoording afleggen voor het eigen handelen en de behaalde resultaten is gemeten aan de hand van bekendheid over gewenste resultaten en verantwoordelijkheden. Ook is gekeken of managers en medewerkers voldoende middelen (verantwoordelijkheid) hebben om de eigen resultaten te beïnvloeden en of medewerkers weten wat de consequenties zijn als er niet goed gepresteerd wordt. Er is onderzocht of medewerkers vinden dat hun manager iedereen ter verantwoording roept en of managers collega’s en medewerkers aanspreken bij niet-presteren.

Aan medewerkers is gevraagd of zij van hun manager duidelijkheid krijgen over gewenste resultaten en over lijnen van verantwoordelijkheid. Medewerkers waren het gemiddeld bijna ‘eens’ met de stelling ‘Ik weet welke resultaten van mij verwacht worden’ (gem.: 3,87 en st.dev.: 0,64). Op de vraag of de managers duidelijke richtlijnen voor verantwoordelijkheden geeft reageerden medewerkers gemiddeld ‘neutraal’ (gem.: 3,17 en st.dev.: 0,87). Naast duidelijkheid over gewenste resultaten en lijnen van verantwoordelijkheid is het van belang dat medewerkers voldoende middelen hebben om

de eigen resultaten te kunnen beïnvloeden. De stelling 'Ik heb voldoende middelen om mijn resultaten te beïnvloeden' is daarom voorgelegd aan medewerkers. Medewerkers reageerden gemiddeld 'neutraal' op deze stelling (gem.: 3,19 en st.dev.: 0,80). In interviews is meer ingegaan op duidelijkheid over resultaten en verantwoordelijkheden en de middelen om de eigen resultaten te beïnvloeden. Wat betreft duidelijkheid over resultaten komt overwegend terug dat deze duidelijk zijn in de vorm van targets. Voor enkele medewerkers is het echter niet echt duidelijk hoe de lijnen van verantwoordelijkheid lopen.

"Nee, ik vind dat niet altijd even duidelijk welke richtlijnen er worden gegeven door managers, welke ruimte er is. Ik heb nooit gehoord wat de kaders zijn waarbinnen we moeten opereren. Het is meer zo van 'Hier is de regeling en doe je best ermee'." (H2a)

Ook sommige managers geven aan dat de lijnen van verantwoordelijkheid niet altijd even duidelijk zijn.

"Veel mensen denken dat als een project afgelopen is, ze daar geen verantwoording meer over dragen. Dat kan niet. De mindset moet veranderd worden. Er moet continu inzicht zijn in verantwoordelijkheid en flexibele rollen." (Observaties)

Eerder is al beschreven dat voor een paar respondenten de beoogde gevolgen en consequenties van de visie en strategie niet duidelijk zijn. Dit heeft ook implicaties voor duidelijkheid over gewenste resultaten. Zo vroeg een manager zich af wat er precies gaat gebeuren als mensen geen goed leiderschap tonen: "Gaan we mensen ontslaan als ze geen vertrouwen hebben?" (Observaties). Ook is het volgens enkele medewerkers niet duidelijk wat de organisatie precies vraagt van medewerkers.

"Het is onduidelijk waar je je precies heen moet ontwikkelen om te passen bij de organisatie." (H5a)

Respondenten reageren wisselend op de vraag of zij voldoende middelen hebben om eigen resultaten te beïnvloeden. Sommige medewerkers geven aan dat deze middelen soms wat beperkt worden door omstandigheden.

"Het is lastig om 'Elke dag beter' waar te maken. Dit wordt beïnvloed door omgevingsfactoren, facilitaire zaken, et cetera." (Observaties)

"Het belangrijkste speerpunt is efficiënte ketens. Maar het proces is vertraagd door DICTU en het klantensysteem. Beiden liggen niet in je eigen invloedssfeer, dat is erg lastig." (Observaties)

Niet alleen voor medewerkers is dit het geval. Uit interviews blijkt ook dat managers soms het gevoel hebben dat de middelen om hun eigen resultaten te beïnvloeden beperkt zijn.

"Ik heb als manager geen enkele ruimte meer. Alles is vastgemetseld. Ik heb geen enkele flexibiliteit meer. Niet in tijd. Ik kan niet sturen op kwaliteit. Ik heb geen invloed op wie er in mijn team zit, maar ik ben wel eindverantwoordelijk." (H3d)

"Ik zie dat er zoveel regels zijn, waar ik als manager aan gehouden wordt, dat ik aan medewerkers eigenlijk nooit iets kan toezeggen. Je zou zeggen dat ik als afdelingsmanager eigenlijk vrij veel invloed zou moeten hebben. Ik vind dat heel frustrerend." (H3b)

Managers worden in deze nieuwe fase van de organisatie strakker aangesproken op gewenst gedrag.

“Dat is waar we mee bezig zijn. Managers nadrukkelijker aan te spreken. Vragen van ga met je team aan de slag, niet alleen met de inhoud, maar ook met teamvorming. Dat is een nieuw element in de organisatie.” (H1a)

Veel managers gaven aan dat zij hun medewerkers en collega's specifiek aanspreken op gewenste resultaten en verantwoordelijkheid.

“Ik zei: ‘Jongens, het gaat om kwaliteit. Wij zijn dé organisatie voor exportbevordering in Nederland. Ik wil dat iedereen dat kan zien. Jullie weten hoe dat moet, dus jullie moeten dat doen’.” (H1a)

“Ik probeer mijn collega's ook altijd aan te spreken. Als iemand zegt: ‘Ik heb 40 fte nodig’, dan zeg ik: ‘Verklaar mij dat.’ Waar geef je geld aan uit, wie geef je opdrachten en passen die opdrachten wel binnen hetgene dat je moet bereiken?” (H3b)

Ook is het belangrijk dat medewerkers bekend zijn met consequenties van niet-presteren, dat managers iedereen – inclusief zichzelf – ter verantwoording roepen wanneer dat nodig is en dat zij collega's en hun medewerkers aanspreken bij niet-presteren. In de vragenlijst is hiernaar gevraagd. Managers zijn het gemiddeld ‘eens’ zijn met de stelling ‘Ik spreek mijn medewerkers aan wanneer zij niet goed presteren’ (gem.: 4,2 en st.dev.: 0,51). Medewerkers geven gemiddeld aan ‘neutraal’ te zijn over hun bewustzijn over de consequenties van niet-presteren (gem.: 3,15 en st.dev.: 0,90) en of hun manager iedereen ter verantwoording roept wanneer nodig (gem.: 3,32 en st.dev.: 0,86). In interviews is verder met managers en medewerkers ingegaan op dit onderwerp. Managers zijn het over het algemeen erover eens dat niet-presterende medewerkers moeten worden aangesproken. Ook op het wel of niet voldoen aan de visie en strategie.

“Het kan nooit zo zijn dat iemand tijdens een voortgangsgesprek van mij hoort: ‘Ik vond het niet best, het afgelopen half jaar Dat moet iemand al zien aankomen.’” (H1d)

“Ik vind wel dat je dingen niet moet laten wachten. Dus ik spreek mensen daar wel direct op aan. En ik vraag dat ook wel aan mijn collega-managers.” (H3c)

Toch blijkt het in de praktijk minder gemakkelijk dan het lijkt.

“Ik denk dat het DT het heel lastig vindt om mensen echt aan te spreken op functioneren. Dat is ook een beetje de cultuur dat mensen het lastig vinden om gewoon tegen iemand te zeggen van ‘Dit hebben we afgesproken en je hebt je niet aan de afspraak gehouden.’ Als mijn directeur niet tegen mij kan zeggen wat hij van mij verwacht en waar ik het niet of wel goed doe, dan zal ik dus nooit beter worden als manager.” (H3b)

Enkele medewerkers hebben het gevoel dat hun manager niet iedereen ter verantwoording roept wanneer dat nodig is, ook zichzelf niet.

“De schuld wordt dan bij de medewerker gelegd. In plaats van ruitelijk te zeggen – als dat zo is, en vaak is dat ook zo – dat je bewust of onbewust een verkeerde instructie hebt gekregen, iets hebt nagelaten, of wat dan ook. Het gebeurt te vaak dat ze hun verantwoordelijkheid niet nemen en dan maar terugleggen naar beneden. Waar die verantwoordelijkheid niet hoort.” (H2a)

Besluitvaardigheid

Het vermogen om snel en effectief beslissingen te nemen is gemeten door te kijken of managers vinden dat hun collega's streven naar snelheid/aanpasbaarheid van beslissingen en of medewerkers vinden dat hun manager snel en effectief beslissingen neemt.

De stelling 'Mijn collega-managers streven naar snelheid en aanpasbaarheid van beslissingen' is aan managers voorgelegd en de stelling 'Mijn manager is besluitvaardig' aan medewerkers. Zowel managers als medewerkers reageerden gemiddeld 'neutraal' op deze stelling. Managers hebben een gemiddelde van 3,43 (st.dev.: 3,43) en medewerkers een gemiddelde van 3,29 (st.dev.: 1,09). In interviews is hierop verder ingegaan, ook op besluitvaardigheid met betrekking tot niet-presteerders. Een aantal respondenten zien wel dat collega's hun beste beentje voor zetten om snel en effectief beslissingen te nemen. Andere managers en medewerkers zien dit minder terug in het gedrag van hun collega's.

"Eén van de dingen die me altijd opvalt, is dat RVO.nl bestaat uit mensen die heel veel praten, en niet zoveel besluiten. Het is wel een erg pratigere organisatie, waardoor besluiten moeilijk worden genomen." (H3b)

"Dat lijkt hier nog wel eens een beetje te gelden; we moeten iets beslissen, dus slecht maakt niet uit." (H5a)

Het nemen van snelle en effectieve beslissingen over niet-presteerders blijkt volgens respondenten in de ambtenarij nogal een heikel punt.

"Er zijn wel typische aandachtspunten, zoals de niet-functionerende medewerker. Nou, zonder dat we met HPO aan de slag gaan, kunnen we zeggen dat dit een punt voor verbetering is. Want als je van een medewerker af zou willen... Als ambtenaar lukt dat al bijna niet, omdat de personeelsdossiers niet op orde zijn."

"Ik heb vorig jaar een medewerkster in mijn team gehad, dat ging steeds minder en minder. Dat zijn lange en moeizame trajecten. Er is een advocaat, een mediator... Maar ik ga ze niet uit de weg. Ik mis dat soms nog bij collega's. Het kost heel veel tijd, maar dat wil niet zeggen dat je het niet moet doen." (H4b)

Medewerkers gaven aan dat ze soms vinden dat er teveel besluiten genomen worden, waardoor de samenhang ontbreekt. Ook missen enkele respondenten wat daadkracht bij de directie.

"Het DT besluit zo veel, soms is het niet te achterhalen welk besluit het DT nu genomen heeft. Dan komt er een ander besluit van een afdeling en dat dwarsboomt elkaar. Het integrale verhaal daar moet het nodige aan gedaan worden." (H5f)

"Wij hebben nu een directie die graag iedereen te vriend houdt, maar soms moet je keuzes maken. Dan zie ik soms dat we graag rechtdoor willen, maar toch weer naar links of rechts schuiven. Ik zou wel wat meer daadkracht willen." (H4b)

Deelconclusie Kwaliteit van management

In paragraaf 5.2 zijn de resultaten beschreven van de HPPO-factor 'Kwaliteit van management'. In deze deelparagraaf worden deze resultaten kort beschreven.

- *Vertrouwen*: Er is overwegend een geloof in de oprechtheid en eerlijkheid van managers, zowel onder managers zelf als vanuit de medewerker richting de managers. Wel moet hierbij de opmerking gemaakt worden dat er behoefte is om naast aandacht voor successen ook eerlijkheid te tonen over dingen die minder goed gaan. Dit maakt de succesverhalen eerlijker en waarachtiger. Managers wensen soms meer vertrouwen vanuit het hoger management om ook echt 'te managen'. Dit wordt nog wel eens beperkt door allerlei regels.
- *Integriteit*: Medewerkers vinden veelal dat hun manager geloofwaardig en consistent handelt. Het aspect bestuurlijke integriteit komt regelmatig terug in team-overleggen en functioneringsgesprekken en wordt van groot belang geacht. Wel geeft een enkele respondent aan niet te vinden dat de eigen manager iedereen op dezelfde wijze behandelt.
- *Coaching*: Soms missen medewerkers concrete feedback om hun eigen prestaties daadwerkelijk te kunnen verbeteren. Managers zelf worden ook ondersteund in het Leiderschapstraject, waar zij leren hoe zij medewerkers beter kunnen trainen en ondersteunen.
- *Resultaatgerichtheid*: Managers beoordelen zichzelf wel resultaatgericht, maar hun collega's minder. Zo ook vinden medewerkers in sommige gevallen dat hun manager erg resultaatgericht is, in andere gevallen vinden zij dat dit wel meer mag. Dit wil dus zeggen dat managers overwegend van zichzelf vinden dat zij proactief op zoek zijn naar manieren om betere resultaten te behalen, maar collega-managers en medewerkers zien dit niet altijd bij iedereen terug in de praktijk.
- *Effectiviteit*: In het Leiderschapstraject wordt gewerkt aan het goed kunnen overbrengen en handelen volgens de visie en strategie. Dit lukt nog niet altijd goed, aangezien sommige medewerkers duidelijke consequenties missen vanuit de visie en strategie en niet begrijpen waarom de organisatie 'toonaangevendheid' als doelstelling heeft. Ook is er geen eenduidig beeld over wat HPO betekent voor de organisatie. Bij deze indicator hoort ook tevens het constructief oplossen van conflicten, hetgeen wisselend wordt beoordeeld. Het blijkt dat een aantal managers conflicten meer uit de weg gaan dan aanpakken.
- *Sterk leiderschap*: In de gesprekken kwamen veel voorbeelden naar voren van voorbeeldgedrag en goed leiderschap. 62,7% van de managers vindt dat hun collega's goed leiding geven. Respondenten gaven echter ook aan dat de inhoudelijke afrekening van managers erg belangrijk is, wat soms goed leidinggeven in de weg staat. De 'rompslomp' rondom de fusie maakt dat respondenten het gewenste voorbeeldgedrag niet altijd terugzien. Ook zorgt de (politieke) druk rondom de fusie en reorganisatie ervoor dat het imago van managers soms kwetsbaar is. De scores op deze indicator hangen nauw samen met de volgende indicator.
- *Zelfvertrouwen*: Managers geven met een gemiddelde score van 4,3 overwegend aan vertrouwen te hebben in hun leiderschapskwaliteiten. Medewerkers zien dit zelfvertrouwen ook wel terug, maar niet altijd. Dit komt met name door de omstandigheden rondom de fusie, waarbij sommige managers net een nieuwe positie hebben en 'nog niet weten hoe het werkt'. Dit heeft ook invloed op het vertrouwen van medewerkers.
- *Verantwoordelijkheid*: Gewenste resultaten zijn duidelijk in de vorm van targets, maar gekoppeld aan de visie- en strategie vinden respondenten de gewenste resultaten niet altijd helder. In gesprekken komt terug dat managers soms te weinig kaders geven voor een regeling of uit te

voeren procedure. Medewerkers moeten dan zelf 'uitzoeken' hoe het werkt, waarbij de lijnen van verantwoording niet geheel helder zijn. De middelen om resultaten te beïnvloeden worden soms beperkt door omstandigheden zoals ICT, trage processen, regels en procedures. Managers geven over het algemeen aan hun medewerkers aan te spreken bij niet-presteren, maar dit wordt niet altijd terug gezien in de praktijk.

- *Besluitvaardigheid*: Er worden soms teveel besluiten genomen, waardoor samenhang ontbreekt en enkele respondenten missen daadkracht bij het management. Ook is het volgens respondenten een langdurig en moeizaam proces in de ambtenarij als men een beslissing wilt nemen over een niet-presterende medewerker. Hieruit blijkt dat de organisatiestructuur, de vele vaste procedures en regels het nemen van snelle en effectieve beslissingen in de weg staan.

5.3 Openheid en actiegerichtheid

Dialogoog

De dialogisering of interne debatcultuur in de organisatie is gemeten door te kijken of managers de opmerkingen van hun medewerkers meenemen en of medewerkers vinden dat zij kunnen bijdragen aan de discussie in de organisatie.

In de vragenlijst is de stelling 'Ik neem opmerkingen van mijn medewerkers mee als ik plannen maak of actie onderneem' aan managers voorgelegd en de stelling 'Mijn manager doet iets met mijn opmerkingen' aan medewerkers. Managers hebben gemiddeld tussen 'eens' en 'helemaal eens' geantwoord op de stelling of zij opmerkingen van hun medewerkers meenemen (gem.: 4,5 en st.dev.: 0,51). Medewerkers antwoordden tussen 'neutraal' en 'eens' in op de stelling of zij het gevoel hebben dat hun manager hun opmerkingen meeneemt (gem.: 3,57 en st.dev.: 0,81). In interviews is hier verder met managers en medewerkers op ingegaan. Managers geven veelal aan opmerkingen van hun medewerkers mee te nemen.

"Dat kan heel klein zijn, maar dat kan ook veel groter zijn. Dat je denkt van 'Ja, dat is slim, dat moeten we zo op gaan lossen.' Ons jaarplan maken grotendeels medewerkers zelf. Dan vragen we wie dat leuk vindt en daarmee aan de slag wilt. Dat kan heel wisselend zijn, maar er wordt altijd geluisterd." (H4b)

"Zeker met die LEAN Six Sigma trajecten, dan krijg je heel veel ideeën van medewerkers. Die weten precies waar het nog makkelijker en beter kan en waar je verspilling in je processen hebt zitten." (H1c)

Ook medewerkers dragen voorbeelden aan van momenten waarin hun manager hun opmerkingen meeneemt.

"Er leefden ideeën binnen het team. Ook een soort onvrede van mensen die zoiets hadden van ik zit dat te doen en daar zit een eilandje dat te doen. Je spreekt elkaar wel overdag, maar niet over die onderwerpen en hoe dat klikt. Mijn manager is daarmee aan de slag gegaan. Hij heeft blijkbaar goed geluisterd wat er nou leeft." (H5d)

Naast de stellingen over het meenemen van opmerkingen is in de vragenlijst ook aan medewerkers gevraagd of zij het gevoel hebben dat zij kunnen bijdragen aan de dialoog in de organisatie. Medewerkers zijn het gemiddeld in redelijke mate 'eens' met deze stelling (gem.: 3,80 en st.dev.: 0,81). Uit interviews komt ook een overwegend positief beeld naar voren.

"Doe je dat niet eigenlijk elke dag? Ik kan direct bijdragen via de OR natuurlijk. Maar daarnaast heb ik regelmatig gesprekken met collega's die het directe werkpakket overstijgen. In die zin is er best sprake van dialoog." (H2a)

"Wij hebben om de paar maanden een sessie waarin we bewust blijven werken aan ons team en hoe dat in de organisatie past. Mensen werden er altijd wel enthousiast van. En dan werd er na een aantal weken met iedereen besproken wat ze ervan vonden en waar ze op in zouden willen zetten." (H5d)

De Interne Audit Dienst gaat bij teams langs om de dialoog aan te wakkeren.

“We hebben een plan hoe we dingen doen. Daarvoor gaan we ook bij DT leden en andere mensen langs om te vragen wat ze ervan vinden, waar ze van wakker liggen. Op welke manier zouden we jou van toegevoegde waarde kunnen zijn? En dat ook weer terugkoppelen.” (H5b)

Kennis uitwisselen

De mate waarin er een goede uitwisseling van kennis plaatsvindt is onderzocht door te meten of managers/medewerkers het proces van kennisuitwisseling efficiënt vinden en in hoeverre er kennisdeling plaatsvindt over functie- en afdelingsgrenzen heen.

In 2017 moet er binnen RVO.nl sprake zijn van een cultuur waarin het delen van kennis vanzelfsprekend is (RVO.nl, 2014). Zowel oud AgNL als oud DR zijn kennisintensieve organisaties waarbij kennisdelen binnen teams goed werkt. Echter blijkt het delen van kennis tussen teams en andere organisatieonderdelen in de praktijk niet goed te werken. Waardevolle kennis zit vooral in de hoofden van medewerkers en is door krimp en versnippering steeds slechter toegankelijk voor zowel medewerkers, klanten als opdrachtgevers. Daarom is het strategisch project ‘Kennismanagement’ gestart om bij te dragen aan de ambitie van toonaangevende overheidsdienstverlener in 2017. Eén van de doelen is dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen in de voor hun en de organisatie gewenste richting. Ook moet er een scherp en actueel overzicht zijn van benodigde en beschikbare kennis om de opdrachten blijvend op een hoog kwaliteitsniveau te kunnen uitvoeren: “We zijn en staan bekend als een lerende organisatie” (RVO.nl, 2013d). Eén van de strategische speerpunten is het hebben van ‘Efficiënte ketens met optimale inzet van kennis’. Hieronder valt de opbouw van één informatie architectuur, welke als uitgangspunt heeft zoveel mogelijk te streven naar hergebruik (RVO.nl, 2013d).

In de vragenlijst is de volgende stelling aan managers en medewerkers voorgelegd: ‘Het proces van kennisuitwisseling binnen de organisatie is efficiënt’.

	Het proces van kennisuitwisseling binnen de organisatie is efficiënt. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	66,7	33,3	0	0	100 (3)
<i>Lid OR</i>	14,3	71,4	14,3	0	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	15,4	61,5	15,4	7,7	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	6,2	56,2	31,2	6,2	0	100 (32)
<i>Medewerker</i>	13,2	47,1	32,4	7,4	0	100 (68)
<i>Anders</i>	0	75	25	0	0	100 (8)
Total (n)	10,7	54,2	29	6,1	0	100 (131)

Tabel 5.3 – 1

Bovenstaande tabel geeft aan dat 64,9% van de respondenten het ‘oneens’ of ‘helemaal oneens’ is met deze stelling. Naast de vraag of respondenten de processen van kennisuitwisseling efficiënt vinden is in de vragenlijst ingegaan op het delen van kennis over functie- en afdelingsgrenzen heen. Hiertoe zijn de volgende twee stellingen voorgelegd aan managers en medewerkers: ‘Kennisdeling vindt plaats op een afdelings- en functie-overschrijdende manier’ en ‘Bij het delen van kennis in de organisatie speelt hiërarchie een grote rol’.

	Kennisdeling vindt plaats op een afdelings-overschrijdende en functie-overschrijdende manier. (percentages)					Total (n)
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	
<i>Directielid</i>	0	50	25	25	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	14,3	28,6	57,1	0	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	53,8	30,8	15,4	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	31,2	50	18,8	0	100 (32)
<i>Medewerker</i>	10	34,3	34,3	20	1,4	100 (70)
<i>Anders</i>	12,5	37,5	25	25	0	100 (8)
Total (n)	10,7	35,8	38,1	18,7	0,7	100 (134)

Tabel 5.3 – 2

	Bij het delen van kennis in de organisatie speelt hiërarchie een grote rol. (percentages)					Total (n)
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	
<i>Directielid</i>	0	25	50	25	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	14,3	14,3	28,6	28,6	14,3	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	15,4	0	46,2	38,5	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	31,2	37,5	31,2	0	100 (32)
<i>Medewerker</i>	7,1	20	32,9	31,4	8,6	100 (70)
<i>Anders</i>	0	25	50	25	0	100 (8)
Total (n)	6	20,9	36,6	31,3	5,2	100 (134)

Tabel 5.3 – 3

De bovenste tabel laat zien dat 46,5% van de respondenten het ‘oneens’ of ‘helemaal oneens’ is met de stelling of kennisdeling plaatsvindt op een afdeling- en functie-overschrijdende manier (tegenover 19,4% van de respondenten die het ‘eens’ of ‘helemaal eens’ is). In de tabel daaronder is af te lezen dat volgens 36,5% van de respondenten hiërarchie een grote rol speelt bij het delen van kennis in de organisatie. In interviews is hierop verder ingegaan met managers en medewerkers. Eén van de redenen waarom het proces van kennisuitwisseling (nog) niet efficiënt verloopt, is volgens de managers dat het net gefuseerde RVO.nl bestaat uit twee organisaties die beiden eigen manieren hadden van kennis delen.

“Nee, het is niet efficiënt. Dat kan ook niet. AgNL was veel meer een kennisorganisatie met kennis los van het proces, terwijl DR dat in het proces heeft zitten. We hebben nu wel kennisteams, maar er wordt nog erg gedokterd van hoe ga je dat nou precies inzetten en hoe vind je de goede balans.” (H1c)

“Een organisatie als RVO.nl is een verzameling van heel veel verschillende programma’s. En dat maakt dat de samenbindende factor niet zo groot is. Iedereen denkt nu ‘Ik ben verantwoordelijk voor de mest’ en ‘Ik ben verantwoordelijk voor de octrooien’. En dat doen ze al hartstikke goed, dus waarom zouden ze wat anders doen? Het besef dat je meer kunt zijn als organisatie door de verbinding te leggen is nog onvoldoende aanwezig. Daardoor was het veel te veel een eilandenrijk.” (H1a)

Ook dragen de fusieperikelen eraan bij dat kennis juist zoveel mogelijk voor de teams zelf wordt gehouden.

“Je hebt altijd wel mensen die het erg in hun eigen team houden. Dat je zegt van ‘Goh, kijk daar eens overheen.’ Maar nu zie ik het nog in sterkere mate, dat mensen het bij elkaar houden en zoekende zijn. Dat ze denken: ‘Ik ga eerst mijn eigen team maar eens opbouwen en ik kijk nog niet bij de burens.’” (H4b)

Het delen van kennis over functie- en afdelingsgrenzen heen blijkt niet altijd even vanzelfsprekend. Het woord ‘eilandcultuur’ komt regelmatig terug in de interviews. Eén van de specialistische afdelingen binnen de organisatie ziet hier de voordelen ook niet altijd van in, juist vanwege hun specialistische kennis (H4a). Ook medewerkers hebben soms het gevoel dat het schort aan transparantie en openheid.

“Ik ben blij dat we ‘transparant’ niet als kernwaarde hebben, want als we dat niet zijn moeten we dat ook niet zeggen. Het is bijvoorbeeld lastig om te achterhalen wat het DT nu precies besloten heeft.” (H5e)

Zoals aan het begin van deze paragraaf omschreven is het strategisch project Kennismanagement in gang gezet. Volgens de respondenten is dit nog erg zoeken, maar begint het langzaam op gang te komen. Een voorbeeld dat vaker terugkomt, is het Kennisteam, een poule van kennis die overal ingezet kan worden (H1c). Ook het werken in ketens dwingt volgens de respondenten tot samenwerking.

“Dat is wel één van de principes waar de nieuwe organisatie echt op gebouwd is. Dat je echt naar expertise en kennis de organisatie opbouwt. Het werken in ketens dwingt ook wel tot samenwerken. Je moet toch steeds een soort estafettestokje aan elkaar overgeven en dat is ook een vorm van kennisdelen.” (H3a)

Een directielid geeft aan dat de afdelingsmanagers er op worden aangestuurd om dwarsverbanden te leggen en te stimuleren.

“Zo stikt het natuurlijk van de afhankelijkheden en dwarsverbanden in de organisatie. En daar sturen we als directie die top 30 echt op aan. Daarin zijn die afdelingsmanagers echt cruciaal. Die moeten de verbinding leggen met hun collega’s.” (H1b)

In de Strategische Personeelsplanning (SPP) wordt gekeken naar de beschikbare kennis in de organisatie en hoe deze kennis beschikbaar kan zijn voor collega’s overal in de organisatie (RVO.nl, 2013d). Ook dragen de visie- en strategiesessies volgens respondenten bij aan het delen van kennis over functie- en afdelingsgrenzen heen. Dit wordt als prettig ervaren.

“Prettig om gewoon eens met je collega’s te kijken hoe zij tegen bepaalde zaken aankijken, wat hen beweegt, waar zij tegen aan lopen. Als je als managers toch met elkaar die band op durft te bouwen... Ik denk dat dat een hele belangrijke smeerolie is voor de organisatie. mensen zijn sneller bereid als je belt om even een stapje harder te lopen voor je.” (H4a)

Betrekken van medewerkers

De mate waarin medewerkers actief kunnen participeren en hun ervaringen kunnen delen is gemeten door te kijken in hoeverre managers/medewerkers de mogelijkheid hebben om hun ideeën uit te werken en uit te voeren en of medewerkers zich mede-eigenaar voelen van genomen beslissingen en ondernomen acties.

In de vragenlijst is de stelling 'Ik geef mijn medewerkers de mogelijkheid om ideeën uit te werken en uit te voeren' aan managers voorgelegd en de stelling 'Mijn manager geeft mij de mogelijkheid om ideeën uit te werken en uit te voeren' aan medewerkers. Managers scoren gemiddeld tussen 'eens' en 'helemaal eens' in op de vraag of zij hun medewerkers de mogelijkheid geven om ideeën uit te werken en uit te voeren (gem.: 4,37 en st.dev.: 0,53). Medewerkers zijn het in redelijke mate 'eens' met de vraag of hun manager hen deze mogelijkheid geeft (gem.: 3,78 en st.dev.: 0,84). Daarnaast is in interviews ingegaan op de vraag of medewerkers zich mede-eigenaar voelen van genomen beslissingen. Managers geven over het algemeen aan dat ze zo veel mogelijk ruimte proberen te geven aan hun medewerkers.

"Ik ben niet zo van het heel gedetailleerd me overal tegenaan bemoeien. Dus dat betekent automatisch dat mijn managers – en dat hoor ik ook wel terug – het gevoel hebben dat ze veel ruimte hebben om dingen ook wel zelf vorm te geven." (H3a)

"Ik probeer het steeds meer bij medewerkers zelf te leggen, dat zij het probleem moeten verkennen en met oplossingen komen." (H3b)

Zoals in paragraaf 5.1 is beschreven is de visie en strategie opgesteld met groepen managers en medewerkers. Niet iedereen heeft hier dus een bijdrage aan kunnen leveren, maar er is geprobeerd om dit toch zoveel mogelijk te doen.

"Er zijn allerlei klankbordgroepen, expedities, et cetera geweest. Als je wilde kon je daar genoeg mee doen. Er waren genoeg informatiesessies en dergelijke om daarover mee te denken." (H4b)

"Medewerkers vonden dat erg fijn. Medewerkers die er niet bij betrokken waren hebben er niet zoveel van meegekregen. Dit was gevoelsmatig ook de eerste keer dat er medewerkers echt ergens bij betrokken waren." (H5e)

Andere managers en medewerkers zijn van mening dat hier nog wel wat meer aan gedaan kan worden. Ook wat betreft het mede-eigenaarschap van beslissingen. Zoals in paragraaf 5.1 is besproken voelen niet alle medewerkers zich betrokken bij de visie- en strategie.

"We hebben hier een top 30 die bestaat uit het DT en wat managers en geïnteresseerden en die doen het allemaal. Dat past niet voor een club van 3000 mensen." (H3d)

"Er wordt gepredikt over participatie, maar we mogen absoluut geen participatiemiddelen inzetten." (Observaties)

Op de planning staat het behandelen van drie thema's volgens de methode van Fair Proces. Dit wil zeggen dat medewerkers worden betrokken bij het bedenken van oplossingen voor een thema (Observaties).

Medewerkers ervaren over het algemeen ook wel ruimte om ideeën te ontwikkelen en uit te voeren.

“Mijn manager laat gewoon iedereen vrij, waardoor je zelf ook meer verantwoordelijkheidsgevoel hebt om zelf aan de slag te gaan met het verbeteren van wat je aan het doen bent. Binnen ons team werkt dat goed.” (H5d)

Maken van fouten toestaan

Of het wordt toegestaan dat een individu een fout maakt is onderzocht aan de hand van twee aspecten: het stimuleren van experiment en leren van fouten en het openlijk kunnen bespreken van fouten.

In de vragenlijst is de stelling ‘Ik stimuleer experimenteren met nieuwe ideeën’ aan managers voorgelegd en de stelling ‘Mijn manager stimuleert experimenteren en het leren van fouten’ aan medewerkers. Managers waren het gemiddeld bijna ‘eens’ met de vraag of zij het experimenteren met nieuwe ideeën stimuleren (gem.: 3,90 en st.dev.: 0,71). Medewerkers neigden meer naar ‘neutraal’ bij het invullen van de vraag of hun manager experiment het en het leren van fouten stimuleert (gem.: 3,31 en st.dev.: 0,97). In de interviews gaven managers aan dat er een bepaald gedrag hoort bij de nieuwe organisatie, waarin fouten gemaakt mogen worden.

“Vooral niet boos worden als mensen daar fouten in maken, proberen te stimuleren dat mensen wat meer met andere dingen komen.” (H3b)

Ook medewerkers vinden over het algemeen dat hun manager aangeeft dat er fouten gemaakt mogen worden.

“We hebben met name gezegd – dat is ook letterlijk een aantal keer uitgesproken – dat er veel samenkomen en er veel beweging is, dus er zal van alles fout gaan. Dat geeft ook helemaal niet. Maar ja, dat is ook één van de kernwaarden, we willen wel elke dag beter worden. Dus we benoemen dat, staan er niet te lang bij stil, maar leren er wel van.” (H5b)

Niet elke manager of medewerker is het hier overigens mee eens.

“Fouten maken mag niet hier. Ik zal je vertellen dat zelfs vermeende fouten tot bizarre reacties kunnen leiden. Dat ligt allemaal super gevoelig.” (H2a)

“In de praktijk is fouten maken not done. Het wordt rigoureus afgestraft. Dit komt ook doordat we zo dicht tegen de politiek aanzitten. We moeten ons verantwoorden. Maar niet elke fout heeft politieke consequenties.” (H4d)

Naast het stimuleren van experiment en leren is er in de vragenlijst ook ingegaan op het openlijk bespreken van fouten.

	Wanneer ik een fout heb gemaakt, kan ik dit openlijk bespreken en hiervan leren. (percentages)					Total (n)
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	
<i>Directielid</i>	0	0	0	100	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	14,3	57,1	28,6	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	15,4	7,7	46,2	30,8	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	0	3,1	75	21,9	100 (32)
<i>Medewerker</i>	1,4	2,9	26,1	65,2	4,3	100 (69)
<i>Anders</i>	0	12,5	0	87,5	0	100 (8)
Total (n)	0,8	4,5	18	66,2	10,5	100 (133)
Chi-kwadraat	41,648					
P-waarde	0,003					
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,000 (teammanager – medewerker)					

Tabel 5.3 – 4

De tabel laat zien dat 76,7% van de respondenten het ‘eens’ tot ‘helemaal eens’ is met de stelling of zij hun fouten openlijk kunnen bespreken en ervan kunnen leren. Relatief meer teammanagers (96,9%) vinden dat zij hun fouten openlijk kunnen toegeven. Ook is 100% van de directieleden het hiermee eens. In tegenstelling tot directieleden en teammanagers zijn managers/afdelingshoofden en medewerkers wat kritischer. Er is hier sprake van een significant verband tussen de beantwoording van de stelling en de functie. Eveneens is er sprake van een significant verschil tussen hoe teammanagers deze vraag hebben beantwoord en hoe medewerkers dat hebben gedaan. Dit wil zeggen dat teammanagers deze vraag significant hoger scoren dan medewerkers. In interviews is hier dieper op ingegaan met managers en medewerkers. Managers vinden het maken van een fout over het algemeen bespreekbaar, ook tegenover hun eigen leidinggevende. Tijdens een managementconferentie gaven twee managers elkaar openlijk feedback (Observaties). Medewerkers geven ook aan hun fouten over het algemeen openlijk te kunnen toegeven tegenover hun leidinggevende.

“Ik heb het gevoel dat als ik iets fout doe, maar ik biecht dat fatsoenlijk op en ben daar open en oprecht over, dat ik denk dat we daar gemoedelijk in worden behandeld.” (H5a)

“Er gaan natuurlijk wel eens dingen niet helemaal zoals je had gehoopt of gewild. En met dat soort dingen wordt goed omgegaan vind ik, ook vanuit management.” (H5d)

Een andere teammanager gaf aan dat er soms teveel waarde aan een fout wordt gehecht.

“Je ziet op het moment dat er een audit gehouden wordt, als daar dan iets wordt gevonden wordt er heel veel waarde aan gehecht. Die conclusies gaan dan een eigen leven leiden. Dan wordt het allemaal groter, groter, groter. Terwijl ik juist het gevoel heb van we hadden toch gezegd ‘verantwoord vertrouwen?’” (H4a)

Het openlijk toegeven van fouten zit volgens sommige managers en medewerkers (nog) niet helemaal in de cultuur van de organisatie. Een aantal medewerkers gaven aan dat hun manager dat ook niet zo gauw zou doen, maar dat zij dit wel begrijpen in verband met hun positie (H5c).

“Ik denk dat deze organisatie wel eens de neiging heeft om signalen of fouten niet te willen horen. In een grote organisatie worden ook fouten gemaakt. Dit is niet een organisatie die graag toegeeft dat ze fouten maken en ik denk dat dat wel doorsijpelt in de organisatielcultuur.” (H3a)

Openstaan voor verandering

De mate waarin managers en medewerkers open staan tegenover verandering in de organisatie is gemeten door te vragen of respondenten regelmatig nagaan of zij anders moeten handelen.

In de vragenlijst is de stelling voorgelegd ‘Ik ga regelmatig bij mijzelf te rade of ik mijn handelen moet veranderen’.

	Ik ga regelmatig bij mijzelf te rade of ik mijn handelen moet veranderen. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	100	0	100 (4)
Lid OR	0	0	0	85,7	14,3	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	7,7	76,9	15,4	100 (13)
Teammanager	0	0	6,2	65,6	28,1	100 (32)
Medewerker	0	1,4	18,6	68,6	11,4	100 (70)
Anders	0	0	25	62,5	12,5	100 (8)
Total (n)	0	0,7	13,4	70,1	15,7	100 (134)
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,012 (teammanager – medewerker)					

Tabel 5.3 – 5

De tabel geeft aan dat 85,8% van de respondenten aangeeft dat hij of zij regelmatig bij zichzelf te rade gaat of het handelen veranderd moet worden. Eveneens blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen teammanagers en medewerkers in hoe zij deze vraag hebben beantwoord. Dit wil zeggen dat teammanagers deze vraag significant hoger scoren (93,7%) dan medewerkers (80%). In interviews is hier meer op ingegaan. Managers geven over het algemeen aan continu open te staan voor andere manieren om dingen aan te pakken of andere denkwijzen. Ze geven ook aan dat de huidige omgeving hierom vraagt.

“Het gaat erom dat je kritisch naar je eigen werk blijft kijken. En niet zeggen van ‘Ja, het zal mijn tijd wel duren’ of ‘Goed is goed genoeg’. Het gaat hier niet om voortdurend spectaculaire sprongen, maar je omgeving verandert ook.” (H3b)

Ook medewerkers geven aan dat ze hiermee bezig zijn.

“Er is per definitie overal en altijd ruimte voor verbetering. Wat vind je zo goed mogelijk? Dat wat er gevraagd wordt of ga je één of twee of drie stappen verder?” (H2a)

Andere respondenten geven ook aan dat er collega's zijn die niet open staan om te veranderen. In meerdere gesprekken komt terug dat er een groep mensen is die erg enthousiast is om te veranderen en een groep die dit juist niet is.

“Ik vind ook dat er collega's zijn die erg behoudend zijn en alles het liefst zo houden zoals het altijd geweest is. Maar ik heb ook een hoop collega's meegemaakt die samen met mij echt de voorhoede vormden en die enorm aan het trekken zijn geweest en aan het ontwikkelen.” (H3a)

Prestatiegericht

De mate waarin er een sterke gerichtheid is om dingen goed te doen en resultaten te boeken is onderzocht door te meten of managers elkaar en medewerkers aanmoedigen en of managers en medewerkers zich gemotiveerd voelen om te presteren.

In de vragenlijst is de stelling 'Ik moedig mijn medewerkers aan om tot de beste prestaties te komen' voorgelegd aan managers en de stelling 'Ik voel mij gemotiveerd om te presteren' aan medewerkers. Managers scoorden gemiddeld tussen 'eens' en 'helemaal eens' op de eerste stelling (gem.: 4,31 en st.dev.: 0,51). Medewerkers waren het gemiddeld bijna 'eens' met de tweede stelling (gem.: 3,82 en st.dev.: 0,78). Daarnaast is aan managers gevraagd of zij hun collega-managers aanmoedigen om tot de beste prestaties te komen. Hieruit bleek dat managers gemiddeld tussen 'neutraal' en 'eens' reageerden op deze stelling (gem.: 3,59 en st.dev.: 0,73). In interviews is verder ingegaan op het thema prestatiegerichtheid. Managers gaven aan zelf prestatiegericht te zijn en hier soms ook specifieke afspraken over te maken. Ook streven managers en medewerkers naar betere prestaties onder het mom van de ambitie van 'toonaangevendheid'. Eén team heeft hier zelfs een slogan voor gemaakt: “Samenwerken, toonaangevend, zeker weten!” (H5b)

“Ik heb met het DT afgesproken dat we zelf intern de druk erop zetten dat we dingen ook gaan realiseren. Die druk heb ik zelf ook nodig om goed te presteren binnen datgene wat we hebben afgesproken.” (H3c)

“Ik denk dat het heel erg belangrijk is om toonaangevend te zijn. Dat je je zaken goed voor elkaar hebt en dat er de juiste mensen met de juiste kwaliteiten en de juiste competenties zitten.” (H4a)

Een teammanager gaf aan zijn beste medewerker te hebben laten gaan naar een ander team, omdat hij er vast van overtuigd was dat hij daar beter zou presteren.

“Ik heb ooit op mijn vorige afdeling mijn beste medewerker laten gaan, omdat ik vond dat hij te goed werd voor mijn afdeling en het werk dat ik voor hem had afnam. In dat andere team is 'ie enorm goed gaan draaien ook nog eens. Dat vind ik leuk. Ik denk dat het op lange termijn goed is om zo te opereren.” (H4a)

Volgens sommige managers maken de reorganisatie- en fusieperikelen het soms lastig voor hun collega's en medewerkers om prestatiegericht te zijn. Ook maakt dit het voor managers lastig om actief te sturen op prestaties van hun medewerkers.

“De gemiddelde medewerker wil wel. Maar ja, misschien is dit wel al zijn zesde reorganisatie. Weer allemaal verhalen dat het beter moet, beter zal gaan.” (H1c)

“We hebben nooit actief beleid gevoerd op personeel. Het is vooral gericht op de krimp nu, weer op cijfertjes, en weinig op kwaliteit en motivatie.” (H3d)

Tijdens een vergadering sprak een manager haar medewerkers juist vanwege deze fusieperikelen extra motiverend toe.

“Krimp heeft een negatieve connotatie, maar onder druk ontstaan de mooiste dingen. We kunnen daar tot nu toe heel goed mee omgaan en moeten dat blijven doen.” (Observaties)

De gedrevenheid van medewerkers komt sterk terug in interviews. Zowel managers als medewerkers geven aan dat de medewerkers van RVO.nl over het algemeen erg bevlogen zijn met de ondernemer en dat zij erop gericht zijn goed te willen presteren. Dit komt ook terug in de open antwoorden op de vragenlijst.

“Er zit zoveel commitment in de organisatie, waar je ook bent.” (H1a)

Deelconclusie Openheid en actiegerichtheid

In paragraaf 5.3 zijn de resultaten besproken van de HPPO-factor Openheid en actiegerichtheid. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort beschreven.

- *Dialog:* Managers geven aan de opmerkingen van hun medewerkers mee te nemen en medewerkers geven veelal aan te vinden dat hun manager dit doet. Medewerkers vinden ook over het algemeen dat zij kunnen bijdragen aan de dialoog in de organisatie.
- *Kennis uitwisselen:* De processen van kennisuitwisseling zijn volgens 64,9% van de respondenten niet efficiënt. Dit moet wel in de context geplaatst worden waarin de organisatie nu opereert, namelijk dat de organisatie net gefuseerd is vanuit twee organisaties met een geheel eigen manier van kennisdeling. Ook hebben de grenzen binnen de organisatie duidelijk een negatieve invloed op de contacten binnen de organisatie. Kennis wordt onvoldoende uitgewisseld tussen verschillende afdelingen en functies. Er is (nog) teveel sprake van een ‘eilandcultuur’. Het project ‘Kennismanagement’ is opgezet om hieraan te werken.
- *Betrekken van medewerkers:* Medewerkers geven overwegend aan de mogelijkheid te krijgen om ideeën uit te werken en uit te voeren en managers geven aan dit te stimuleren. Wel mag er volgens respondenten meer geparticipeerd worden. Een aantal medewerkers voelen zich geen mede-eigenaar van de geformuleerde visie- en strategie.
- *Maken van fouten toestaan:* Managers geven grotendeels aan experiment te stimuleren en medewerkers vinden ook overwegend dat managers dit doen. Echter komt uit gesprekken met respondenten naar voren dat het (nog) niet in de cultuur zit om fouten openlijk toe te geven. In de nieuwe organisatie moet het leren van fouten wel gestimuleerd worden, volgens managers.
- *Openstaan voor verandering:* Een groot aantal respondenten (85,8%) geeft aan regelmatig na te gaan of het nodig is om te veranderen. In interviews komt naar voren dat er een grote groep is van mensen die bereid is om te veranderen en die constant manieren zoekt om te verbeteren, maar ook een grote groep van mensen die door alle omstandigheden van de reorganisatie(s) en fusie(s) in de weerstand zitten. Er moet volgens managers een groter bewustzijn komen dat de organisatie als geheel samen moet werken om te verbeteren.
- *Prestatiegericht:* Managers geven aan hun collega’s en medewerkers aan te moedigen tot betere prestaties en medewerkers zijn prestatiegericht en gedreven om succes te boeken voor de klant.

5.4 Langetermijngerichtheid

Oriëntatie op belanghebbenden

Of de organisatie ernaar streeft voordeel op te leveren voor alle betrokken partijen is onderzocht door te vragen of managers/medewerkers vinden dat hun organisatie goede relaties onderhoudt met klanten en opdrachtgevers. Ook is er aandacht besteed aan de mate waarin de organisatie anticipeert op ontwikkelingen in haar externe omgeving.

Aan managers en medewerkers is gevraagd om de relatie met opdrachtgevers en klanten te beoordelen.

	RVO.nl onderhoudt goede relaties met haar opdrachtgevers en klanten. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	0	100	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	14,3	28,6	57,1	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	0	15,4	84,6	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	3,1	31,2	56,2	9,4	100 (32)
<i>Medewerker</i>	0	4,3	34,8	56,5	4,3	100 (69)
<i>Anders</i>	0	14,3	28,6	57,1	0	100 (7)
Total (n)	0	4,5	30,3	60,6	4,5	100 (132)

Tabel 5.4 – 1

Uit de tabel komt naar voren dat 65,1% van de respondenten vindt dat RVO.nl goede relaties met haar opdrachtgevers en klanten onderhoudt ('eens' tot 'helemaal eens'). In interviews is specifiek ingegaan op de relatie met belanghebbenden, zowel op de relatie met de opdrachtgevers als op de relatie met de klant. De relatie met de opdrachtgevers is vastgelegd in een convenant, zoals ook beschreven staat in paragraaf 2.1. Het convenant tussen eigenaar, opdrachtgevers en het agentschap RVO.nl is erop gericht om een goede samenwerkingsrelatie tussen deze partijen te borgen (EZ, 2013a). In het convenant staat vastgelegd dat de partijen met elkaar moeten samenwerken op basis van transparantie (EZ, 2014a). In paragraaf 5.1 staat beschreven dat RVO.nl de ambitie heeft om in 2017 'Partner in Resultaat' te zijn. Met dit strategische project wordt een versterking van de relatie tussen RVO.nl en opdrachtgevers beoogd. Managers gaven in de interviews aan over het algemeen positief te zijn over de relatie tussen RVO.nl en haar opdrachtgevers.

"Ik heb wel het idee dat wij gewoon echt een gesprekspartner zijn, dat ze echt naar ons luisteren." (H4a)

Er valt volgens veel managers nog wel winst te behalen wat betreft deze relatie.

"Daar zit nog wel winst te halen, omdat we niet bij alle opdrachten meteen vanaf het begin echt goed betrokken zijn. Maar het wordt wel beter, hoor. Ik denk dat je continu erop moet hameren wat de winst is die je boekt als je het op deze manier doet. Laten zien dat we niet het werk over willen nemen, maar gezamenlijk een beter resultaat willen hebben waar ook de minister mee kan scoren." (H4b)

"Ik vind dat de opdrachtgever meer zou mogen merken van de ambitie die wij hebben om het beter te doen samen met hen. Daar zijn we nog niet goed genoeg in. Meer laten zien wat we eraan doen en laten zien hoe we het doen. Dat is wel nodig." (H1a)

Ook medewerkers geven aan dit belangrijk te vinden.

“Dat is wel belangrijk, het vertrouwen dat er is tussen verschillende partners per programmatje. Je bouwt een aantal jaren een relatie op en je leert elkaar kennen. En in dat vertrouwen ga je elkaar voeden. Dus het is belangrijk om in die relatie te investeren.” (H5d)

Sommige managers geven ook aan dat RVO.nl soms nog wat diffuus is voor opdrachtgevers. Ook vinden opdrachtgevers RVO.nl vaak te duur. De omvangrijke taken die RVO.nl uitvoert maakt – naast dat ze hierdoor soms wat diffuus kan overkomen voor opdrachtgevers – ook dat er talrijke relaties zijn.

“We hebben niet één of twee opdrachtgevers, maar ook allemaal individuele beleidsmedewerkers die op één programmatje zitten. En die RVO.nl alleen maar kennen voor dat ene programma. Daar zullen we nadrukkelijk aan moeten werken. Maar het feit dat we in de Bestuursraad zitten, dat we vaker en eerder aan tafel zitten helpt. Dus daar gaan we gewoon driftig mee verder.” (H1a)

In de relatie met de klant wordt geïnvesteerd aan de hand van de strategische pijler ‘Ondernemers zijn onze ambassadeurs.’ (RVO.nl, 2013d). Door middel van een strategisch programma gericht op de klant wil RVO.nl bereiken dat de relatie tussen ondernemer en RVO.nl dermate sterk is dat ondernemers positief over RVO.nl vertellen. Uit interviews bleek dat medewerkers erg gericht zijn op het versterken van de relatie met de klant, ofwel de ondernemer.

“Waar het kan betrekken we die ondernemer. We vragen om input, we hebben klantenpanels. Dat je ze bij elkaar roept en zegt van ‘We hebben dit bedacht, hoe kijken jullie daar tegenaan? We geven voorlichtingsbijeenkomsten, waar we input krijgen over nieuwe regelgeving. En het mooie is; dat kunnen we dan ook direct terugkoppelen bij het beleid.” (H5c)

Volgens managers moet er extra geïnvesteerd worden in de relatie met de ondernemer, om het vertrouwen van de ondernemer te winnen en zichtbaar te zijn voor de ondernemer (Observaties). Het werken aan de relatie met opdrachtgevers en klanten gebeurt ook in andere vormen, zoals tijdens een managementconferentie, waar zowel de opdrachtgever als een ondernemer aan tafel kwamen om over de ervaringen met RVO.nl te spreken (Observaties). In het Leiderschapskader wordt hieraan ook aandacht besteed in het onderdeel ‘Ken je wereld’, waarin managers zichzelf ontwikkelen op het gebied van de klant, opdrachtgever en politiek (H4d).

Naast het investeren in een goede relatie met de opdrachtgevers en klant is het – in het bijzonder vanwege de politiek-bestuurlijke context waarin RVO.nl opereert – van belang dat er wordt geanticipeerd op ontwikkelingen in de externe omgeving. Dit komt terug in het agendapunt ‘Kennisagenda’. Hierbij wordt aandacht besteed aan de kennispositie van RVO.nl, die bepalend is voor de maatschappelijke waarde van de uitvoering. Deze kennispositie moet de basis vormen voor de beoordeling van aanvragen, het herkennen van kansrijke initiatieven en allianties en het anticiperen op trends en ontwikkelingen (RVO.nl, 2014). De relatie met voor de uitvoering relevante stakeholders moet structureel onderhouden worden door middel van stakeholdermanagement. Dit is enerzijds gericht op het volgen van ontwikkelingen en behoeften, verwachtingen bij stakeholders en anderzijds gericht op het expliciteren van de positionering en rolinvulling van RVO.nl (RVO.nl, 2014).

Uit interviews bleek dat het soms lastig is om echt voor langere tijd vooruit te kijken en in te spelen op ontwikkelingen, ook wat betreft het personeelsbeleid (H3b).

“Wat weg is gezakt de afgelopen twee jaren, omdat we zo intern met de organisatie en fusie zijn bezig geweest, is echt weer even dat stakeholdermanagement. De wijde wereld in en de ontwikkelingen van buiten naar binnen halen.” (H3a)

“De overheid kijkt maximaal twee jaar vooruit. Politiek gezien. het eerste jaar hebben ze altijd nodig om de kat uit de boom te kijken. Dan zijn ze twee jaar bezig en het laatste jaar gaan ze zich alweer richten op de volgende politieke stap. De overheid is kort-cyclischer geworden. We zijn niet meer in staat om meerjarig een perspectief neer te zetten dat er dan ook toe doet.” (H3c)

Wel zijn sommige respondenten van mening dat RVO.nl een aantal dingen juist goed oppakt wat dit betreft.

“Een fusie is een hoop gedoe en we hebben inmiddels twee fusies achter de rug in vijf jaar. Maar ik denk wel dat we er redelijk in zijn geslaagd om niet uit het oog te verliezen dat we ons moeten door ontwikkelen. De manier waarop we inspelen op veranderende vragen om ons heen, de meer 24/7 digitalisering... Daar zijn wij zeker niet de slechtste in.” (H3a)

“Ik heb er wel vertrouwen in dat we met de organisatie bezig zijn om onszelf weerbaarder te maken ten opzichte van de veranderende omgeving.” (H5a)

Dit moet volgens managers en medewerkers ook meer gestimuleerd gaan worden. Tijdens een visie- en strategiesessie gaf een medewerker aan dat ze vond dat dit mist in de visie en strategie; het inzicht in trends in de buitenwereld en feeling met de maatschappij (Observaties). Een directeur geeft het volgende aan:

“Probeer mensen te stimuleren te denken over niet wat is vandaag goed, maar wat is over drie jaar goed? Wat zijn de eisen die ze ons over een jaar stellen? Dat probeer ik uit te dragen.” (H1a)

Klantgerichtheid

De klantgerichtheid van medewerkers is onderzocht door te kijken naar het begrip van medewerkers over de wensen en waarden van de klant, de gerichtheid op het vergroten van klantloyaliteit en –tevredenheid en de mate waarin er klanttevredenheidsonderzoeken worden afgenomen.

Het toekomstperspectief van 2017, waar RVO.nl naar toe werkt, heeft verschillende agendapunten. Zoals in de vorige paragraaf omschreven is één van de strategische pijlers dat ondernemers de ambassadeurs van RVO.nl moeten worden. Eén van de agendapunten die hiermee samenhangt, is het digitaliseren van klantprocessen. Er wordt toegewerkt naar één digitaal transactieloket. Middels klantsignaalmanagement worden signalen geanalyseerd en vertaald in advies voor Kernprocessen en Programma's (RVO.nl, 2014). De waardering van dienstverlening door de ondernemers is een belangrijke indicator in de nieuwe organisatie en zal daarom periodiek gemeten worden (EZ, 2013a). In de Strategische Meerjarenagenda 2017 staat opgenomen dat RVO.nl werkt met een klantenpanel, waarmee de dienstverlening wordt geëvalueerd en wordt verbeterd (RVO.nl, 2014). Er is nog wel werk aan de winkel wat betreft het samenvoegen van de verschillende klantsystemen van oud AgNL

en DR. AgNL en DR verzamelden in verschillende systemen informatie en signalen van de klant, waardoor geen centraal en eenduidig beeld bestaat van de diverse behoeften van de klant. Eén van de doelen van de pijler 'Ondernemers zijn onze ambassadeurs' is dan ook dat RVO.nl de (wereld van) ondernemers kent en begrijpt, evenals hun behoeften (RVO.nl, 2013d).

De stellingen 'Ik ben continu gericht op het vergroten van klantloyaliteit en klanttevredenheid' en 'Ik weet wat de wensen en waarden van de klant zijn' zijn aan medewerkers voorgelegd. Medewerkers neigden gemiddeld naar 'neutraal' op de eerste stelling (gem.: 3,39 en st.dev.: 0,84). Daarnaast neigden medewerkers gemiddeld naar het antwoord 'eens' bij de stelling of zij continu gericht zijn op de klant (gem.: 3,63 en st.dev.: 0,91). Managers en medewerkers geven in de gesprekken aan zich zoveel mogelijk in te leven in de klant. Ook wordt hiervoor bijvoorbeeld gebruik gemaakt van klantenpanels of usability tests. Tevens wordt er steeds meer ingezet op het monitoren van sociale media, om te kijken wat er over RVO.nl gezegd wordt door klanten. Het Pleio Platform is ervoor om met externen in gesprek te gaan via internet en hiervoor worden nieuwe trainingen aangeboden (Observaties).

"Iedere keer als je een uitvoeringsproces ontwerpt of bezig bent met communicatie naar je doelgroep met je kijken of we het nog wel goed doen. We hebben daar klantenpanels, usability tests en dergelijke voor om daar meer feedback op te krijgen. Dus niet eerst zelf denken en uitproberen, maar aan de voorkant al te toetsen wat ondernemers handig zouden vinden." (H3a)

Managers zien dit ook veel terug in het gedrag van hun medewerkers. Ook in de vragenlijst kwam de focus op de ondernemer terug in de open antwoorden.

"RVO.nl is toonaangevend als het uitgebreide kennis over de markt heeft. Je moet een club zijn die op elk niveau met de ondernemer kan praten, anders wordt je niet serieus genomen." (Respondent 19).

Wel geven enkele respondenten aan dat klantgericht denken soms lastig is voor een uitvoeringsorganisatie.

"Klantgericht denken is ook voor een uitvoeringsorganisatie heel erg belangrijk. En dat is niet altijd even gemakkelijk, omdat de dynamiek van onze opdrachtgevers natuurlijk meer richting de minister is dan richting de klant. Dus je moet in dat speelveld wel de ruimte blijven vinden om dat klantgericht denken toch voorrang te geven." (H3a)

"Op mijn kamer staat een formule 'klant centraal, dan en slechts dan als het politiek gevoelig is'. Bij een proces gaf ik al vaker aan dat we iets moesten aanbieden aan de ondernemer, omdat het klantvriendelijk is. Maar dat proces werkte vertragend en dat willen ze niet. Zodra de politiek erbij komt kijken wordt het binnen drie uur aangeboden. Als ik de organisatie iets toewens is dat zij een keer van die formule af willen. En dat 'klant centraal' een intrinsieke kwaliteit wordt." (H5c)

Managers en medewerkers geven aan dat zij veel bezig zijn met het vergroten van klantloyaliteit en –tevredenheid en dit ook stimuleren. Ook de naam Rijksdienst voor Ondernemend Nederland vinden veel respondenten stimulerend.

“Wij zijn er voor de ondernemers in Nederland. Als die aangeven: ‘Joh, bij RVO.nl zit het goed in elkaar’, dan hebben we het goed gedaan.”

Voor veel respondenten is het de monopoliepositie van RVO.nl die maakt dat de organisatie extra klantgericht moet zijn.

“Je bent wel monopolist, dus moet je wel zorgen dat je je dienstverlening heel goed op orde hebt. Want jouw klant kan niet naar een ander. Je moet dus optimale dienstverlening leveren en tevreden klanten hebben, want ze betalen er wel voor.” (H1c)

Lang dienstverband

De mate waarin er sprake is van een lange loopbaan bij de organisatie is onderzocht door allereerst het aantal jaren dienstverband te meten, waarna er is ingegaan op kennis over werkwijzen en motivatie door ervaring.

Voor het waarborgen van de kwaliteit is behoud en optimalisatie van kennis een belangrijk aspect binnen RVO.nl. De inzet is om binnen de gegeven financiële kaders het bestaande vaste personeel zo veel mogelijk te behouden (EZ, 2013a). Het gemiddeld aantal jaren dienstverband van managers betreft 11,4 jaar en het gemiddeld aantal jaren dienstverband van medewerkers 11 jaar. Hieruit blijkt dat zowel managers als medewerkers gemiddeld lang werkzaam zijn bij de organisatie. Om te meten of managers en medewerkers vinden dat zij ook veel kennis hebben over de (werkwijzen binnen de) de organisatie is deze vraag gesteld in de vragenlijst.

	Ik heb veel kennis over de (werkwijzen binnen de) organisatie. (percentages)					
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Total (n)
Directielid	0	25	25	50	0	100 (4)
Lid ondernemingsraad	0	14,3	42,9	42,9	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	7,7	38,5	46,2	7,7	100 (13)
Teammanager	0	12,5	31,2	43,8	12,5	100 (32)
Medewerker	0	11,4	27,1	57,1	4,3	100 (70)
Anders	12,5	12,5	25	50	0	100 (8)
Total (n)	0,7	11,9	29,9	51,5	6	100 (134)

Tabel 5.4 – 2

Bovenstaande tabel laat zien dat 57,5% van de respondenten aangeeft veel kennis te hebben over de (werkwijzen binnen de) organisatie. Naast de vraag omtrent kennis over werkwijzen binnen de organisatie is ook gevraagd of respondenten zich gemotiveerd voelden door hun ervaring.

	Door mijn ervaring voel ik mij gemotiveerd. (percentages)					
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Total (n)
20-30	0	0	0	50	50	100 (2)
31-40	0	7,7	12,8	79,5	0	100 (39)
41-50	0	9,6	17,3	65,4	7,7	100 (52)
51-60	2,6	13,2	13,2	60,5	10,5	100 (38)
61 +	0	0	0	33,3	66,7	100 (3)
Total (n)	0,7	9,7	14,2	67,2	8,2	100 (134)
Chi-kwadraat	26,754					
P-waarde	0,044					

Tabel 5.4 – 3

De tabel toont aan dat 75,4% van de respondenten zich gemotiveerd voelt door zijn of haar ervaring. Eveneens is af te lezen dat er een significant verband bestaat tussen de leeftijd van de respondent en de gevoelde motivatie door ervaring in het werk. Relatief meer 41-50 jarigen voelen zich gemotiveerd door hun ervaring. In interviews is verder ingegaan op ervaring in werkzaamheden en motivatie hierdoor. Uit de gesprekken bleek dat managers en medewerkers belang hechten aan het netwerk binnen de organisatie dat zij door ervaring hebben opgebouwd.

“De mensen die ik ken. Dat ik weet hoe de organisatie in elkaar zit, wie op welke positie zit. Maar ook hoe het informeel werkt. Dus ik voel me hier gewoon thuis.” (H4a)

Het werk van oud AgNL bestaat voor 50% uit het efficiënt uitvoeren van regelingen en voor 50% uit programma's gericht op adviseren, informeren en netwerken. Het werk van oud DR bestaat voor het grootste deel uit het efficiënt uitvoeren van regelingen (RVO.nl, 2014b). Dit punt komt ook regelmatig terug in de interviews als het gaat over kennis om werkwijzen.

“De agrarische kant zijn veel meer subsidieverstrekkings waar je verplicht voor moet melden. De oud AgNL kant heeft veel meer subsidies waarbij je verleiding moet toepassen.” (H1c)

Sommige respondenten geven aan dat de ‘eilandcultuur’, die al eerder is beschreven, er ook voor zorgt dat mensen weinig kennis hebben van de organisatie buiten het eigen werk om.

“Je moet een beetje kennis hebben van welke andere velden er binnen RVO.nl opereren en of daar aanknopingspunten zitten. Je kan niet elke regeling kennen die we uitvoeren, maar je moet wel een beeld hebben op welke velden we werken. Dat scheelt al heel wat. Ik zie dat bij anderen nog te weinig.” (H2a)

Enkele respondenten geven aan dat zij het leuk vinden om te horen wat de organisatie allemaal doet. De organisatie is volgens hen zo groot geworden, dat zij dit soms niet allemaal kunnen overzien.

“Zeker nu we RVO.nl zijn. Ik ben het overzicht een beetje kwijt. Er hing een kaartje bij onze koffiecorner, een soort mindmap. Toen zag je eerst Novem en toen Senter... en allemaal andere organisaties. Dan zag je van ‘Oh verdomd, zitten die ook bij ons?!’ Dat vond ik wel leuk. Er wordt wel gecommuniceerd via intranet dat we samen met die of die gaan, maar wat die dan precies doen...?” (H5d)

Promotie van binnenuit

Of personen binnen de organisatie kunnen doorgroeien naar een hogere functie is onderzocht door te kijken of vacatures vaak intern worden opgevuld, of managers ervoor zorgen dat leiderschapskwaliteiten van medewerkers ontwikkeld kunnen worden en of medewerkers vinden dat zij kunnen doorgroeien in de organisatie.

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij vinden dat vacatures voor managementposities vaak intern worden opgevuld.

	Vacatures voor managementposities worden vaak intern opgevuld. (percentages)					
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Total (n)
Directielid	0	0	0	100	0	100 (4)
Lid ondernemingsraad	0	0	71,4	28,6	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	15,4	7,7	61,5	15,4	100 (13)
Teammanager	0	9,4	18,8	59,4	12,5	100 (32)
Medewerker	0	5,8	34,8	44,9	14,5	100 (70)
Anders	0	0	25	62,5	12,5	100 (8)
Total (n)	0	6,8	28,6	51,9	12,8	100 (134)

Tabel 5.4 – 4

Uit de tabel blijkt dat 64,7% van de respondenten vindt dat vacatures voor managementposities vaak intern worden opgevuld ('eens' tot 'helemaal eens'). Als controlevraag is aan medewerkers de stelling voorgelegd of zij vinden dat zij kunnen doorgroeien in de organisatie. Medewerkers beantwoordden deze vraag gemiddeld tussen 'oneens' en 'neutraal' in (gem.: 2,75 en st.dev.: 1,10). Ter aanvulling is aan managers gevraagd of zij de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten bij hun medewerkers stimuleren.

	Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen. (percentages)					
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Total (n)
Directielid	0	0	0	75	25	100 (4)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	23,1	69,2	7,7	100 (13)
Teammanager	0	0	25,0	59,4	15,6	100 (32)
Anders	0	0	0	100	0	100 (2)
Total (n)	0	0	21,6	64,7	13,7	100 (51)

Tabel 5.4 – 5

De tabel laat zien dat 78,4% van de managers ervoor zorgt dat zijn of haar medewerkers leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen. Een manager geeft in een interview aan dat RVO.nl volgens hem een organisatie is waar veel mogelijkheden zijn. Enkele managers geven aan dat al die mogelijkheden ook kunnen zorgen voor ongerichte ontwikkeling, hetgeen niet de bedoeling is.

“Je hebt veel kansen, veel projecten. Er zijn veel vacatures, je kunt switchen. Je kunt zeker altijd met je manager in gesprek gaan als je iets anders wilt. Er zijn veel mogelijkheden tot ontwikkeling en ontplooiing.” (H4a)

“Kijk, we hebben toch behoorlijk wat instrumentarium voorhanden. Van opleidingsbudgetten tot en met gesprekken-cyclus. Dat ontaard nog wel eens in een eindeloze lijst van ditjes en datjes die je moet doen als medewerker. Nee, waar gaat het nou écht om? Wat is het belangrijkste bestanddeel en waar gaat het niet goed? Dat is gewoon mensenwerk. Daar kun je mensen mee helpen, stimuleren, mobiliteit bevorderen, zorgen dat mensen over grenzen heen kijken. Daar zullen we vrij ver in gaan.” (H1b)

Ook vraagt de taakstelling en reorganisatie om een personeelsbeleid waarin functieroulatie wordt gestimuleerd. Uit het Voorgenomen Organisatiebesluit blijkt dat de huidige ambtenaren die bij DR en AgNL werkzaam zijn per 1 januari 2014 geplaatst konden worden binnen RVO.nl. Het is echter een uitdaging om binnen de daartoe geldende kaders alle ambtenaren op een passende functie binnen RVO.nl te plaatsen. Daarom is getracht ambtenaren die functies vervullen waarbinnen overtolligheid dreigt al eerder te stimuleren te bewegen naar plekken waar ruimte is (EZ, 2013c).

Veilige werkomgeving

Of managers en medewerkers een stabiele werkplek zonder gevaren of angsten ervaren is onderzocht door te kijken of het verloop onder medewerkers naar buiten de organisatie beperkt is, of managers een open sfeer stimuleren (interne debatcultuur) en of medewerkers zich veilig voelen in hun baan en werkzaamheden.

Waar het in de vorige twee paragrafen over een lang dienstverband en intern doorgroeien ging, is in het kader van een *veilige werkomgeving* gevraagd of managers vinden dat de uitstroom van medewerkers beperkt moet blijven.

	De uitstroom van medewerkers moet beperkt blijven. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	25	75	0	0	100 (4)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	7,7	46,2	15,4	23,1	7,7	100 (13)
<i>Teammanager</i>	3,1	37,5	34,4	21,9	3,1	100 (32)
<i>Anders</i>	50	0	0	50	0	100 (2)
Total (n)	5,9	37,3	31,4	21,6	3,9	100 (51)

Tabel 5.4 – 6

In bovenstaande tabel is te zien dat de meningen over deze stelling nogal uiteenlopen. 43,2% van de managers is het met deze stelling ‘oneens’ of ‘helemaal oneens’. 25,5% van de respondenten is het met deze stelling ‘eens’ of ‘helemaal eens’. In interviews komt dit verschil van mening eveneens terug. Sommige managers waren van mening dat de uitstroom juist niet beperkt moet blijven.

“Ik vind dat wij een wat gestold personeelsbestand hebben. We hebben natuurlijk al jarenlang taakstellingen en krimp gehad en dat heeft dus ook maar tot heel weinig nieuwe instroom geleid en ook maar relatief weinig uitstroom. Als manager – op microniveau – heb je natuurlijk liever dat de uitstroom vanuit jouw team beperkt blijft. Maar als ik naar de organisatie kijk, dan denk ik dat het niet goed is geweest dat we nu eigenlijk al een jaar of vijf met een vastgezet personeelsbestand zitten.” (H3a)

Ook geven enkele managers aan dat de omstandigheden vragen om een overheid die met minder mensen meer doet (H1c). Andere managers vinden uitstroom van medewerkers juist minder gunstig, vanwege het verlies aan kennis.

“Wat ik zie is dat we politiek gedreven, nu in crisissituaties proberen zo klein mogelijk en zo efficiënt mogelijk te worden. En dat we ons dan over 2 jaar achter de oren krabben van ‘Goh, hoe halen we mensen in vredesnaam weer naar binnen?’ En hoe laten we ze dan ook langdurig een plek vinden in deze organisatie? Daar is de overheid de afgelopen jaren niet goed in geweest.” (H3c)

Een ander aspect dat bijdraagt aan een veilige werkomgeving is een open sfeer, waarin zorgen en kritiek geuit kunnen worden. In de vragenlijst is dan ook aan managers de stelling voorgelegd 'Ik stimuleer een open sfeer op de werkvloer.' Aan medewerkers zijn in het kader van deze vraag drie stellingen voorgelegd: 1) 'Mijn manager stimuleert een open sfeer.' 2) 'Er is ruimte voor uitdaging van heersende opvattingen.' 3) 'Ik kan mijn zorgen of kritiek uiten.' De laatste drie stellingen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : 0,70). Managers antwoordden gemiddeld tussen 'eens' en 'helemaal eens' op de vraag of zij een open sfeer stimuleren (gem: 4,37 en st.dev.: 0,49). Medewerkers scoorden gemiddeld tussen 'neutraal' en 'eens' in op de hierboven genoemde stellingen omtrent een open sfeer (gem.: 3,47 en st.dev.: 0,77). Enkele managers geven in de interviews aan dat de openheid en mogelijkheid tot delen van kritiek soms te wensen over laat. In een managementconferentie kwam ook naar voren dat in sommige gevallen een kwetsbare opstelling van het DT wordt gemist: "Niet alles is goed en daar mag ook aandacht voor zijn" (Observaties). Ook wordt er gesproken van een 'goed nieuws show' (H3b). Andere managers geven ook aan juist open te staan voor de zorgen en kritiek van collega's of medewerkers. Er worden in het komende jaar 360 graden feedback lijsten uitgezet onder managers en medewerkers, waarbij medewerkers hun manager kunnen beoordelen. Ook in het zogeheten Samenwerkingstraject moet verleid worden tot discussie (Observaties).

"We hebben afgesproken dat we één keer per twee weken op een locatie in het land zitten. En dan overleggen we als kader, maar is er ook de ruimte om met mensen in gesprek te gaan. En die mogen binnenlopen op ieder onderwerp. Of ze dat in hun eentje doen, of met meerdere mensen, dat is allemaal goed." (H3c)

"We hebben een hele hoop gesprekken met mensen daarover. Ik verwacht een kritische houding van mijn medewerkers. Dus als je ergens iets van vind, wil ik je geluid ook wel horen en kennen. En als je daar niet mee naar buiten komt, dat ik dat in elk geval erg betreur." (H3c)

Daarnaast vragen alle omstandigheden rondom de fusie volgens managers om extra aandacht. Zo schreef één van de directieleden een blog over de kritiek die er was rondom een kernwaarde (Observaties).

"We hebben heel veel energie en aandacht gestoken in uitleggen waarom we dingen hebben gedaan. Mensen de gelegenheid gegeven om frustraties, ergernissen of soms onzekerheden bespreekbaar te maken. Door middel van bijeenkomsten of aparte gesprekken." (H3a)

Ook medewerkers geven over het algemeen aan hun zorgen of kritiek kenbaar te kunnen maken.

"Mijn ervaring is dat ik altijd alles kan bespreken. Ik spreek mijn huidige leidinggevende ook wel op dingen aan." (H5a)

Andere medewerkers zijn minder positief. Er komt meermalen een voorbeeld terug van een oud-collega die een kritisch blog schreef en vervolgens na opmerkingen van het DT hierover ontslag heeft genomen (Observaties).

"Het uiten van zorgen of kritiek wordt niet positief gewaardeerd. Het wordt vaak als bedreigend gezien voor de productiviteit en de uitvoering." (H2a)

“Het vertellen van kritische, angstige of verdrietige verhalen krijgt geen ruimte. Terwijl in de fusie juist veel angst en pijn zit. Dit wordt weggepraat en overstemd door juichverhalen. ‘Het komt wel goed’, zeggen ze dan.” (H5h)

Zoals al meermalen voorbij is gekomen zorgen de fusieperikelen voor gevoelens van onzekerheid bij zowel managers als medewerkers. In de plaatsingsprocedure is beschreven dat ontslag op grond van de reorganisatie niet meer mogelijk is tot 1 januari 2016. Er is sprake van verplichte begeleiding van werk naar werk, die inzet vergt van zowel werkgever als werknemer (EZ, 2013c). Er is aan medewerkers gevraagd of zij zich veilig voelen in hun baan en werkzaamheden. Medewerkers scoorden gemiddeld ‘neutraal’ op deze vraag (gem.: 3,28 en st.dev.: 1,00). Medewerkers geven in de interviews aan dat er allerlei omstandigheden zijn die voor spanning zorgen.

“Je ziet ook wel dat die spanning toeneemt. We hebben net een reorganisatie gehad, dus mensen waren hun plek kwijt. Veel mutaties geweest. Het zou goed zijn – maar dat gaat ongetwijfeld niet gebeuren – dat het een tijdje stabiel is en dat je je kan ontwikkelen en dat er even wat meer rust is. De vorige fusies waren volgens mij drie jaar hiervoor, twee jaar daar weer voor en drie jaar daarvoor. Dat geeft een hoop onrust bij mensen.” (H5b)

Organisatiegeschiedenis

De mate waarin de organisatie een ‘honored past’ heeft is onderzocht door de bekendheid met organisatiegeschiedenis te meten en ook door te kijken in hoeverre de geschiedenis van de organisatie daadwerkelijk wordt gevierd.

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij bekend zijn met de geschiedenis van de organisatie.

	Ik ben bekend met de geschiedenis van de organisatie. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	25	50	25	100 (4)
Lid ondernemingsraad	0	0	0	71,4	28,6	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	30,8	38,5	30,8	100 (13)
Teammanager	0	0	15,6	62,5	21,9	100 (32)
Medewerker	0	2,9	7,1	68,6	21,4	100 (70)
Anders	0	0	0	87,5	12,5	100 (8)
Total (n)	0	1,5	11,2	64,9	22,4	100 (134)

Tabel 5.4 – 7

De tabel laat zien dat 87,3% van de respondenten vindt dat hij of zij bekend is met de geschiedenis van de organisatie (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). In interviews is gekeken of respondenten verwijzingen maakten naar de geschiedenis van de organisatie. Hieruit kwamen verschillende dingen naar voren. Zoals eerder beschreven maakt de grootte van de organisaties en de vele fusies en invaringen dat het voor een aantal managers en medewerkers onduidelijk is welke organisaties allemaal bij RVO.nl horen en wat hun takenpakket is. Tijdens de interviews kwamen wel kenmerken naar voren van de organisatiegeschiedenis, waar managers en medewerkers ook rekening mee houden. Een voorbeeld hiervan is de controlegerichtheid van de organisatie (H4a).

Bij het delen van de organisatiegeschiedenis hoort ook het vieren van organisatiesuccessen. In de vragenlijst is daarom de stelling aan managers en medewerkers voorgelegd ‘Organisatiesuccessen worden voldoende gevierd.’

	Organisatiesuccessen worden voldoende gevierd. (percentages)					Total (n)
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	
<i>Directielid</i>	0	33,3	66,7	0	0	100 (3)
<i>Lid ondernemingsraad</i>	0	42,9	28,6	28,6	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	23,1	53,8	15,4	7,7	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	19,4	51,6	19,4	9,7	100 (31)
<i>Medewerker</i>	11,4	34,3	30	21,4	2,9	100 (70)
<i>Anders</i>	0	50	12,5	37,5	0	100 (8)
Total (n)	6,1	31,1	37,1	21,2	4,5	132
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,022 (teammanagers- medewerkers)					

Tabel 5.4 – 8

De tabel geeft aan dat 37,2% van de respondenten het ‘oneens’ of ‘helemaal oneens’ is met de stelling of organisatiesuccessen voldoende worden gevierd. Dit tegenover een percentage van 25,7% van de respondenten die het met de stelling ‘eens’ of ‘helemaal eens’ is. Eveneens blijkt uit de tabel dat er een significant verschil is tussen de manier waarop teammanagers deze stelling scoorden en de manier waarop medewerkers dat deden. Dit wil zeggen dat teammanagers overwegend positiever waren dan medewerkers bij het beantwoorden van deze stelling. Wat opvallend is, is dat ondanks dat managers positiever scoorden, zij juist in interviews over het algemeen kritisch waren over het voldoende vieren van organisatiesuccessen.

“We mogen best wat trotser zijn op wat we wel bereiken. We zijn natuurlijk vaak geneigd om te roepen wat we niet bereiken en wat niet lukt en niet goed gaat. Maar als ik alleen maar kijk binnen ons team, hebben we heel veel dingen ook wel op orde. Dat hoef je echt niet elke week met gebak te vieren, maar al spreek je het maar gewoon een keer naar elkaar uit.” (H4b)

“We moeten meer leren dat als we iets gedaan hebben en we zijn er blij mee, dat we dat ook aan elkaar laten weten. We hebben vandaag iets dat afloopt en dat heel druk is geweest en veel problemen heeft gehad. Ik heb daar vanmorgen gebak laten bezorgen. In dat soort dingetjes zit het. Ik vind dat we dat nog lang niet genoeg doen.” (H1c)

Een teammanager gaf in het bijzonder aan dat hij vindt dat er een bepaald succes te weinig is gevierd.

“Wat ik heel knap van onze DG vond is dat hij alle ambtenaren veilig had. Hij heeft ze allemaal binnenboord kunnen houden in de reorganisatie en een baan kunnen bieden. Ik vind dat heel knap. En mensen hebben dat niet gezien. Ik heb zo vaak gezegd van ‘Bedenk eens even, je had ook op straat kunnen staan’. Als er één punt is dat onze DG te weinig heeft gevierd is dat deze geweest. Hij heeft heel veel bereikt voor ons.” (H4a)

Deelconclusie Langetermijngerichtheid

In paragraaf 5.4 zijn de resultaten weergegeven voor de HPPO-factor 'Langetermijngerichtheid'. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort beschreven.

- *Oriëntatie op belanghebbenden:* De organisatie onderhoudt overwegend goede relaties met opdrachtgevers en klanten, maar hier valt absoluut nog winst te behalen. RVO.nl is namelijk soms nog te diffuus voor opdrachtgevers. Hier wordt wel aan gewerkt in het speerpunt 'Partner in Resultaat'. Aan de relatie met de klant wordt gewerkt in het speerpunt 'Ondernemers zijn onze ambassadeurs.' Uit de gesprekken met respondenten bleek wel dat zij zich erg bewust zijn van de sociale verantwoordelijkheid die RVO.nl als publieke organisatie heeft. Daarnaast anticipeert de organisatie nog onvoldoende op ontwikkelingen in de externe omgeving. Dit is vaak lastig door opeenvolgende fusies en door veranderingen in de politieke context. Hier wordt aan gewerkt in het strategisch programma 'Kennissagenda' en respondenten zijn het erover eens dat dit meer gestimuleerd moet worden.
- *Klantgerichtheid:* De sterke focus op presteren voor de klant komt regelmatig terug in interviews en in observaties. Sommige respondenten geven aan dat dit af en toe lastig is, vanwege het feit dat de dynamiek van opdrachtgevers meer gericht is op de minister dan op de ondernemer. Er worden regelmatig klanttevredenheidstesten gedaan en er zijn verschillende tools om met de klant in gesprek te gaan (klantsignaalmanagement, periodieke metingen, Pleio platform, klantpanels, usability tests). Het begrijpen van de wensen en waarden van de klant is iets waar volgens respondenten meer aandacht aan besteed mag worden.
- *Lang dienstverband:* Zowel managers als medewerkers zijn gemiddeld lang werkzaam bij de organisatie en voelen zich veelal gemotiveerd door ervaring. Het hebben van kennis over de werkwijzen binnen de organisatie is wisselend gebleken. Dit komt met name door de meerdere fusies en de grootte van de organisatie, waardoor niet iedereen kan overzien welke organisaties nu onder RVO.nl vallen en wat zij nu precies doen.
- *Promotie van binnenuit de organisatie:* Het merendeel van de respondenten vindt dat managementposities vaak intern worden opgevuld en managers geven aan leiderschapskwaliteiten van medewerkers te stimuleren, hetgeen ook is opgenomen in het 'Activerend personeelsbeleid'. Wat wel opvallend is, is dat niet alle respondenten het gevoel hebben dat zij kunnen doorgroeien in de organisatie. In gesprekken komt ook naar voren dat dit vanwege allerlei omstandigheden, zoals de krimp, niet altijd mogelijk is. Wel wordt volgens managers gestimuleerd dat medewerkers zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen, hetgeen ook een lang dienstverband stimuleert.
- *Een veilige werkomgeving:* Managers geven allemaal aan een open sfeer te stimuleren en een kritische houding van hun medewerkers te vragen. Medewerkers vinden vaak dat ze kritische geluiden wel kunnen aangeven bij hun manager. Echter lijkt een open sfeer – organisatiebreed – (nog) niet in de cultuur te zitten. Enkele respondenten spreken zelfs van een 'goed nieuws show'. Dit sluit aan op de indicator *vertrouwen*, waar respondenten aangaven meer eerlijkheid te wensen over dingen die minder goed gaan (zie § 5.2). In dit kader moet er tevens een werkomgeving geboden worden aan medewerkers waarin weinig verloop is. Ook dit is wisselend; een aantal respondenten is het hier namelijk niet mee eens en vindt verloop juist goed voor een organisatie. Anderen zeggen dat het niet anders kan vanwege de krimp. Weer andere respondenten vinden wel degelijk dat de verloop beperkt moet blijven, omdat kennis anders verloren gaat. Wat betreft het voelen van veiligheid in baan en werkzaamheden blijkt uit de

gesprekken en de vragenlijst dat vooral de fusie, reorganisatie en krimp voor spanning onder medewerkers zorgt.

- *Organisatiegeschiedenis*: 87,3% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met de organisatiegeschiedenis. De omvang en opeenvolgende fusies zorgen er wel voor dat het niet voor iedereen meer duidelijk is wat de organisatie allemaal in haar werkpakket heeft. Organisatiesuccessen mogen meer gevierd worden; vooral managers vinden dat de organisatie wat trotser mag zijn op behaalde successen.

5.5 Kwaliteit van medewerkers

In de veranderopgave van RVO.nl zijn drie sporen geformuleerd, waarvan één betreft: ‘Medewerkers bouwen aan 1 RVO.nl’. Het doel hiervan is dat er zoveel mogelijk medewerkerwaarde wordt gecreëerd en dat hierop actief wordt gestuurd. RVO.nl moet een moderne werkgever zijn die maximale prestaties van medewerkers krijgt door ruimte te bieden en te sturen op kwaliteit, ontwikkeling van medewerkers en geleide mobiliteit. Medewerkers moeten meegenomen worden in de visie en strategie en er moet duidelijk en transparant gecommuniceerd worden over het toekomstperspectief (RVO.nl, 2013d).

Inspiratie

Of medewerkers zich geënthousiasmeerd voelen door hun manager is onderzocht door de mate van inspiratie te meten en de mate waarin medewerkers hun manager enthousiast vinden.

Aan medewerkers is gevraagd of zij zich geïnspireerd voelen door hun manager en of zij hun manager enthousiast vinden. Deze twee vragen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : 0,73). Medewerkers hebben gemiddeld tussen ‘neutraal’ en ‘eens’ in geantwoord op de twee stellingen (gem.: 3,38 en st.dev.: 0,83). Zowel met managers als met medewerkers is in gesprek gegaan over inspiratie. Hieruit kwamen verschillende voorbeelden van medewerkers.

“Mijn manager stimuleert samenwerking. Hij zet de stip op de horizon. Probeert om ons vaktechnisch op een hoger peil te brengen, wat dan ook hoort bij toonaangevend. Het was meteen ook zo van ‘Oké, een slogan!’ Hij straalt dat uit.” (H5b)

“Mijn manager gaat er vol voor en door die energie wordt je ook weer gedreven. Dat is echt een vechter, een knokker. En ik merk dat ik zijn energie ook kopieer. Dat ik ook wat feller wordt. Dus wat dat betreft vult dat elkaar goed aan.” (H5c)

Ook het bloggen door DT leden op het intranet wordt door enkele medewerkers als inspirerend ervaren.

“Het zijn boeiende mensen en dat is dan wel goed om wat dat betreft die organisatie ook mee te nemen. Er staan ook hele gewone dingen in, waardoor je een beetje een kijkje krijgt in wat ze doen. Hoe ze in elkaar zitten.” (H5b)

Volgens een paar respondenten mag er nog meer ingezet worden op inspiratie. Naast inspiratie mag er ook meer blijk van waardering worden gegeven.

“Vooral de personeelskant, het inspireren, daar moet meer aandacht voor zijn.” (H3d)

“Het grappige is dat het gevoel om dingen beter te moeten doen bij iedereen leeft. Maar als je als DT zegt dat alles elke dag beter moet en dit vooral aan de kant van de medewerkers laat gelden, dan werkt het niet. Er zit ook geen andere kant van de medaille, namelijk waardering. Hierdoor ontstaat een weerzin tegen verandering, door alleen de focus te leggen op wat beter moet.” (H5h)

Daarnaast is aan managers gevraagd wat zij inspirerend vinden en hoe zij proberen hun medewerkers te inspireren.

“Ik zie dat er mensen zijn die op een ontzettend andere manier dingen aanvliegen dan dat ik doe. Daar leer ik van en vind ik heel leuk om mee te maken. Ik ben altijd nieuwsgierig naar hun drijfveer en het resultaat wat ze bereiken. Dat vind ik het mooie aan RVO.nl dat je met een vrij grote groep managers dicht bij elkaar zit, waardoor je enorm van elkaar kunt leren.” (H3b)

“Ik doe dat door mensen dingen zelf te laten doen. Mensen uit te nodigen om dingen goed te doen. Daar halen mensen hun motivatie uit.” (H1a)

Veerkracht en flexibiliteit

Het vermogen om snel te herstellen van tegenslagen en snel te kunnen aanpassen aan veranderingen is onderzocht door te kijken of medewerkers niet snel opgeven en verandering als kans zien, en of zij zichzelf ontwikkelen door bijvoorbeeld cursussen of functieroulatie.

In 2017 moet RVO.nl een flexibele organisatie zijn, waarbij de formatie ‘mee kan ademen’ met een schommelende omvang van het opdrachtenpakket. Een Strategische Personeelsplanning (SPP) moet inzicht geven in de kennis en talenten van medewerkers. Mobiliteitsprogramma’s stimuleren medewerkers om actief aan hun loopbaan te werken en vervolgstappen buiten RVO.nl te nemen (RVO.nl, 2013d). In het kader van *veerkracht en flexibiliteit* is aan managers gevraagd of zij hun medewerkers veerkrachtig vinden. Andersom is aan medewerkers gevraagd of zij hun manager veerkrachtig vinden. Zowel managers als medewerkers hebben gemiddeld tussen ‘neutraal’ en ‘eens’ in gescoord. Er is te zien dat managers gemiddeld iets meer neigden naar ‘eens’ (gem.: 3,69 en st.dev.: 0,84) en medewerkers naar ‘neutraal’ (gem.: 3,43 en st.dev.: 0,85). Hiernaast zijn in de vragenlijst twee andere stellingen voorgelegd aan medewerkers, namelijk ‘Ik geef niet snel iets op’ en ‘Ik zie verandering als een nieuwe kans.’ Hieruit bleek dat medewerkers gemiddeld ‘eens’ scoorden bij de twee stellingen. De stelling ‘Ik zie een verandering als kans’ heeft een gemiddelde van 4,00 (st.dev.: 0,78). De stelling ‘Ik geef niet snel iets op’ scoorde iets hoger, met een gemiddelde van 4,16 (st.dev.: 0,74). In interviews is met managers en medewerkers verder ingegaan op het onderwerp veerkracht. Managers geven aan dat juist in deze periode na de fusie veerkracht een belangrijke eigenschap is.

“Nu is het nog veel crucialer, want nu moeten we op die nieuwe manier gaan werken en niet bij elke tegenslag weer op de oude manier gaan werken. En lang niet iedereen hebben we al in beweging. En dat komt aan op doorzettingsmacht en doorzettingskracht en de wens om door te gaan.” (H1c)

Niet alle managers vinden hun medewerkers even veerkrachtig.

“Ik heb de afgelopen jaren een veranderingsproces doorgevoerd, die eigenlijk niet zo heel groot was. Nou, het leek wel alsof mensen enorm van de leg zijn. Er wordt geen werk weggenomen, maar je moet het iets anders inrichten. Hoe mensen daarvan in de stress raken. Ik ben daar echt door verbaasd. Je kan nauwelijks van medewerkers vragen om iets anders te doen.” (H3b)

Ook medewerkers geven aan dat het omgaan met alle veranderingen soms lastig is. Maar uit verschillende interviews blijkt dat hier geregeld goed mee om wordt gegaan.

“Wij deden voorheen subsidieregelingen en daar waren we ook heel goed in. En subsidieregelingen werden min of meer afgeschaft, toen kregen wij ander soort werk. Die omslag was – zeker voor oudere generaties – heel moeilijk. Maar na een tijdje kwamen er signalen en zijn we een traject gestart, waarin we meer bewust nadenken over het hele team.” (H5d)

Naast veerkrachtig zijn, verandering als nieuwe kans zien en de eigenschap hebben om niet snel iets op te geven, is het ook van belang dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zich (persoonlijk) te ontwikkelen. Dit helpt bij het trainen van de flexibiliteit en veerkracht van medewerkers. Het strategische speerpunt van RVO.nl ‘Juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment’ wil zeggen dat medewerkers op die plek in de organisatie moeten zitten waar een optimale match bestaat tussen hun vaardigheden en persoonlijke ontwikkelrichting en de opdracht die bij de functie en de nieuwe organisatie hoort. Medewerkers zijn zelf in de lead als het gaat om hun eigen ontwikkeling en wordt hierbij ondersteund door het (resource) management en de organisatie (RVO.nl, 2013d). Het strategische speerpunt ‘Activerend personeelsbeleid’ is erop gericht om bij de instroom van medewerkers beter te kijken naar de match van de instromer met de visie van RVO.nl. Bij doorstroom worden drempels om te ‘bewegen’ verlaagd en wordt er actief gestuurd op mobiliteit. Bij uitstroom moet er afscheid genomen kunnen en durven worden. Waar relevant moet zo goed mogelijk begeleid worden naar een baan buiten RVO.nl (RVO.nl, 2013d). In de vragenlijst is aan medewerkers gevraagd of zij vinden dat functieroulatie wordt gestimuleerd en of zij vinden dat zij de mogelijkheid hebben om zichzelf te ontwikkelen. Medewerkers scoorden gemiddeld ‘neutraal’ op de vraag of functieroulatie wordt gestimuleerd (gem.: 3,04 en st.dev.: 0,85). Medewerkers beantwoordden de vraag of zij de mogelijkheid hebben om zichzelf te ontwikkelen meer richting ‘eens’ (gem.: 3,72 en st.dev.: 0,88). In paragraaf 5.4 is al beschreven hoe/of managers de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten bij hun medewerkers stimuleren. In deze paragraaf wordt meer ingegaan op hoe medewerkers dit zelf ervaren. Medewerkers gaven in de interviews aan dat er over het algemeen voldoende mogelijkheden zijn om je als medewerker te ontwikkelen.

“Je kan het invullen op de manier van ‘jobhoppen’ hierzo, dus ervaringen opdoen, breed inzetbaar en dat soort dingen. De tweede insteek kan zijn dat je een opleiding kan volgen, van de meest basale cursussen tot en met universitair. Het kan allemaal hierzo. Als het dan nog niet lukt dan weet ik het ook niet.” (H2a)

Sommige managers geven aan dat medewerkers – terwijl zij zelf ‘in the lead’ zijn, zoals hierboven beschreven – niet altijd zelfstandig hun persoonlijke ontwikkeling nastreven.

“Ik ben bang dat als er weer bezuinigingen komen, dat mensen daarvan enorm in de stress schieten en in de problemen komen. En te weinig in staat zijn om te denken van ‘Oké, dit is de situatie en wat ga ik daar zelf aan doen?’ Er wordt heel snel naar managers gekeken van jij moet het maar regelen.” (H3b)

Enkele medewerkers vinden dat dit juist meer ondersteund moet worden door het management.

“De hele tijd strategisch vooruit kijken is voor een bepaald type medewerker wat gebruikelijker, maar voor heel wat medewerkers ook niet. En daar zou je als organisatie ook wel mee moeten helpen. Dat kan allemaal wel beter, denk ik.” (H5a)

Divers/complementair medewerkersbestand

De diversiteit en complementariteit van het medewerkersbestand draagt twee aspecten in zich. Allereerst of de organisatie over een diversiteit aan medewerkers beschikt en ten tweede of deze diversiteit ook daadwerkelijk leidt tot een sterke organisatie.

In de vorige paragraaf is beschreven dat er aan de hand van de strategische speerpunten ‘Juiste medewerker op de juiste plek’ en ‘Activerend personeelsbeleid’ aan wordt gewerkt om de kennis en competenties van medewerkers meer effectief in te zetten. Ook wordt in de Strategische Personeelsplanning (SPP) gepoogd een actueel overzicht van de benodigde en beschikbare kennis te creëren om zo het kwaliteitsniveau te verhogen (RVO.nl, 2013d). In de vragenlijst is aan managers gevraagd of zij vinden dat de organisatie een divers medewerkersbestand heeft. Aan medewerkers is gevraagd of zij vinden dat de verschillende achtergronden en kennis van medewerkers zorgen voor een sterke organisatie. Managers antwoordden gemiddeld tussen ‘neutraal’ en ‘eens’ in op de stelling of de organisatie een divers medewerkersbestand heeft (gem.: 3,59 en st.dev.: 0,92). Medewerkers antwoordden gemiddeld meer richting ‘eens’ op de vraag of zij vinden dat verschillende achtergronden/kennis zorgen voor een sterke organisatie (gem.: 3,67 en st.dev.: 0,87). Uit de interviews bleek dat zowel managers als medewerkers vinden dat de organisatie een enorme variatie aan kennis en kunde bevat.

“Ik vind ons echt een multiculturele samenleving. We hebben Den Haag, Drenthe en Limburg... We hebben inhoudelijk heel veel. Mensen die internationaal bezig zijn, met ontwikkelingssamenwerking, met octrooien, met mest, met natuur, met energiebesparing. Dat is zo’n verscheidenheid.” (H1a)

Wel geven enkele respondenten aan dat dit niet automatisch leidt tot een sterke organisatie. Er wordt te weinig gestuurd op capaciteit, kennis en deskundigheid en er wordt te weinig uit zowel managers als medewerkers gehaald volgens de respondenten.

“Wat ik zonde vind is dat het kennispotentieel, de expertise van medewerkers, dat je dat niet kunt inzetten en stimuleren. Dat is zonde voor de organisatie en de mensen zelf, voor hun eigen ontwikkeling.” (H4d)

“De verschillende achtergronden en competenties en kennis van medewerkers worden eigenlijk niet benut. Omdat we erg taakgericht zijn. Sommige mensen weten bepaalde dingen heel goed, en die worden niet per se op die taken ingezet. Ik denk dat er op dat gebied hier nog heel veel te verbeteren valt. Dat wil niet zeggen dat mensen hun werk niet goed doen, maar het potentieel is waarschijnlijk nog veel groter.” (H5a)

Ook geven respondenten aan dat het volgens hen een denkfout is geweest om externen in te huren.

“We hebben een denkfout gemaakt door mensen aan te nemen via payroll. De kracht van de organisatie zit hem in kennis. De experts zijn ingehuurd via payroll, maar het echte kapitaal zit daar.” (H3d)

“Er is de neiging om externen in te huren. Je zou die kennis in huis moeten hebben. Een soort intern adviesbureau om ondersteuning te geven, die ook het recht en de opdracht heeft op een kritische blik.” (H5h)

Samenwerkingsverbanden

Of de organisatie relaties aangaat met partners om gezamenlijke doelen te realiseren is onderzocht door te kijken naar zowel het interne als het externe netwerk in de organisatie.

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij zich onderdeel voelen van een waardevol netwerk, zowel intern als extern.

	Ik voel mij onderdeel van een waardevol netwerk (zowel intern als extern). (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	25	50	25	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	28,6	0	57,1	14,3	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	7,7	23,1	46,2	23,1	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	9,4	18,8	59,4	12,5	100 (32)
<i>Medewerker</i>	2,9	7,1	18,6	57,1	14,3	100 (70)
<i>Anders</i>	0	0	0	71,4	28,6	100 (7)
Total (n)	1,5	8,3	17,3	57,1	15,8	100 (133)

Tabel 5.5 – 1

De tabel laat zien dat 72,9% van de respondenten zich onderdeel voelt van een waardevol netwerk, zowel intern als extern (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). In de interviews is onder andere gesproken over wat het interne dan wel externe netwerk betekent voor de respondent. Wat betreft het interne netwerk geven respondenten over het algemeen aan dat zij zich thuis voelen en het interne netwerk kennen en ook gebruiken om van elkaar te leren.

“Het is zo’n grote organisatie en er zitten zoveel verschillende disciplines. Ik leer van mensen die vanuit techniek redeneren, die vanuit politiek redeneren, die vanuit wetgeving redeneren.”(H5c)

“We hebben één keer in de twee weken een bijpraat. En dan zitten we aan elkaar te vertellen waar we mee bezig zijn en wat er speelt. Dan breng je elkaar ook op ideeën. Iedereen is altijd bereid om even te gaan zitten en te praten.” (H5d)

Sommige respondenten geven wel aan dat dit – ook in het kader van kennisuitwisseling over functie-, afdelings- en vestigingsgrenzen heen – wel verbeterd kan en moet worden.

“Mensen zijn niet geneigd om heel erg open en transparant intern te communiceren, waardoor je met elkaar een strategie kunt bedenken waar je naar toe gaat.”(H3b)

“Alle verschillende elementen binnen de organisatie hebben hun eigen plek, alleen we moeten met elkaar zorgen dat die organisatie verder komt door elkaar de verrijkingen van elkaar aan te bieden.”(H1a)

Een medewerker van de Interne Audit Dienst geeft aan dat zij hier een belangrijke rol in kunnen spelen.

“Onze toegevoegde waarde zit voor een deel ook daar in. Dat je weet dat er ook andere teams zijn en dat je kunt zeggen van ‘Oh, maar in Zwolle doen ze dat zus en zo.’” (H5b)

Het beter leren kennen van de interne omgeving is een element dat in verschillende sessies terugkomt. Zo kunnen managers en medewerkers een spel aanvragen waarbij ze zogenaamde persona's kunnen plaatsen in de organisatie en lijnen hiertussen kunnen tekenen. Het gaat hier dan om verbindingen die al goed lopen, verbindingen die niet goed lopen en gewenste verbindingen (Observaties).

De externe omgeving is voor veel respondenten verschillend. Voor een aantal respondenten is de externe omgeving specifiek de klant; voor anderen is dit de opdrachtgever en voor weer een ander zijn dat de gemeenten. Naast het onderdeel uitmaken van een waardevol netwerk is het van belang dat managers en medewerkers open staan voor het leren van andere organisaties. In de vragenlijst is daarom de stelling voorgelegd ‘Ik vind dat ik veel van andere organisaties kan leren.’

	Ik vind dat ik veel van andere organisaties kan leren. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	75	25	100 (4)
Lid OR	0	0	0	100	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	0	75	25	100 (12)
Teammanager	0	0	6,2	65,6	28,1	100 (32)
Medewerker	0	2,9	14,5	59,4	23,2	100 (69)
Anders	0	0	12,5	50	37,5	100 (8)
Total (n)	0	1,5	9,8	64,4	24,2	100 (132)

Tabel 5.5 – 2

Uit bovenstaande tabel blijkt dat 88,6% van de respondenten vindt dat hij of zij veel van andere organisaties kan leren ('eens' tot 'helemaal eens'). Aansluitend het op leren over andere organisaties is ook het stimuleren van samenwerking in dit kader van belang. Daarom is gevraagd aan managers en medewerkers of zij samenwerking met andere organisaties stimuleren.

	Ik stimuleer samenwerking met andere organisaties. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	75	25	100 (4)
Lid OR	0	0	14,3	42,9	42,9	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	7,7	53,8	38,5	100 (13)
Teammanager	3,1	3,1	12,5	50	31,2	100 (32)
Medewerker	0	4,3	20	52,9	22,9	100 (70)
Anders	0	0	25	25	50	100 (8)
Total (n)	0,7	3,0	16,4	50,7	29,1	100 (134)

Tabel 5.5 – 3

De tabel laat zien dat 79,8% van de respondenten aangeeft dat hij of zij samenwerking met andere organisaties stimuleert ('eens' tot 'helemaal eens'). In de interviews gaven managers en medewerkers over het algemeen aan samenwerking met de externe omgeving te stimuleren.

Volgens de respondenten vragen de snelle ontwikkelingen in de externe omgeving ook om een dergelijke houding.

“De Belastingdienst is nu zo ver dat als je je belastingformulieren invult, dat de gegevens ingevuld staan. Als wij bij vergelijkbare dingen zo’n service ook niet bieden, dan zegt iedereen van ‘Jongens, waar zijn jullie mee bezig?’” (H1a)

Het HPO-raamwerk biedt volgens sommige respondenten de mogelijkheid om van elkaar te leren en samen beter te worden. De deelname van RVO.nl in de Rijksbrede Benchmark is hier ook op gericht.

“Ik denk dat het wel goed is om ook met elkaar te kijken hoe je van elkaar kunt leren om het goed te regelen en er ook naar toe te groeien dat we als Rijksorganisatie gewoon in de pas lopen met wat er elders gebeurt.” (H5a)

Ook in relatie tot de opdrachtgever, zoals in paragraaf 5.4 is beschreven, valt er volgens de respondenten nog heel veel van elkaar te leren en dit samenwerkingsverband moet dan ook gestimuleerd worden. In het kader van het strategische speerpunt ‘Co-creatie’ streeft RVO.nl ernaar haar relaties binnen de Europese Commissie en in andere landen te benutten om regelgeving en interpretaties maximaal te beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is het ‘learning network’, dat dient om een beter resultaat van gewenst beleid mogelijk te maken (RVO.nl, 2013d). RVO.nl streeft hier naar het samenwerken met meerdere partners om gezamenlijke doelen te realiseren.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is gemeten aan de hand van de aspecten ‘trots op het eigen werk’ en ‘verbondenheid van de persoonlijke waarden met de kernwaarden van de organisatie.’

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij hun persoonlijke waarden terugzien in de kernwaarden van de organisatie.

	Ik zie mijn persoonlijke waarden terug in de kernwaarden van de organisatie. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Man</i>	2	5	15	48	12	82
<i>Vrouw</i>	0	7	17	27	1	52
Total (n)	2	12	32	75	13	134
Chi-kwadraat	11,506					
P-waarde	0,021					

Tabel 5.5 – 4

Uit de tabel blijkt dat 88% van de respondenten zijn of haar persoonlijke waarden terugziet in de kernwaarden van de organisatie (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). Eveneens is af te lezen dat er een significante relatie bestaat tussen het geslacht van de respondent en deze stelling. Dit wil zeggen dat relatief meer mannen (73,1%) hun persoonlijke kernwaarden terugzien in de kernwaarden van de organisatie. Uit interviews kwam naar voren dat veel medewerkers erg verbonden zijn met het werk dat zij doen. Dit is ook beschreven in paragraaf 5.1, waaruit bleek dat mensen meer verbonden zijn aan het werk dat zij doen en minder aan de organisatie.

“Er zijn veel zelfstandige professionals. Dat is heel goed, want die zijn intrinsiek gemotiveerd en gepassioneerd.” (H4c)

In de visie- en strategiesessies is een werkvorm ontwikkeld die ingaat op persoonlijke waarden in relatie tot de organisatie. Ook in het Leiderschapskader wordt hier in de module ‘Ken jezelf’ aandacht aan besteed (Observaties). Managers en medewerkers geven voorbeelden van waarom hun persoonlijke waarden bij die van de organisatie passen.

“Ik ben een manager van samenbrengen, verbinden, gesprekken aan gaan, mensen overtuigen, een gezamenlijke drive vinden. De kernwaarden van RVO.nl, ik vind dat die wel heel erg passen bij mij.” (H4a)

“We moeten bijdragen aan Europa, dat is ook waarom ik in die hoek van internationaal werk.” (H5a)

Naast de vraag over persoonlijke waarden is gevraagd of managers en medewerkers trots zijn op het werk dat zij doen.

	Ik ben trots op het werk dat ik doe. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	25	75	0	100 (4)
Lid OR	0	0	42,9	28,6	28,6	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	15,4	15,4	30,8	38,5	100 (13)
Teammanager	0	3,1	18,8	53,1	25	100 (32)
Medewerker	0	5,7	17,1	65,7	11,4	100 (70)
Anders	0	0	0	75	25	100 (8)
Total (n)	0	5,2	17,9	58,2	18,7	100 (134)

Tabel 5.5 – 5

De tabel laat zien dat 76,9% van de respondenten trots is op het werk dat hij of zij doet (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). In interviews kwam ook naar voren dat managers en medewerkers over het algemeen trots zijn op het werk dat zij doen. Echter zorgen verschillende omstandigheden, zoals in paragraaf 5.1 staat beschreven, ervoor dat mensen zich minder trots voelen op de organisatie en dit heeft implicaties voor de trots die zij voelen voor het werk dat zij doen. Wel komt dus sterk naar voren dat medewerkers zich verbonden voelen aan het werk dat zij doen.

“Het werk dat je doet bij een uitvoeringsinstantie, een overheidsorgaan, dat is maatschappelijk. Het is dienend en meer dan alleen financieel gedreven. Dat vind ik wel belangrijk. Ik heb het idee dat het werk dat ik nu doe en de afgelopen jaren gedaan heb, dat het altijd een functie heeft voor ondernemers of burgers. Als ik naar huis ga heb ik het idee ‘het is goed geweest’. Daar ben ik trots op.”(H4a)

“We moeten Nederland promoten en zorgen dat we economisch sterk zijn en worden. Hopelijk dragen we ook bij aan de beperking van de werkloosheid om maar wat te noemen. Dat raakt je ook persoonlijk, omdat je ook in je omgeving mensen kent die geen baan hebben. Als wij dat met zijn allen goed doen, dan heeft dat wel effect.” (H5b)

Deelconclusie Kwaliteit van medewerkers

In paragraaf 5.5 zijn de resultaten beschreven die horen bij de HPPO-factor 'Kwaliteit van medewerkers'. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort beschreven.

- *Inspiratie*: Respondenten geven grotendeels positieve voorbeelden en vinden hun manager overwegend enthousiast. Wel moet hierbij de opmerking gemaakt worden dat sommige respondenten aangeven dat hiervoor meer aandacht mag zijn, alsook voor waardering ten opzichte van medewerkers.
- *Veerkracht en flexibiliteit*: Medewerkers geven veelal aan niet snel iets op te geven en verandering als kans te zien. Het 'Activerend personeelsbeleid' is erop gericht om persoonlijke ontwikkeling onder medewerkers te stimuleren. Medewerkers geven ook aan dat zij de mogelijkheid hebben om zichzelf te ontwikkelen op allerlei manieren, zoals functieroulatie of cursussen. Managers vinden veelal dat medewerkers hiervoor meer zelf 'in the lead' moeten zijn. Enkele medewerkers wensen hierbij juist meer ondersteuning vanuit het management. Managers zien soms dat hun medewerkers lastig met verandering omgaan en in de weerstand schieten.
- *Divers en complementair medewerkersbestand*: De organisatie is absoluut divers en de specifieke kennis en expertise van medewerkers keert regelmatig terug in gesprekken. De organisatie beschikt dus over verschillende sterktes die nodig zijn, maar dit maakt niet automatisch dat deze verschillende sterktes ook samen zorgen voor een sterke organisatie. Het kennispotentieel wordt volgens respondenten onvoldoende benut. Ook het teveel inhuren van externen maakt de organisatie kwetsbaar.
- *Samenwerkingsverbanden*: Respondenten voelen zich overwegend onderdeel van een waardevol intern en extern netwerk. Zij hechten belang aan het interne netwerk vanwege de verscheidenheid van medewerkers, waardoor men van elkaar kan leren. Wel kan zowel het interne als externe netwerk sterker benut worden. Zoals is beschreven staan beide actiepunten opgenomen in de Strategische Meerjarenagenda. Ook geven respondenten veelal aan te willen leren van andere organisaties en werkt RVO.nl samen met meerdere partners om gezamenlijke doelen te realiseren. Dit wil zij ook intensiveren, zoals in het learning network in Europa.
- *Intrinsieke motivatie*: Respondenten zijn met een percentage van 76,9% grotendeels trots op het werk dat zij doen en verbondenheid met het werk komt sterk terug in de interviews. Ook geven de respondenten veelal aan dat hun persoonlijke waarden in lijn staan met de waarden van de organisatie (88%). Dit wil zeggen dat er sprake is van 'self-selection': medewerkers werken vaak bij de organisatie vanwege persoonlijke interesse. De sterke intrinsieke motivatie van medewerkers maakt wel dat men zich minder verbonden voelt met de organisatie als geheel. In visie en strategiesessies wordt er dan ook aan gewerkt om verbindingen te leggen tussen de persoonlijke waarden en organisatiewaarden.

5.6 Continue verbetering en vernieuwing

Unieke strategie

Of de organisatie een zakelijk plan van aanpak heeft waarvan er slechts één bestaat is onderzocht door te meten of managers/medewerkers vinden dat de organisatie zich onderscheidt van vergelijkbare organisaties in de manier waarop taken en klanten benaderd worden.

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij vinden dat hun organisatie een unieke strategie heeft.

	Ik vind dat RVO.nl een unieke strategie heeft. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	25	75	0	100 (4)
Lid OR	14,3	42,9	28,6	14,3	0	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	33,3	41,7	25	0	100 (12)
Teammanager	3,2	25,8	48,4	19,4	3,2	100 (31)
Medewerker	7,1	28,6	51,4	8,6	4,3	100 (70)
Anders	0	25	50	25	0	100 (8)
Total (n)	5,3	28	47,7	15,9	3	100 (132)

Tabel 5.6 – 1

Uit de tabel blijkt dat het grootste deel van de respondenten ‘neutraal’ heeft geantwoord op deze stelling. In interviews is hierover doorgevraagd en is ook ingegaan op de vraag of respondenten vinden dat RVO.nl zich onderscheidt van andere (uitvoerings-)organisaties in de manier waarop zij taken en klanten benaderen. Hierop kwamen wisselende reacties. Een aantal respondenten vindt dat de organisatie geen unieke strategie heeft.

“Ik vind dat er a) geen strategie is en b) die niet uniek is. Ik heb bij andere uitvoeringsorganisaties gezeten en daar wordt veel meer nagedacht van wat zijn wij nou en wat voegen wij toe. Je ziet dat het wel gebeurt... In de Expeditie staat: ‘Wij zijn er voor ondernemend Nederland’, maar als je dat doorvertaalt naar wat betekent het nou écht, dan zijn we daar zwalkend in. We doen toch iets voor particulieren, toch iets voor andere doelgroepen.” (H3b)

“Ik denk dat veel uitvoeringsorganisaties in hun strategie wel een aantal dingen hebben die op elkaar lijken, zoals efficiëntie. Dat is voor ons niet anders dan voor DUO ofzo. Bijvoorbeeld ook die toonaangevendheid, die wil je natuurlijk allemaal naar je doelgroep goed ontwikkelen.” (H3a)

Andere respondenten geven aan dat de wijze waarop RVO.nl taken en klanten benaderd wel uniek is ten opzichte van andere uitvoeringsorganisaties. Ook de strategie spreekt sommigen juist wel aan als uniek.

“Er staat eigenlijk gewoon: ‘We willen de beste zijn in overheidsland in deze dienstverlening.’ En daar zit een ambitie in die je ook terugziet bij het bedrijfsleven. Ik denk dat dat een link is die de praktijk aanspreekt. Wij zijn ook een dienende organisatie. De Belastingdienst legt meer op hoe het moet gebeuren. Wij zijn wel echt in gesprek met ondernemers om te kijken

hoe we elkaar het beste kunnen vinden. Dat vind ik wel uniek van de uitvoeringsorganisatie zoals wij zijn. Je wordt echt een soort partner van de ondernemer.” (H4a)

De monopoliepositie van RVO.nl maakt dat sommige respondenten de strategie en aanpak niet uniek vinden, terwijl anderen juist vinden dat deze positie RVO.nl uniek maakt.

“Het woord uniek suggereert dat anderen hetzelfde doen en wij dat allemaal anders of beter doen. Maar we zijn de enigen die het doen. Dus in welke zin zijn we dan uniek?”(H5a)

“Ik vind dat RVO.nl een unieke strategie geeft, vanuit de positie dat het de enige Rijksdienst is die dit werk doet. En vanuit die positie hebben we vervolgens ervoor gekozen dat we daar ook toonaangevend in willen zijn.”(H1b)

Efficiënte/effectieve organisatieprocessen

De mate waarin er continu procesverbetering, procesvereenvoudiging en procesafstemming plaatsvindt is gemeten door te kijken naar het wel of niet uitbannen van onnodige procedures en werkzaamheden, naar de afstemming van interne bedrijfsprocessen en de houding van managers/medewerkers om organisatieprocessen te willen verbeteren.

Met de fusie van Dienst Regelingen en Agentschap NL werd een kleiner apparaat en een efficiëntere bedrijfsvoering beoogd door vermindering van taken en bundeling van processen (EZ, 2013a). Met ingang van de nieuwe organisatie in januari 2014 is de organisatie gekanteld. Dit wil zeggen dat er een nieuwe organisatiestructuur is ontworpen, waarbij er meer in ketens wordt gewerkt: “Van een bedrijfsverzamelgebouw (werken op eilanden) gaan we naar keteninrichting met meer samenwerking”. Dit project wordt ‘Tussensprint Kanteling AgNL’ genoemd. Voormalig Dienst Regelingen werkt namelijk al langere tijd in ketens en voormalig AgNL gaat dit nu ook doen (RVO.nl, 2013b). Dit moet leiden tot meer efficiëntie en samenhang in de organisatie. Voor de medewerker betekent dit een verschuiving van integraal werken naar deelverantwoordelijkheid en samenwerking. Ook zijn medewerkers hierdoor niet meer werkzaam voor één regeling, maar breder inzetbaar. Er moet meer gewerkt worden in organisatiebelang en minder in teambelang, wat ook moet zorgen voor een bredere blik op de organisatie (RVO.nl, 2013b).

Het programma ‘Stroomlijnen processen’ is eveneens in werking gezet in het kader van het blauwe veranderspoor ‘Efficiënte ketens met optimale inzet van kennis’. Dit moet zorgen voor een uniforme aanpak: “Zo doen wij dat bij RVO.nl” (RVO.nl, 2013c). Medewerkers moeten het idee krijgen dat procesverbetering niet meer alleen de rol van het management is, maar ook de rol van de medewerker. Door het stroomlijnen van processen is er de noodzaak tot samenwerken en kan er beter worden ingezet op talent en expertise. Het bewustzijn van de rol van de medewerker om processen te verbeteren moet worden gestimuleerd. Voor de opdrachtgever moet dit zorgen voor lagere kosten en sturing op hoofdlijnen en resultaat in plaats van sturing op detailniveau: “Opdrachtgevers moeten zich bewust zijn dat allerlei maatwerk niet meer kan en dat er een beperkt aantal uitvoeringsvarianten is” (RVO.nl, 2013c). Om de processen te stroomlijnen wordt gebruik gemaakt van tools uit het LEAN Six Sigma model. Eén van de grootste uitdagingen hiervoor is de inrichting van ICT. De budgetten hiervoor staan onder druk. Daarnaast moet de bestaande dienstverlening op peil worden gehouden en moet de organisatiecultuur veranderd worden: er moet organisatiebreed vanuit uniforme processen gedacht en gewerkt worden en er moet op gestuurd worden om deze elke dag beter te maken (RVO.nl, 2013c).

Aan managers en medewerkers is gevraagd wat zij vinden van de processen in hun organisatie, aan de hand van de volgende twee stellingen: 1) 'Onnodige procedures en werkzaamheden worden binnen deze organisatie zoveel mogelijk uitgebannen'. 2) 'De processen binnen deze organisatie zijn efficiënt en effectief.' Deze twee stellingen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : 0,66 databestand managers / 0,60 databestand medewerkers). Zowel managers als medewerkers neigden gemiddeld naar het antwoord 'oneens' bij deze stellingen. Managers hadden een gemiddelde van 2,36 bij deze stelling (st.dev.: 0,78). Medewerkers scoorden een gemiddelde van 2,10 (st.dev.: 0,78). Naast de vragen over efficiëntie in processen en uitbannen van onnodige procedures is in de vragenlijst de stelling voorgelegd 'Ik ben continu op zoek naar verbetering.'

	Ik ben continu op zoek naar verbetering. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	75	25	100 (4)
Lid OR	0	14,3	0	57,1	28,6	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	7,7	61,5	30,8	100 (13)
Teammanager	0	0	6,2	71,9	21,9	100 (32)
Medewerker	0	1,4	15,7	57,1	25,7	100 (70)
Anders	0	0	0	62,5	37,5	100 (8)
Total (n)	0	1,5	10,4	61,9	26,1	100 (134)

Tabel 5.6 – 2

In bovenstaande tabel is af te lezen dat 88% van de respondenten aangeeft continu op zoek naar verbetering te zijn ('eens' tot 'helemaal eens'). In interviews is doorgevraagd naar de efficiëntie en effectiviteit van processen en in het bijzonder de ketenwerking waar RVO.nl momenteel aan werkt. Managers geven aan er naar te streven de organisatie efficiënter te maken en continu bezig te zijn met manieren om te verbeteren.

"Ik weet dat ik de instrumenten en de kennis kan inzetten om aan de doelstellingen die zo'n bedrijf zich dan ten doel stelt een goede invulling te kunnen geven. Door te standaardiseren, door de arbeidsintensiviteit waarmee regelingen nu worden uitgevoerd terug te brengen en in organieke zin de organisatie zodanig mee kunnen helpen vormgeven zodat ze echt kostenefficiënt en doelmatig zijn. Dus ik probeer voorstellen in te brengen om de komende jaren te investeren in informatiesystemen die adaptiever en flexibeler zijn." (H3c)

Respondenten geven aan dat de interne afstemming van processen matig is. Dit komt ook doordat de organisatie net gefuseerd is en het samenvoegen van systemen tot problemen leidt (H3c).

"Ik zag aan de ene kant een strategisch personeelsplan ontstaan, maar aan de andere kant niet gelinkt worden aan de kennisorganisatie die je wilt zijn." (H3c)

De schaalgrootte van de nieuwe organisatie maakt eveneens dat processen niet efficiënt dan wel effectief verlopen.

"De fysieke afstand tussen mensen wordt groter, het wordt lastiger om elkaar te vinden. Dan wordt het ervaren door medewerkers als stroperig. Nou, niet ervaren, dat is vaak ook zo." (H1b)

“Wat je ook ziet is dat als je heel veel opdrachten doet, dat je nooit meer effectief en efficiënt bezig bent, omdat je heel veel kleine opdrachtjes doet. Die vragen vrij veel capaciteit en inzet en dan voeg je eigenlijk niets meer als agentschap toe. Ik denk dat wij het doelmatigheidsvraagstuk te weinig stellen.”(H3b)

Ook een medewerker geeft aan dat hij vindt dat er meer inzicht en bewustzijn mag zijn in doelmatigheidsvraagstukken.

“Als ik soms even kijk hoeveel geld we zitten te verspillen met non-discussies. Inzicht in hoeveel we kosten en dat soort bewustzijn, daar zou wel eens wat strakker op moeten worden gestuurd. We zitten hier ook met allerlei regels, zoals verplicht aanbesteden. Dat leidt niet altijd tot de beste en goedkoopste oplossing.” (H5a)

Volgens enkele respondenten is de periode na de fusie juist hét moment om in te zetten op procesverbetering. De ketenwerking speelt hierbij een belangrijke rol volgens respondenten (H3a).

“Er staat op dit moment geen vergrootglas op de organisatie, dus dat betekent dat we die vernieuwing nu móeten inzetten. Omdat er geen druk ontstaat om in een hele korte tijd tot verbeteringen te komen. Het geld wat we hebben moeten we dus nu inzetten in de rust en kalmte en goed nadenken wat we willen en hoe.” (H3c)

Prestatiemanagement

In hoeverre er sprake is van een goede meting van prestaties is gemeten door te kijken naar de mening van respondenten over het meten en de meetbaarheid van zakelijke prestaties. Ook is in dit kader aandacht voor de mate waarin herstelacties gemakkelijk kunnen plaatsvinden en de resultaatgerichtheid van managers en medewerkers.

Er is een toenemende druk op afrekenbaarheid en bewezen effectiviteit van overheidsbeleid. Ook heeft de opdrachtgever de neiging om op input te sturen in plaats van op resultaten. Daarom streeft RVO.nl er naar om meer te monitoren en sturen op beleidsresultaat. De opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten bewust worden van de afspraak dat er overgegaan wordt op sturing op resultaat en dat hiervoor de juiste Key Performance Indicators (KPI's) in offertes/opdrachten noodzakelijk zijn (RVO.nl, 2013d). Het team Kwaliteit, Monitoring en Effectmeting (KME) houdt zich hier voortdurend mee bezig.

Aan managers en medewerkers zijn de volgende stellingen voorgelegd: 1) ‘Zakelijke prestaties worden goed gemeten en gerapporteerd.’ 2) ‘Prestatiecriteria zijn over het algemeen SMART geformuleerd.’ 3) ‘Herstelacties kunnen gemakkelijk plaatsvinden wanneer nodig’.

	Zakelijke prestaties worden goed gemeten en gerapporteerd. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	25	75	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	42,9	57,1	0	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	7,7	46,2	38,5	7,7	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	6,2	31,2	37,5	21,9	3,1	100 (32)
<i>Medewerker</i>	8,6	28,6	52,9	10	0	100 (70)
<i>Anders</i>	0	25	25	50	0	100 (8)
Total (n)	6,7	30,6	45,5	16,4	0,7	100 (134)

Tabel 5.6 – 3

	Prestatiecriteria zijn over het algemeen SMART geformuleerd. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	100	0	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	0	28,6	28,6	28,6	14,3	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	53,8	30,8	15,4	0	100 (13)
<i>Teammanager</i>	6,2	34,4	21,9	37,5	0	100 (32)
<i>Medewerker</i>	8,6	30	50	11,4	0	100 (70)
<i>Anders</i>	0	25	37,5	37,5	0	100 (8)
Total (n)	6,0	32,1	41	20,1	0,7	100 (134)
Chi-kwadraat	42,413					
P-waarde	0,002					

Tabel 5.6 – 4

	Wanneer nodig kunnen herstelacties gemakkelijk plaatsvinden. (percentages)					
	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	33,3	66,7	0	0	100 (3)
<i>Lid OR</i>	0	28,6	57,1	14,3	0	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	15,4	61,5	15,4	7,7	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	6,2	25	59,4	9,4	100 (32)
<i>Medewerker</i>	5,7	15,7	44,3	31,4	2,9	100 (70)
<i>Anders</i>	0	0	75	25	0	100 (8)
Total (n)	3	13,5	44,4	34,6	4,5	100 (133)
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,027 (manager/afdelingshoofd – teammanager) 0,001 (teammanager – medewerker)					

Tabel 5.6 – 5

Uit bovenstaande drie tabellen blijkt dat het grootste deel van de respondenten op alle drie de stellingen 'neutraal' heeft geantwoord (45,5% op de eerste stelling, 41% op de tweede stelling en 44,4% op de derde stelling). In de tweede tabel is af te lezen dat er een significant verband bestaat tussen de functie van de respondent en de stelling. Dit wil zeggen dat de leden van de Ondernemingsraad relatief meer positief scoorden en teammanagers en medewerkers relatief meer kritisch waren. De derde tabel laat zien dat er een significant verschil is tussen hoe manager/afdelingshoofden de vraag scoren en hoe teammanagers dit doen. Dit wil zeggen dat teammanagers relatief meer positief reageerden op deze stelling. Eveneens is af te lezen dat er een significant verschil bestaat tussen teammanagers en medewerkers in hoe zij de vraag hebben ingevuld. Dit wil zeggen dat – ook in dit geval – teammanagers positiever scoorden dan medewerkers. In interviews is hier op ingegaan en hieruit kwam voort dat er aan wordt gewerkt om processen tijdens het traject meer te monitoren.

“Het is belangrijk om ook flexibiliteit in te bakken. Je bedenkt dingen allemaal op papier, daar waar dingen niet werken zoals ze bedacht zijn moet wel verbetering aangebracht worden. Door dus de vinger aan de pols te houden tijdens het traject.” (H1c)

Het meten van effecten wordt volgens respondenten ook de komende jaren steeds belangrijker.

“Wat echt een onderwerp is dat de komende jaren veel aandacht gaat krijgen is het echt meetbaar maken van effecten van je beleidsuitvoering. Die effectmeting kunnen we – ook samen met opdrachtgevers – doen door goede indicatoren te ontwikkelen, goede resultaatafspraken maken. Dat doen we al, maar dat kan echt nog wel een stuk professioneler.” (H3a)

“We hebben een financieel gestuurde geschiedenis, er wordt van origine veel minder gekeken naar kwaliteit. Daar moeten we nu een slag in maken. Door de prioritering van het meetbaar maken van resultaten komt het meer los van financiën. Ik denk dat dit ons gaat helpen.”

Enkele medewerkers geven aan dat het niet altijd even duidelijk is hoe bepaalde dingen aangetoond moeten worden, ook in relatie tot de visie en strategie.

“Het is ook lastig om te meten denk ik. Wanneer ben je dan precies toonaangevend? Ik weet het niet.” (H5b)

Naast de vragen over prestatie metingen en –criteria en herstelacties is gevraagd of managers en medewerkers zichzelf als resultaatgericht beoordelen.

	Ik ben resultaatgericht. (percentages)					Total (n)
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	
Directielid	0	0	0	50	50	100 (4)
Lid OR	0	0	0	71,4	28,6	100 (7)
Manager/ Afdelingshoofd	0	0	7,7	30,8	61,5	100 (13)
Teammanager	0	0	6,2	56,2	37,5	100 (32)
Medewerker	0	1,4	7,1	65,7	25,7	100 (70)
Anders	0	0	0	87,5	12,5	100 (8)
Total (n)	0	0,7	6	61,2	32,1	100 (134)
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,043 (manager/afdelingshoofd - medewerker)					

Tabel 5.6 – 6

De tabel toont aan dat 93,3% van de respondenten zichzelf resultaatgericht vindt (‘eens’ tot ‘helemaal eens’). Eveneens is te zien dat er een significant verschil bestaat tussen hoe manager/afdelingshoofden deze vraag beantwoordden en hoe medewerkers dat deden. Dit wil zeggen dat manager/afdelingshoofden deze vraag relatief meer positief beantwoordden dan medewerkers. In de visie en strategie is resultaatgerichtheid opgenomen in de kernwaarde ‘Resultaat voorop’ (RVO.nl, 2013d). Ook in interviews komt terug dat respondenten dit belangrijk vinden.

“Resultaat is voor mij belangrijk. Je moet je altijd heel erg bewust zijn dat wij hier met elkaar werken, omdat we een bepaalde opdracht hebben. We hebben hier een aantal afspraken met elkaar te halen, en die gaan we ook halen.” (H1c)

Innovatie

Of er sprake is van continue verbetering van kerncompetenties, diensten en processen en het implementeren van nieuwe methoden en ideeën is onderzocht door de mening van respondenten te verzamelen over de creativiteit binnen – en het lerend vermogen van – hun organisatie. Ook is hier aandacht voor kerncompetenties en de ruimte om daadwerkelijk nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren.

Het strategische programma ‘Sturen op samenwerking’ is erop gericht de kernkwaliteit ‘samenwerkend’ invulling te geven door een nieuwe houding en goede verbinding binnen en tussen teams. Er moet een sterk en hecht topteam zijn met een eenduidig verhaal over de verandering en ambitie van de organisatie. Medewerkers moeten kunnen functioneren binnen vaste en dynamische teams die in flexibele samenstelling werken aan opdrachten. Er wordt gewerkt volgens Het Nieuwe Werken, waarbij leidinggevenden sturen op resultaat en streven naar High Performing Teams. Medewerkers moeten in staat zijn op continu te leren en reflecteren en feedback te geven en te ontvangen. Van hieruit kunnen zij inspelen op de continu veranderende omgeving (RVO.nl, 2013d).

Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij vinden dat zij zich in een creatieve, lerende omgeving bevinden. Ook is gevraagd of zij vinden dat de organisatie open staat voor verandering en of zij zich bewust zijn van de kerncompetenties van de organisatie en deze beheersen. Deze drie vragen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : 0,63 databestand managers / 0,66 databestand medewerkers). Managers en medewerkers scoorden gemiddeld tussen ‘neutraal’ en ‘eens’ in bij deze twee stellingen. Managers scoorden met een gemiddelde van 3,56 (st.dev.: 0,61) iets hoger dan medewerkers (gem.: 3,30 en st.dev.: 0,73). Managers gaven in de gesprekken aan dat creatief denken en innovatie meer gestimuleerd en beloond moet worden.

“Er moet gestimuleerd en gezorgd worden dat structuren en culturen in de organisatie zo worden neergezet dat kwaliteit en vernieuwing wordt beloond en gestimuleerd.” (H1a)

Medewerkers geven verschillende reacties wat innovatie en creativiteit betreft. Sommige medewerkers voelen zich enorm uitgedaagd en gestimuleerd door hun omgeving. Anderen voelen wel de vrijheid en de motivatie, maar hebben er simpelweg de tijd niet voor. De nieuwe indeling in ketens wordt door enkele respondenten wel ervaren als innovatief.

“Daardoor moet een heel spel ontstaan van ‘Ik wil van jou tien mensen die veel van windenergie weten en drie economische medewerkers voor die regeling.’ Dat wordt heel anders gespeeld dan vroeger, waarbij dat toch meer verkokerd was. Echt wel een lerende organisatie.”(H5b)

Ook is het belangrijk dat medewerkers – wanneer zij de ruimte krijgen – deze ruimte ook echt gebruiken om nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren. Uit de interviews bleek dat dit nog niet altijd gebeurt en dat medewerkers soms nog teveel wachten tot het management of directieteam problemen oppakt (H1a).

“Ik denk dat deze organisatie nog wel zou kunnen groeien in het meer laten opborrelen van ideeën en initiatieven. We zijn natuurlijk toch wel vrij strak ingeregeld en zo. Dat staat wat op gespannen voet met gewoon met een goed idee aan de slag gaan. Daar moeten we een soort automatische ruimte voor creëren.” (H3a)

Deelconclusie Continue verbetering en vernieuwing

In paragraaf 5.6 zijn de resultaten beschreven behorend bij de HPPO-factor 'Continue verbetering en vernieuwing'. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort verwoord.

- *Unieke strategie*: Een aantal respondenten vond de strategie van de organisatie niet uniek, omdat andere overheidsonderdelen ook efficiënt of toonaangevend willen zijn. Of zij vonden het niet uniek omdat de organisatie in zekere zin een monopoliepositie heeft. Anderen vonden de strategie juist wel uniek, vanwege de specifieke relatie met de klant waarbij RVO.nl zich meer dienend opstelt en meer een partner van de ondernemer wordt.
- *Efficiënte/effectieve organisatieprocessen*: Processen zijn over het algemeen (nog) niet efficiënt en samenhang ontbreekt. Wel moet dit in de context geplaatst worden waarin de organisatie opereert, namelijk dat de organisatie net gefuseerd is. Het samenvoegen van systemen zorgt nu voor vertraging. Ook het werken in ketens is net gestart en moet zijn weg nog vinden. Daarnaast geven respondenten aan dat er meer aandacht moet zijn voor doelmatigheidsvraagstukken. Sommige managers denken nog te weinig over hoe zij hun middelen efficiënter kunnen benutten. Uit de resultaten komt wel naar voren dat de respondenten overwegend aangegeven continu op zoek te zijn naar verbetering van processen (88%). In het blauwe veranderspoor 'Efficiënte ketens met optimale inzet van kennis' wordt hieraan gewerkt.
- *Prestatiemanagement*: Het goed meten en rapporteren van prestaties verloopt nog niet altijd goed. Er wordt wel aan gewerkt om flexibiliteit meer in processen te integreren en tijdens het proces meer te monitoren, waardoor tijdig herstelacties plaats kunnen vinden. In relatie tot de opdrachtgevers wordt er gestreefd naar meer sturing op resultaat en hiertoe wordt gewerkt aan het formuleren van geschikte KPI's. Het is ook belangrijk dat er een verantwoordelijkheidsgevoel is onder werknemers voor het behalen van prestaties en deze is voldoende gewaarborgd. Respondenten beoordelen zich met 93,3% sterk resultaatgericht. Dit sluit aan bij de indicator *prestatiegericht*, waaruit ook bleek dat medewerkers erg gedreven zijn om te presteren voor de klant (zie § 5.3).
- *Innovatie*: Enkele respondenten beoordelen de omgeving als zeer innovatief en lerend en geven hier de ketenwerking als voorbeeld. Anderen vinden de omgeving juist niet creatief, vanwege trage processen en strak ingeregelde procedures. Deze staan haaks op het spontaan kunnen komen met een creatief of innovatief idee.

5.7 HPO resultaten

Onderscheidende reputatie

De mate waarin de organisatie een onderscheidende reputatie heeft is onderzocht door te kijken naar het aantal projecten dat de organisatie in de afgelopen periode heeft voltooid, naar de mening van respondenten over de kwaliteit van diensten en over de reputatie van de organisatie. Daarnaast is gebruik gemaakt van klant- en opdrachtgeverstevredenheidonderzoeken.

RVO.nl heeft een hoog aantal projecten voltooid en heeft een maatschappelijke impact op verschillende terreinen. Zo heeft RVO.nl er op het gebied van duurzaamheid voor gezorgd dat ondernemingen die energieconvenanten met het Rijk hebben een energiebesparing realiseerden, gelijk aan het jaarverbruik van 340.000 huishoudens. Op het domein van agrarisch ondernemen worden jaarlijks 100.000 ondernemers ondersteund met 163 regelingen in de agrarische sector, de visserij, de dierenopvang, op natuurgebied en op het gebied van beschermde planten en dieren. Op het gebied van innovatief ondernemen konden bijna 2500 MKB bedrijven investeringen doen door de garantstelling van RVO.nl. Dankzij de inspanningen van RVO.nl staat Nederland met 3992 aanvragen in de top 10 van wereldwijde octrooiaanvragen. Eveneens heeft RVO.nl ervoor gezorgd dat in 2012 930 miljoen euro aan buitenlandse investeringen is aangetrokken of behouden voor Nederland. 50.000 bedrijven krijgen periodiek advies en informatie over internationaal ondernemen. Er zijn 26 partnerschappen getekend in Partners for International Business programma's (PIB). Tot slot zijn in het jaar 2013 40 partnerschappen tussen Nederlandse bedrijven en overheden op het gebied van water, duurzame ontwikkeling en voedselzekerheid in 19 verschillende ontwikkelingslanden gerealiseerd (RVO.nl, 2014d).

Aan medewerkers zijn de volgende drie stellingen voorgelegd: 1) 'De organisatie verleent goede diensten aan veel ondernemers'. 2) 'Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van RVO.nl'. 3) 'RVO.nl heeft een goede reputatie'. Deze drie stellingen zijn samengevoegd (*Cronbach's α* : 0,62 databestand managers / 0,72 databestand medewerkers). Hieruit bleek dat zowel managers als medewerkers gemiddeld tussen 'neutraal' en 'eens' in scoorden. Managers hadden een gemiddelde van 3,68 (st.dev.: 0,43) en medewerkers een gemiddelde van 3,59 (st.dev.: 0,57). Uit de interviews blijkt dat er verschillende meningen zijn over de reputatie van RVO.nl. Meerdere respondenten vinden dat de verschillende onderdelen van de organisatie een goede reputatie hebben en ook hebben laten zien in het verleden waar zij voor staan (H5d, H2a). Een punt dat vaker terugkomt in de interviews is dat de reputatie die de organisatie heeft nogal kan verschillen per tijdstip. Dit is volgens respondenten inherent aan het werk van een uitvoeringsorganisatie (H5a).

"Er hoeft maar iets te gebeuren. Je kan natuurlijk zo een akkefietje hebben waardoor dat in een ander daglicht geplaatst wordt. Als er commotie ontstaat, moet de minister wel buiten schot blijven en dan is de uitvoeringsorganisatie min of meer de pineut." (H5b)

Daarnaast kwam uit de gesprekken naar voren dat, zoals ook in paragraaf 5.4 is omschreven, volgens een aantal respondenten de organisatie RVO.nl nog te diffuus is voor opdrachtgevers. Dit heeft direct implicaties voor de reputatie van de organisatie, omdat de organisatie volgens enkele respondenten te weinig zichtbaar is.

"We zijn een beetje een neutraal onderdeel in de uitvoering. Je kunt nooit precies identificeren waar wij dan een rol spelen." (H5a)

Uit verschillende beleidsstukken blijkt dat opdrachtgevers over het algemeen vertrouwen hebben in de organisatie. Dit is nog wel lastig te meten voor de nieuwe organisatie, omdat deze pas sinds januari 2014 bestaat. Echter staat in een beleidsdocument over de fusie van Agentschap NL en Dienst Regelingen dat opdrachtgever EZ aangeeft dat voor het verwerven van nieuwe opdrachten binnen het agentschap voldoende ervaring en deskundigheid aanwezig is (EZ, 2013a). Opdrachtgevers beoordelen RVO.nl in 2012 gemiddeld met een 7,6 (RVO.nl, 2014). Wel blijkt uit interviews, zoals in paragraaf 5.4 is beschreven, dat opdrachtgevers RVO.nl vaak te duur vinden.

Wat betreft tevredenheid van klanten, ofwel ondernemers, is te zien dat er een stijgende lijn is. De inspanningen van oud Dienst Regelingen om de klantvriendelijkheid te verhogen hebben zijn vruchten afgeworpen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de waardering door het lezerspanel van vakblad De Boerderij. Twee jaar geleden beoordeelde dit lezerspanel de klantvriendelijkheid van Dienst Regelingen met het cijfer 5,9 en in maart 2013 met het cijfer 7. Ook eigen klanttevredenheidsonderzoek van Dienst Regelingen laat een opgaande lijn zien. Waar de doelgroep de dienstverlening in 2011 met een 6,3 waardeerde, komt uit de peiling van juli 2013 een gemiddeld rapportcijfer van 6,9 (EZ, 2013a). De klanttevredenheid van oud AgNL werd in 2011 en 2012 beoordeeld met het cijfer 7,5 (EZ, 2012). Gemiddeld gaven de klanten RVO.nl over heel jaar 2013 het rapportcijfer 7,3 (RVO.nl, 2014c).

Urgentie en enthousiasme

Of managers en medewerkers de urgentie voelen om HPO resultaten te behalen is onderzocht door te meten hoeveel procent van de respondenten denkt dat het zijn van een toonaangevende organisatie meer voordelen met zich mee zal brengen dan de huidige situatie. Eveneens is onderzocht of managers en medewerkers bekend zijn met het concept HPO en wat hun mening hierover is.

RVO.nl heeft de ambitie om in 2017 dé toonaangevende overheidsdienstverlener te zijn. Eén van de indicatoren hiervoor is het zijn van een High Performance Organization en het hoogst te scoren binnen de Rijksbrede Benchmarkgroep (RVO.nl, 2014). Aan managers en medewerkers is gevraagd of zij denken dat het zijn van een toonaangevende organisatie meer voordelen met zich mee zal brengen dan de huidige situatie.

	Het zijn van een toonaangevende organisatie zal naar verwachting meer voordelen met zich meebrengen dan de huidige situatie. (percentages)					
	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Total (n)
<i>Directielid</i>	0	0	0	100	0	100 (4)
<i>Lid OR</i>	14,3	14,3	0	42,9	28,6	100 (7)
<i>Manager/ Afdelingshoofd</i>	0	7,7	0	76,9	15,4	100 (13)
<i>Teammanager</i>	0	0	25	50	25	100 (32)
<i>Medewerker</i>	0	2,9	35,7	52,9	8,6	100 (70)
<i>Anders</i>	0	0	50	50	0	100 (8)
Total (n)	0,7	3	27,6	55,2	13,4	100 (134)
Chi-kwadraat	43,527					
P-waarde	0,002					
t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	0,028					

Tabel 5.7 – 1

De tabel laat zien dat 68,6% van de respondenten denkt dat het zijn van een toonaangevende organisatie meer voordelen met zich mee zal brengen dan de huidige situatie ('eens' tot 'helemaal eens'). Eveneens blijkt uit de tabel dat er een significant verband is tussen de functie van de respondent en de stelling. Dit wil zeggen dat manager/afdelingshoofden het relatief meer 'eens' of wel 'helemaal eens' zijn met de stelling. Als derde is uit de tabel op te maken dat er een significant verschil is tussen teammanagers en medewerkers in hoe zij de vraag hebben beantwoord. Dit wil zeggen dat teammanagers relatief meer positief hebben geantwoord dan medewerkers. Zoals in paragraaf 5.1 beschreven is, bleek uit de open vragen en interviews dat voor veel medewerkers de ambitie om 'toonaangevend' te zijn nog onduidelijk is. In de interviews is ook ingegaan op de bekendheid met HPO en wat HPO volgens de respondent kan betekenen voor de organisatie. Hieruit bleek dat managers over het algemeen positief zijn over HPO.

"Ik denk dat het goed past bij een uitvoeringsorganisatie, omdat je vooral gaat kijken naar wat maakt zo'n organisatie nou beter? En dat heeft dus te maken met oriëntatie van medewerkers, van het management, op het functioneren van de organisatie. Dat is een element waar we nog niet al te veel aan deden, of niet bewust op stuurden. Dus dit maakt dat je veel concreter bezig kunt zijn met het personeelsbeleid en het cultuurbeleid in de organisatie." (H1a)

HPO kan volgens sommige managers en medewerkers een beeld geven van de organisatie, waar vervolgens op gestuurd kan worden.

"Op het moment dat je ziet hoe je als organisatie ervoor staat, kun je ook beter datgene wat je moet doen om beter te worden verbinden met alles wat je hebt in de strategie van deze organisatie. Je kunt daar dan meer verbindende elementen inbrengen en meer focus inbrengen, zonder dat dat nou betekent dat je ineens hele andere dingen gaat doen." (H1a)

"HPO is wel een handige ordening waar je iets mee kunt. Het is een goede aanmoediging voor een organisatie om zich te realiseren dat je altijd bewust bezig moet zijn. Op alle gebieden. En ook dat bewustzijn bij medewerkers moet opleveren dat zij er ook werkelijk toe doen om de organisatie dat te laten worden." (H5a)

Enkele managers geven aan dat het niet zozeer uitmaakt of het nu HPO is of een andere 'kreet', als het maar richting geeft.

"Dat is natuurlijk heel veel met dat soort – laat ik het oneerbiedig zeggen – kreten. Dat is van 'we zijn een HPO' of 'we zijn dé uitvoerder van Nederland'. Maar het geeft een richting voor mij. Dat we elke dag beter willen zijn." (H4b)

"Als je hier op een gegeven moment al 12,5 jaar rondloopt, dan heb je zoveel hypes en modes voorbij horen kijken. Het is iets van de afgelopen twee jaar geloof ik, dus nu gaan we dat doen. Ik vind dat prima hoor, want je moet continu zo'n besef hebben van wat willen we als organisatie. Hoe kunnen we dat continu het beste indelen en wat zijn de visies daarop?" (H5c)

Wel gaven een paar managers aan dat het voor medewerkers lastig te begrijpen kan zijn. Ook is het voor managers zelf soms niet helemaal duidelijk wat er precies gaat gebeuren. Sommige managers

en medewerkers geven ook aan wel iets over HPO te hebben gehoord, maar wat er mee gaat gebeuren is niet helemaal helder.

“Misschien is het soms wel veel gevraagd. Als jij administratief werk doet, of een regeling die niet veranderd is... Dan kan je net zo lang over een High Performance Organization RVO.nl praten, maar het werk is niet de facto veranderd. Dus dat zal ook wel tijd kosten.” (H3b)

“Ik denk dat het tot nu toe nog veel woorden zijn geweest. Want een nulmeting, dat is één. Maar daar gaat wat uitkomen. En of we beseffen wat dat gaat betekenen en hoe dan... Er zit ook angst dat het er iets naast wordt, een tweede verbeterlijn.” (H1b)

Managers vinden over het algemeen dat de organisatie wel op de goede weg is om een HPO te worden.

“Als je de vertaalslag zou maken tussen wat een HPO zou doen en wat wij doen en als je zorgt dat dat bij elkaar komt, dan hebben we al een heleboel elementen daarvan te pakken.” (H1c)

Er is een interne projectgroep opgericht om het proces naar een HPO-organisatie te faciliteren. In deze projectgroep zitten vertegenwoordigers uit verschillende lagen in de organisatie. De projectgroep wordt geleid door een manager, die volgens meerdere respondenten erg enthousiast over het project (Observaties).

Deelconclusie HPO resultaten

In paragraaf 5.7 zijn de resultaten weergegeven van de HPPO-factor ‘HPO resultaten’. In deze deelparagraaf worden de resultaten kort weergegeven.

- *Onderscheidende reputatie:* Vanwege de diversiteit van overheidsinstellingen is het belangrijk dat men zich realiseert dat succes of een goede reputatie verschillende betekenissen kan hebben. Daarom moet het juiste ‘bewijs’ van prestaties worden gezocht om de reputatie kracht bij te zetten. RVO.nl heeft op veel verschillende terreinen maatschappelijke impact en verleent volgens de respondenten veelal goede diensten. De reputatie van de organisatie is echter wisselend en dit is volgens respondenten inherent aan het werk van een uitvoeringsorganisatie. De reputatie van een dergelijke organisatie kan namelijk snel beïnvloed worden door politieke invloeden. Wel blijkt uit klanttevredenheidsonderzoeken en opdrachtgevert tevredenheids-onderzoeken dat beide partijen grotendeels tevreden zijn.
- *Urgentie en enthousiasme:* 68% van de respondenten ziet meer voordelen in het zijn van een toonaangevende organisatie dan in het behouden van de huidige situatie. Uit de gesprekken bleek dat managers overwegend achter HPO staan; het kan volgens hen een beeld geven waarop gestuurd moet worden en kan een richting/ambitie geven. Het is echter voor veel managers nog onvoldoende concreet wat HPO precies voor de organisatie gaat betekenen. Ook geven veel medewerkers aan nog niet te weten wat HPO precies is en wat hiervan de bedoeling is. Wel is de organisatie volgens een aantal managers op de goede weg. Er is een enthousiaste manager die leiding geeft aan een interne projectgroep.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Op welke wijze kan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland als publieke organisatie een High Performance Organization worden?* Dit hoofdstuk valt uiteen in een praktische conclusie en een theoretische conclusie. In de praktische conclusie wordt beschreven op welke punten RVO.nl al voldoet aan de criteria van een HPO in de publieke sector en vervolgens wordt aangegeven aan welke verbeterpunten RVO.nl nog zal kunnen werken om de HPO-status te bereiken. In de theoretische conclusie wordt ingegaan op de verbijzondering van het HPO-raamwerk voor de publieke sector, het HPPO-raamwerk, waaraan de organisatie RVO.nl in dit onderzoek is getoetst.

6.1 Praktische conclusie

Wat gaat er goed?

Uit het vooronderzoek zijn onder andere vijf pijlers, ofwel vijf succesfactoren, voortgekomen voor een succesvolle implementatie van het concept HPO. Bij de laatste pijler 'HPO cultuur' moet er gekeken worden of er bestaande HPO-aspecten al in de cultuur aanwezig zijn. Deze HPO-aspecten kunnen in de communicatie bijvoorbeeld extra benadrukt worden in het kader van inspiratie en trots. Tegelijkertijd geeft dit een beeld van de HPO-aspecten die nog te weinig of zelfs niet aanwezig zijn in de cultuur. In het vorige hoofdstuk is te lezen dat er verschillende HPO-aspecten al in de cultuur van RVO.nl aanwezig zijn. Wat bijvoorbeeld sterk terugkwam is de gedrevenheid van medewerkers om *klantgericht* te werk te gaan. Er is een sterke focus op het goed willen presteren voor de klant. Ook zijn managers en medewerkers over het algemeen erg *prestatiegericht*. Daarnaast komt het (willen) aangaan van *samenwerkingsverbanden* om gezamenlijke doelen te bereiken sterk terug. Respondenten voelen zich onderdeel van een waardevol netwerk en willen hier gebruik van maken om van elkaar te leren. Er is veelal sprake van een *lang dienstverband* en managers worden vaak van binnenuit gepromoveerd. *Integriteit* is een punt dat door alle respondenten van belang wordt geacht en dat regelmatig terugkomt in team-overleggen en functioneringsgesprekken. Medewerkers geven overwegend aan het gevoel te hebben dat zij kunnen bijdragen aan de *dialog* in de organisatie. Er worden veel voorbeelden gegeven van voorbeeldgedrag en medewerkers voelen zich grotendeels *geïnspireerd* door hun manager. Ook zijn medewerkers sterk *intrinsiek gemotiveerd* en voelen zich verbonden aan het werk dat zij doen. Eveneens belangrijk is dat er een *sterke gerichtheid* te zien is op het *economisch sterker maken van Nederland*. Dit geeft zingeving aan de organisatie. Ook behoort het domein waarop RVO.nl acteert tot de top 10 van maatschappelijke vraagstukken, hetgeen zorgt voor legitimiteit. Deze zingeving en legitimiteit zorgen samen voor een doelgerichtheid in de organisatie. Wat tot slot goed gaat is dat de organisatie vanuit haar visie en strategie onderkent dat er nog een aantal ontwikkelgebieden zijn en dat er op die gebieden diverse projecten zijn ingesteld. Deze gebieden en projecten zijn geprogrammeerd in een strategisch meerjarenplan (zie Bijlage 6). Deze projecten hebben logischerwijs nog geen meetbaar effect gehad. In de aanbevelingen wordt daarom aangegeven of de verbeterpunten al zijn belegd in een project of in de Strategische Meerjarenagenda.

Wat kan er beter?

De organisatiecultuur is niet sterk gewaarborgd in de organisatie. Niet elke respondent voelt zich verbonden met de visie en strategie en er is (nog) *onvoldoende sprake van een gedeeld identiteitsgevoel*. Dit komt doordat de organisatie onlangs is gefuseerd en de twee oude organisaties elkaar nog moeten 'vinden'. Daarnaast maken de verschillende vestigingen het soms lastig voor medewerkers om zich onderdeel te voelen van één organisatie. Ook zorgt het feit dat medewerkers zich sterker verbonden voelen aan het werk dat zij doen, dan aan de organisatie, dat er geen gedeelde identiteit wordt gecreëerd. De grenzen in de organisatie hebben eveneens een negatieve invloed op het creëren van een wij-gevoel, doordat kennis nog onvoldoende over afdelings- en functiegrenzen heen wordt gedeeld. In alle drukte van de fusie houden managers de kennis vaker voor zichzelf, terwijl zij dit juist zouden moeten delen om van elkaar te leren. Ook geven sommige respondenten aan het overzicht kwijt te zijn van de organisaties die nu onder RVO.nl vallen. Hier zou meer aandacht aan besteed kunnen worden, ook om dat wij-gevoel te versterken. Om de trots voor de organisatie als geheel aan te wakkeren kan de unieke relatie van RVO.nl met de ondernemer benadrukt worden. Enkele respondenten zien namelijk de monopoliepositie van RVO.nl als iets waardoor je niet trots kan zijn op de organisatie ('wij zijn immers de enige die het doen'). Maar de bijzondere relatie met de ondernemer (RVO.nl stelt zich dienend op) wordt juist aangedragen door respondenten die de strategie van de organisatie uniek vinden.

Managers hebben soms het gevoel dat zij te *weinig ruimte krijgen om echt goed te kunnen managen*. Er wordt meer vertrouwen gewenst vanuit het hoger management. In het kader van 'goed managen' wordt er door een aantal respondenten meer concrete feedback gewenst om de prestaties daadwerkelijk te kunnen verbeteren. Dit geldt zowel voor de relatie manager-medewerker als voor manager-manager. Daarnaast wordt aangegeven dat gewenste resultaten en verantwoordelijkheden in het kader van de visie en strategie soms nog onduidelijk zijn. Er is behoefte aan richtlijnen voor gedrag vanuit de visie en strategie en hieraan verbonden duidelijkheid over concrete resultaten en verantwoordelijkheden. Het afleggen van verantwoording en het elkaar aanspreken op (on)gewenst gedrag zit nog te weinig in de cultuur van de organisatie. Ook is het wenselijk dat er meer aandacht is voor het openlijk bespreken van fouten.

Respondenten *wensen meer eerlijkheid en transparantie* over de dingen die niet goed gaan. Dit maakt echte succesverhalen meer waarachtig. De 'rompslomp' rondom de fusie maakt dat sommige medewerkers het gewenste voorbeeldgedrag niet altijd terugzien bij hun managers. Als er wordt gesproken van 'walk the talk', ofwel dat managers moeten doen wat zij zeggen dat zij doen, dan kan er in dit licht ook gekeken worden naar de onderzoeksresultaten bij de HPO-factor 'Openheid en actiegerichtheid'. Meerdere malen kwam in interviews terug dat medewerkers een kernwaarde 'transparant' niet passend zouden vinden. Ook bij de indicator *een veilige werkomgeving* werd gesproken van een 'goed nieuws show'. Hoewel respondenten dus veel positieve voorbeelden geven over voorbeeldgedrag, is vooral transparantie een punt waar managers meer hun voorbeeldrol moeten pakken.

In de relatie met de externe omgeving is nog veel winst te behalen. RVO.nl is soms nog te diffuus voor opdrachtgevers. Daarnaast kan het interne netwerk veel sterker benut worden door dwarsverbanden te creëren en kennis te delen over afdelings- en functie-grenzen heen. Het externe netwerk – met vooral de opdrachtgever – kan veel sterker benut worden door te blijven werken aan de relatie en eerder bij projecten aan tafel te schuiven. Bovendien is het nodig meer te anticiperen op ontwikkelingen in de externe omgeving, meer strategisch vooruit te kijken (ook wat betreft

personeelsplanning). Hierdoor kunnen de wensen en waarden van de ondernemer ook beter begrepen worden.

Daarnaast is gebleken dat de *strak ingeregelde procedures en werkwijzen in de organisatie haaks staan op het komen met een innovatief idee*. Het zit onvoldoende in de cultuur van de organisatie om als medewerker zelfstandig de ruimte te pakken om met nieuwe ideeën te komen en deze uit te werken. Medewerkers moeten meer geïnspireerd worden om met nieuwe ideeën te komen en hiervoor moet ruimte gecreëerd worden in de dagelijkse werkzaamheden. Er moet een bewustzijn komen dat de verantwoordelijkheid om te veranderen niet alleen bij de managers ligt, maar bij de organisatie als geheel (gedeelde identiteit). Bovendien zorgen de verschillende expertises die in de organisatie zitten volgens respondenten niet automatisch voor een sterke organisatie. Het kennispotentieel dat in de organisatie zit kan beter benut worden.

Er is *geen eenduidig beeld over wat HPO betekent voor de organisatie*. De resultaten uit het vooronderzoek gaven aan dat dit één van de succesfactoren is voor een succesvolle implementatie van HPO (pijler 'Goede voorbereiding'). Wil de organisatie HPO goed kunnen implementeren is het verstandig om nadrukkelijk te werken aan een eenduidig beeld hierover. Het vooronderzoek gaf aan dat het één van de succesfactoren is om commitment te hebben aan de top. Uit de gesprekken bleek dat managers overwegend achter HPO staan; het kan volgens hen een beeld geven waarop gestuurd moet worden en kan een richting/ambitie geven. Maar er is onvoldoende gedrevenheid bij de *gehele* top om daadwerkelijk met HPO aan de slag te gaan (*urgentie*). Het is nog onvoldoende concreet wat HPO precies voor de organisatie gaat betekenen. Er zal in de interne projectgroep ruimte moeten zijn voor het bediscussiëren van verschillende beelden hierover, zodat gezamenlijk naar één beeld toegewerkt kan worden. Hierbij kunnen scenario's helpen om te denken over de mogelijke gevolgen van het HPO-onderzoek door de RBB Groep en wat men hiermee zou willen doen. De enthousiastelingen in de interne projectgroep zouden er goed aan doen andere managers op alle lagen in de organisatie zoveel mogelijk mee te nemen in het traject. Op deze manier wordt HPO iets van de organisatie en niet alleen iets van de projectgroep.

Wanneer de goedlopende aspecten worden gezien in relatie tot de verbeterpunten valt op dat de goedlopende punten vrijwel allemaal betrekking hebben op het individuele niveau van de medewerker. De intrinsieke gedrevenheid tot prestatie en klantgerichtheid, het samen willen werken met andere organisaties en het intern willen doorgroeien, maar ook het willen aangaan van de dialoog. De aspecten die verbeterd kunnen worden zitten meer op het organisatieniveau. Hierbij gaat het om een gedeelde cultuur, met een duidelijke (gedeelde) focus op de toekomst, waarin de randvoorwaarden op orde zijn om als medewerker kwalitatief hoogwaardig en innoverend te kunnen werken.

Een overzicht van HP(P)O-aspecten in relatie tot lopende strategische programma's is te vinden in Bijlage 6. Op de volgende pagina staan de aandachtspunten weergegeven in een figuur.



6.2 Het HP(P)O-raamwerk: een verrijking?

Dit onderzoek diende – naast de primaire focus op het formuleren van aanbevelingen voor RVO.nl – ook als eerste test voor de verrijking van het HPO-raamwerk in de vorm van het HPPO-raamwerk, waaraan de organisatie in dit onderzoek is getoetst. Vanuit de literatuur en gesprekken met externe experts is een suggestie gedaan voor een verrijking van het HPO-raamwerk, om het meer toepasbaar te maken voor de publieke sector. De casus van dit onderzoek heeft als eerste test gediend voor het HPPO-raamwerk.

Tijdens de gesprekken met respondenten is naar voren gekomen dat de punten die in de *omgevingsaspecten* als indicatoren staan beschreven van invloed kunnen zijn op de mate waarin een organisatie haar prestaties kan verbeteren. Zo kunnen de opeenvolgende fusies als gevolg van politieke besluiten ervoor zorgen dat de organisatie weinig tijd overhoudt om verbeteringen daadwerkelijk door te voeren. Daarom wordt er nu door de organisatie meer naar gestreefd om verbeteringen in te brengen in de procedures en werkwijzen. Ook wordt de autonomie om (binnen kaders) te innoveren nogal eens door beleidswensen ingeperkt. De maatschappelijke urgentie van de organisatie – het economisch sterker maken van Nederland – komt sterk terug in de gesprekken. Respondenten vinden dat wanneer de politiek heeft besloten dat het economisch sterker maken van Nederland op deze manier door RVO.nl moet gebeuren, dat dit dan ook zo goed mogelijk gedaan moet worden. De sociale context zorgt hier dus voor een doelgerichtheid en zingeving/legitimiteit in en van de organisatie.

In het HPO-raamwerk staan enkele indicatoren opgenomen die te maken hebben met het betrekken van de externe omgeving. De indicator *Oriëntatie op belanghebbenden* uit het HPO-raamwerk lijkt overeen te komen met de omgevingsaspecten die zijn toegevoegd aan het HPO-raamwerk. Met deze indicator wordt namelijk bedoeld dat de organisatie zich moet richten op alle stakeholders. De organisatie moet zich genereus opstellen richting de samenleving en heeft hierbij een sociale verantwoordelijkheid. Dit wil zeggen dat deze indicator draait om een bepaalde houding van de organisatie ten opzichte van haar omgeving. De deelindicatoren waren dan ook het onderhouden van goede relaties met opdrachtgevers en klanten en het anticiperen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Men zou dus kunnen zeggen dat dit een ‘interne’ strategie is die vanuit de organisatie naar de externe omgeving werkt. Wat er echter met de omgevingsaspecten wordt bedoeld is dat een publieke organisatie – vanwege haar specifieke politiek-bestuurlijke context – te maken heeft met externe factoren die op de organisatie in werken. Dus ondanks dat de organisatie zich genereus opstelt richting de samenleving, goede relaties onderhoudt met stakeholders en anticipeert op ontwikkelingen, zijn er altijd externe factoren waar de organisatie rekening mee moet houden wanneer zij strategisch wilt acteren. Het is dan ook aan te raden om deze externe factoren – de sociale context, de culturele context en de politieke context – mee te nemen als factoren waar extra aandacht aan besteed moet worden bij het implementeren van HPO. Hierbij moet gezegd worden dat de culturele context eigenlijk geen externe factor is; de organisatiecultuur maakt namelijk onderdeel uit van de interne omgeving. Echter, wanneer men het concept HPO wilt implementeren, is het nodig om te kijken naar bestaande aspecten in de organisatiecultuur. Deze aspecten beïnvloeden namelijk de mate waarin HPO succesvol geïmplementeerd kan worden. Wanneer er bijvoorbeeld altijd een cultuur is geweest van sterke hiërarchische lijnen en geen openheid, dan zal het erg veel tijd kosten om hier verandering in aan te brengen.

Door gebruik te maken van het HPPO-perspectief tijdens het onderzoek bij RVO.nl is een breder inzicht verkregen van de aspecten die van invloed kunnen zijn op het langetermijn succes van de organisatie. Het HPO-raamwerk geeft op zichzelf al een veelomvattend beeld van de sterkten en zwakten van de organisatie en is daarmee toepasbaar op een publieke organisatie. Echter vraagt de aard van RVO.nl als publieke organisatie erom dat er bij een 'self-analysis' ook naar andere aspecten wordt gekeken. Dit zijn aspecten die voor een private organisatie misschien minder van toepassing zijn (zoals politieke invloed).

Hoofdstuk 7: Reflectie

In dit hoofdstuk worden enkele punten behandeld die in dit onderzoek ter discussie gesteld kunnen worden. Ook worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek

Een eerste opmerking is dat dit onderzoek – zoals altijd – in de context van zijn tijd geplaatst moet worden. Zoals ook meerdere keren in dit onderzoeksrapport aangegeven is, betekent dat in dit geval dat de organisatie RVO.nl net is gefuseerd en dat dit de nodige spanning, frustraties en inefficiëntie met zich meebrengt. Enkele respondenten gaven ook aan dat het soms lastig was om de vragenlijst in te vullen, gezien het feit dat het een net gestarte fusie-organisatie is. Hiermee dient tijdens het lezen van de onderzoeksresultaten rekening te worden gehouden. Aan meerdere aandachtspunten wordt namelijk al gewerkt aan de hand van strategische programma's/thema's (zie hiervoor ook Bijlage 6). Wel geeft dit onderzoek dus inzicht in de aspecten die om extra aandacht vragen om de HPO-status te kunnen bereiken.

Zoals ook door de externe experts is aangegeven, zijn een aantal HPO-indicatoren wat subjectief. Dit is geprobeerd te ondervangen door de indicatoren op te splitsen in meerdere deelindicatoren. Alsnog moet opgemerkt worden dat ook deze indicatoren per respondent anders opgevat kunnen worden. In de vragenlijst is bovendien gebruik gemaakt van de Likert schaal, waardoor er geen optie 'weet ik niet' is toegevoegd. Dit kan ertoe hebben geleid dat respondenten 'neutraal' hebben ingevuld, in plaats van 'weet ik niet'. Dit is geprobeerd te ondervangen door in gesprek te gaan met 13 respondenten over waarom zij bepaalde antwoordopties hebben aangekruist. Naast dat sommige HPO-indicatoren wat subjectief kunnen zijn, bestaat er ook overlap tussen enkele indicatoren. In dit onderzoek is ervoor gekozen om een aantal indicatoren daarom samen te voegen en anderen op te splitsen. Alle aspecten zijn dus gemeten, maar soms vallen de deelindicatoren onder een andere indicator dan in het HPO-raamwerk zelf.

Daarnaast vraagt het HPO-raamwerk zelf om enige reflectie. Met het raamwerk worden theoretisch veronderstelde voorwaarden voor performance gemeten. De daadwerkelijke performance van een organisatie kan pas na langere tijd gemeten worden. In dit onderzoek is RVO.nl dus onderzocht aan de hand van theoretisch veronderstelde voorwaarden om als organisatie beter te kunnen presteren. Dit zegt dus niet iets over de daadwerkelijke performance van de organisatie. Wel geeft het inzicht in de punten die voor de organisatie van belang zijn om de HPO-status te kunnen bereiken. Volgens de HPO-theorie kan een organisatie pas zeggen dat zij een HPO is, wanneer zij gedurende vijf jaren op alle HPO-aspecten gemiddeld een 8 scoort (De Waal, 2013). Dit vraagt dus om meerdere vervolgonderzoeken, waarin de voortgang van de organisatie op basis van de HPO-factoren wordt gemeten.

Tot slot had een gesprek met verschillende opdrachtgevers dit onderzoek kunnen verbeteren. Zij hadden kunnen aangeven wat zij van een High Performance Organization in de publieke context verwachten en waar zij als opdrachtgever de focus op zouden willen leggen. In dit kader was ook een gesprek met De Waal zeer interessant geweest, om te achterhalen wat hij zou vinden van de verrijking van het HPO-raamwerk. Het HPO-raamwerk is ontwikkeld vanuit talrijke onderzoeken, dus met dit onderzoeksrapport wordt absoluut niet geprobeerd het raamwerk te niet te doen. De toevoeging vanuit het mission mystique raamwerk kan enkel als verrijking dienen voor de toepassing van HPO op organisaties binnen de publieke sector.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niet met zekerheid veralgemeniseerd worden naar andere publieke organisaties. Dit onderzoek is namelijk beperkt tot één casus, één overheidsorganisatie. Wel kunnen de resultaten, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek van nut zijn voor andere overheidsorganisaties, omdat zij inzicht geven in de aspecten waar een collega-organisatie mee te maken heeft en hoe zij daar – vanuit het HP(P)O raamwerk bezien – mee om kunnen gaan. Andere overheidsorganisaties – partners van de RBB Groep – zijn ook bezig om een HPO te worden. Dit onderzoek wordt dan ook gedeeld met de RBB Groep om te kijken of zij bepaalde facetten uit dit onderzoeksrapport kunnen meenemen in een implementatieplan.

Wanneer dit onderzoek in het licht van de bredere literatuur over performance bekeken wordt, is te zeggen dat deze studie een bijdrage heeft geleverd aan mogelijke theorievorming rondom succesfactoren voor langdurig succes in overheidsorganisaties. Uit de verkenning van een eventueel HPPO-raamwerk in dit onderzoek volgt een model dat meer is toegesneden op de overheid. Door te anticiperen op (politieke) invloeden van buitenaf en externe ontwikkelingen kan een publieke organisatie meer strategisch vooruit kijken en is zij mogelijk minder vatbaar voor veranderingen in de politieke context. Hierbij wordt de opmerking gemaakt dat het HPPO-raamwerk is aangedragen op basis van een literatuurstudie en interviews met externe experts. Het raamwerk is niet getoetst op meerdere organisaties. Aanvullend kwalitatief onderzoek is daarom nodig om te controleren of deze ‘verrijking’ van het HPO-raamwerk inderdaad van meerwaarde is voor publieke organisaties. Een voorbeeld van een onderzoeksvraag die hierbij past is: *In hoeverre leidt de aanvulling van de P-indicatoren in het HPO-model tot een extra toename in de prestatie van een publieke organisatie?* Met de P-indicatoren (Public) worden hier de indicatoren bedoeld die zijn toegevoegd aan het HPO-raamwerk. Met andere woorden; zorgen de toegevoegde aspecten van het HPPO-raamwerk daadwerkelijk voor een hoog presterende organisatie op de langere termijn? Hiervoor is het nodig om meerdere publieke organisaties gedurende een tijdspanne van vijf jaar te onderzoeken (toetsend onderzoek).⁵ Evaluatief onderzoek bij RVO.nl kan ook inzicht geven in de vraag of de invoering van de HPPO-factoren bij RVO.nl heeft geleid tot meer effectieve en efficiënte prestaties.

Een ander interessant onderwerp om nader uit te diepen is in welk klimaat het HPO-raamwerk het beste toegepast kan worden. Dit kan op kwalitatieve wijze (door middel van literatuurstudie en interviews) onderzocht worden. Is de toepassing van dit raamwerk het meest waardevol in een veranderende organisatie, zoals RVO.nl, of plukt een organisatie meer vruchten van de toepassing wanneer zij in een stabiele omgeving verkeert?

⁵ De Waal (2013) veronderstelt dat een organisatie voor een significante prestatietoename minimaal vijf jaar moet werken aan de HPO-factoren om de HPO-status te bereiken. In het verlengde hiervan zal het in een dergelijk onderzoek nodig zijn om organisaties gedurende vijf jaar te bestuderen.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek zijn een aantal ontwikkelgebieden geconstateerd. Per gebied worden er één of twee concrete aanbevelingen gegeven. Bij het formuleren van aanbevelingen is gekeken in welke mate het verbeterpunt al is geïnstitutionaliseerd in een project of in de Strategische Meerjarenagenda. Hiermee krijgt de organisatie inzicht in de huidige status en of de projecten de verbeterpunten afdekken. Daarnaast is aandacht voor eventuele aspecten die aanvullende acties vereisen. Een overzicht van de strategische projecten in samenhang met HP(P)O-indicatoren is opgenomen in de bijlagen (Bijlage 6).

Gedeeld identiteitsgevoel (Omgevingsaspecten)

Er is onvoldoende sprake van een gedeeld identiteitsgevoel. Het feit dat de organisatie onlangs is gefuseerd en dat er verschillende vestigingen zijn spelen hierbij een rol. Ook hebben de grenzen in de organisatie een negatieve invloed op het creëren van een wij-gevoel (te weinig kennisdeling over afdeling- en functiegrenzen heen). Medewerkers voelen zich sterker verbonden aan het werk dan aan de organisatie als geheel. Respondenten geven aan soms het overzicht kwijt te zijn van de organisaties die nu onder RVO.nl vallen. De monopoliepositie van RVO.nl maakt voor enkele respondenten dat zij zich minder trots voelen op de organisatie. De organisatie heeft inmiddels het Samenwerkingstraject opgezet, dat gericht is op het gezamenlijk bereiken van organisatiedoelen in flexibele teams. Het volgende kan hieraan bijdragen. Gedeelde trots op de organisatie is immers een onderscheidende succesfactor voor een High Performance Organization (zie § 2.2) (IRS, 2012).

Creëer een sterker wij-gevoel binnen RVO.nl door aandacht te besteden aan de organisatiegeschiedenis en door de unieke relatie met de ondernemer te benadrukken om de monopoliepositie van RVO.nl in een positief daglicht te zetten.

Goed en eerlijk managen (Kwaliteit van managers & Openheid & actiegerichtheid)

Een deel van de managers heeft soms het gevoel dat zij te weinig ruimte krijgen om echt goed te kunnen managen. De inhoudelijke afrekening van managers is soms te sterk, waardoor de focus op goed managen minder wordt. Een aantal respondenten wenst meer concrete feedback om de eigen prestaties daadwerkelijk te kunnen verbeteren. Ook bestaat enige onduidelijkheid over de gewenste resultaten en het gedrag vanuit de visie en strategie. Het aanspreken op (on)gewenst gedrag en (openlijk) verantwoording afleggen over behaalde resultaten is onvoldoende. Respondenten wensen ook meer eerlijkheid en transparantie over dingen die niet goed gaan. De organisatie mag meer openlijk toegeven dat het maken van fouten menselijk is. Hierop wordt wel sterk ingezet in het Leiderschapskader, maar dit vergt dus nog extra aandacht.

Om werkelijk te zorgen dat het Leiderschapskader de beoogde doelen bereikt, wordt aangeraden om de gewenste vaardigheden van managers te institutionaliseren in personeelsgesprekken.

Managers hebben een voorbeeldrol op het gebied van openheid en transparantie. Het is belangrijk dat de verhalen die zij vertellen eerlijk en oprecht zijn, met ruimte voor zowel positieve als kritische geluiden. Soms is het nodig om kritisch te zijn over bepaalde zaken, omdat echte succesverhalen dan waarachtiger overkomen.

Relatie met de externe omgeving (Langetermijgerichtheid)

RVO.nl is soms nog te diffuus voor opdrachtgevers. Het externe netwerk kan beter worden benut door constant te benadrukken dat er een gezamenlijk doel nagestreefd wordt en dat dit alleen effectief kan als er vroegtijdig samengewerkt wordt. Ook wordt er nog te weinig geanticipeerd op ontwikkelingen in de externe omgeving. De organisatie streeft er in de projecten 'Co-creatie in Beleidscyclus' en 'Ondernemers zijn onze ambassadeurs' naar om deze relaties te versterken. Met de Kennisagenda wordt beoogd om als organisatie meer strategisch vooruit te kijken naar ontwikkelingen in de externe omgeving. De volgende punten vragen om extra aandacht.

Bouw systematisch aan de relatie met opdrachtgevers en marktpartijen, rondom een aantal specifieke thema's. Zorg dat het samenwerken aan thema's geïnstitutionaliseerd wordt in de opdrachten en de wijze waarop opdrachtgevers de sturing inrichten.

Investeer in een strategisch langetermijnbeleid. Gericht doelgroeponderzoek kan helpen om de wensen en waarden van de ondernemer beter te kunnen begrijpen en in te kunnen spelen op de veranderende omgeving.

Innovatief idee (Kwaliteit van medewerkers & Continue verbetering en vernieuwing)

De vele regels en procedures in de organisatie laten weinig tot geen ruimte over voor het komen met een innovatief idee. Hierdoor zit het nog onvoldoende in de cultuur van de organisatie om als medewerker zelfstandig met nieuwe ideeën te komen. Ook wordt er volgens respondenten teveel gebruik gemaakt van externe bureaus. Dit maakt een uitvoeringsorganisatie kwetsbaar, aangezien deze afhankelijk is van haar eigen kennis en expertise (zie § 2.3) (Goodsell, 2011). In het Samenwerkingstraject en Leiderschapskader wordt aandacht besteed aan het inspireren en aanzetten tot kwaliteit en vernieuwing. Echter moet dit ook meer vanuit de medewerkers zelf kunnen komen. De mogelijkheid tot innovatie *binnen* een organisatie is immers een factor die bijdraagt aan langetermijn succes (zie §2.2) (Holbeche, 2005).

Incorporeer ruimte voor creativiteit en innovatie zoveel mogelijk in dagelijkse werkzaamheden. Behandel bijvoorbeeld strategische vraagstukken 'out of the box' in tweedaagse sessies. Verandering ligt niet alleen bij managers, maar bij de organisatie als geheel (gedeelde identiteit). Benut het kennispotentieel van de organisatie zelf.

Eenduidig beeld en urgentie HPO (HPO resultaten)

Er is geen eenduidig beeld over wat HPO gaat betekenen voor de organisatie. Managers staan overwegend achter HPO, maar zowel voor managers als medewerkers is het onvoldoende concreet wat er precies met HPO gaat gebeuren. De ambitie om 'toonaangevend' te zijn als overheidsorganisatie is niet voor elke respondent even evident. In het Leiderschaps- en Samenwerkingskader wordt geïnvesteerd in het handelen vanuit de visie en strategie en dus vanuit de ambitie om toonaangevend te zijn in 2017. Toch is het niet geheel duidelijk wat HPO in relatie tot deze ambitie dan gaat betekenen. Dit is volgens Kotter (2007) wel essentieel (zie § 2.2).

Bediscussieer in de interne projectgroep de verschillende beelden over HPO om gezamenlijk te komen tot één beeld. Hierbij kunnen scenario's helpen. Maak ook de urgentie voor het bereiken van de HPO-status duidelijk aan de organisatie. Gebruik hierbij de sterke gerichtheid van medewerkers op het presteren voor de klant: "We doen het best goed, maar we kunnen het ons niet veroorloven om te verslappen als we de klant blijvend goed willen bedienen." Er kan per team een slogan gemaakt worden, waardoor de ambitie wordt vertaald naar het eigen team.

Literatuurlijst

- Algemene Rekenkamer. (2013). *Bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New York: Pearson.
- Breejen, J. den. (2011, 17 oktober). De High Performance Organisatie, leren en veranderen van organisatiecultuur. Geraadpleegd via <http://www.ocai-online.nl/blog/2011/10/de-high-performance-organisatie-leren-en-het-veranderen-van-organisatiecultuur/> (19 februari 2014).
- Boin, A. (2001). *Crafting Public Institutions: Leadership in Two Prison Systems*. London: Lyanne Rienner.
- Carpenter, D. P. (2001). *The forging of bureaucratic autonomy: Reputations, networks, and policy innovation in executive agencies, 1862-1928*. Princeton: Princeton University Press.
- Coffey, G. W. (2010). *A Systems Approach to Leadership: How to create sustained high performance in a complex and uncertain environment*. Londen: Springer.
- Collins, J. C. & Porras, J. (1994). *Built to last: Succesful habits of visionary companies*. New York: Harper Business Books.
- Eberlein, B. & Newman, A. L. (2008). Escaping the International Governance Dilemma? Incorporated Transgovernmental Networks in the European Union. *Governance*, 21(1), 25-52.
- Geus, A. P. de. (1997). *The living company*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Goodsell, C.T. (2011). Mission Mystique: Strength at the institutional center. *The American Review of Public Administration*, 41(5), 475-494.
- Heuvelink, A., Nooteboom, P. & Rijn, M. Ondersteuning door een baten-lastenadministratie. In: A. Kraak en R. van Oosterroom (Eds.), *Agentschappen: Innovatie in bedrijfsvoering* (p. 139-151). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable succes*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- HPO Center. (2014a). *Over ons*. Geraadpleegd via <http://www.hpocenter.nl/over-het-hpo-center/> (24 februari 2014).
- HPO Center. (2014b). HPO Diagnose. Geraadpleegd via <http://www.hpocenter.nl/service/hpo-diagnose/> (4 maart 2014).
- IRS (2002). Facing the retention challenge. *IRS Employment Review*, 750, 29 april.
- Kickert, W. (1998). *Aansturing van verzelfstandigde diensten*. Samsom: Alphen aan den Rijn.
- King, G., Keohane, R. O. & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Kotter, J. P. (1995). *The new rules. How to succeed in today's post-corporate world*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 2-12.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kraak, A. & Oosterroom, R. van. (2002). Een helicopterview: Algemene trends in de ontwikkeling en toepassing van het agentschapsmodel. In: A. Kraak en R. van Oosterroom (Eds.), *Agentschappen: Innovatie in bedrijfsvoering* (p. 11-18). Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Krueger, R. A. (1994). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: Sage.
- Noordegraaf, M., Schillemans, T. & Yesilkagit, K. (2012). *Tussen autonomie en sturing: Organiseren van sturing en toezicht (in het onderwijs)*. Utrecht: USBO Advies.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publishing Inc.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2011). *Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2009). *Nederlandse code voor goed openbaar bestuur*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2010). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2012). *Rijksjaarverslag Economische Zaken*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2013a). *Vragen vaste commissie EZ over fusie agentschappen EZ*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2013b). *Waarde van en waarde voor medewerkers: Kapstok voor de groene sporen*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2013c). Aangepaste nota "Uitwerking plaatsingsprocedure DGU". Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2014a). *Convenant eigenaar DG Uitvoering, DG uitvoering, Opdrachtgevers Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2014b). *Uitkomsten Expeditiebarometer Januari 2014*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Economische Zaken (EZ). (2014c). *Analyse open vragen 1-meting Expeditiebarometer Januari 2014*. Den Haag: EZ.
- Ministerie van Financiën (MINFIN). (1991). *Verder bouwen aan beheer*. Den Haag: MINFIN.
- Ministerie van Financiën (MINFIN). (2011). *De baten en lasten van het baten-lastendienstmodel: Evaluatie Regeling baten-lastendiensten 2007*. Den Haag: MINFIN, Directie Begrotingszaken.
- Ministerie van Financiën (MINFIN). (2012). *Regeling Agentschappen*. Den Haag: MINFIN.
- Oosterroom, R van., en Thiel, S. van. (2004). Agentschappen: kruiwagen voor modernisering? *Bestuurskunde* 13(7), p. 292-300.
- Peer, W. van., Hakemulder, F. & Zyngier, S. (2007). *Muses and measures: Empirical Research Methods for the Humanities*. Cambridge: Cambridge Scholar Publishing.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Pollitt, C. (2001). Agency Fever? Analysis of an international policy fashion. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 3(3), 271-290.
- Rijksoverheid. (2012). *Regeerakkoord VVD-PvdA: Bruggen slaan*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html> (18 maart 2014).
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2012). *DG Uitvoering, een jaar verder*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2011). *Komst DG Uitvoering: wat betekent dat?*.

- Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2013a). *Toelichting visie DGU*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2013b). *Basis Q&A blauwe sporen: Tussensprint kanteling*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2013c). *Stroomlijnen processen*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2013d). *Expeditie DGU*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2014a). *Strategische meerjarenagenda RVO.nl en agenda 2014*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2014b). *Veranderverhaal RVO.nl*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2014c). *Hoe tevreden zijn de ondernemers over RVO.nl?*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). (2014d). *Feiten en cijfers*. Den Haag: RVO.nl.
- Rijksbrede Benchmark Groep (RBB Groep). (2014). *Over ons*. Geraadpleegd via <http://www.rbbgroep.nl/index.php/over-ons/> (14 februari 2014).
- Schillemans, T. (2007). *Verantwoording in de schaduw van de macht: Horizontale verantwoording bij zelfstandige uitvoeringsorganisaties* (Proefschrift). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/23215/full.pdf?sequence=6> (17 maart 2014).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston: Row, Peterson.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). (2012). *Burgerperspectieven 2012*. Den Haag: Continu Onderzoek Burgerperspectieven (COB).
- Staatscourant. (2012). *Besluit houdende naamswijziging van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie*. Den Haag: Staatscourant.
- Swanborn, P. G. (1996). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Thiel, S. van (2004). Nawoord. *Bestuurskunde* 13(7), p. 332-335.
- Thiel, S. van (2009). Prestatiemeting in de publieke sector. *Overheidsmanagement, Januari*(1), p. 20-23.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thiel, S. van, & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.
- Veccio, R. P. & Appelbaum, S. H. (1995). *Managing organizational behaviour*. Oak Brook: Dryden Press.
- Waal, A. de. (2008). In vier stappen naar een high performance-organisatie. *Holland Management Review*, 120, p. 51-57.
- Waal, A. de. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren management.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Londen: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: HPO-vragenlijst

Nummer	Factoren	Aspecten
1	cv	De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties.
2	cv	In de organisatie worden de processen voortdurend verbeterd.
3	cv	In de organisatie worden de processen voortdurend vereenvoudigd.
4	cv	In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd.
5	cv	In de organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie.
6	cv	In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.
7	cv	De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend.
8	cv	De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.
9	oa	De leiding van de organisatie gaat vaak de dialoog aan met medewerkers.
10	oa	De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren.
11	oa	De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen.
12	oa	De leiding van de organisatie staat fouten maken toe.
13	oa	De leiding van de organisatie staat open tegenover verandering in de organisatie.
14	oa	De organisatie is prestatiegericht.
15	mk	De leiding van de organisatie geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie.
16	mk	De leiding van de organisatie is integer.
17	mk	De leiding van de organisatie heeft een voorbeeldrol voor medewerkers.
18	mk	De leiding van de organisatie neemt snel besluiten.
19	mk	De leiding van de organisatie neemt snel actie.
20	mk	De leiding van de organisatie coacht medewerkers ten behoeve van het behalen van betere resultaten.
21	mk	De leiding van de organisatie is gericht op het behalen van resultaten.
22	mk	De leiding van de organisatie is erg effectief.
23	mk	De leiding van de organisatie bestaat uit sterke leiders.
24	mk	De leiding van de organisatie straalt zelfverzekerdheid uit.
25	mk	De leiding van de organisatie is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'.
26	mk	De leiding van de organisatie houdt medewerkers altijd verantwoordelijk voor hun resultaten.
27	MedK	De leiding van de organisatie moedigt medewerkers aan om zeer goede resultaten te behalen.
28	MedK	De medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.
29	MedK	De organisatie heeft een divers en complementair werknemersbestand.
30	MedK	De organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties (zoals leveranciers en/of klanten).
31	Ltg	De organisatie onderhoudt goede en langetermijnrelaties met alle stakeholders.
32	Ltg	De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.
33	Ltg	De leiding van de organisatie werkt al lange tijd bij de organisatie.
34	Ltg	Nieuw management wordt van binnenuit de organisatie gepromoveerd.
35	Ltg	De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.

Bijlage 2: Indicatorentabel met codering

Overkoepelende factor	Operationalisatie	Indicatoren
Omgevingsaspecten (A)	Maatschappelijk urgent geachte missie (A1)	<ul style="list-style-type: none"> RVO.nl krijgt opdrachten van opdrachtgevers (A1a) Domein RVO.nl behoort tot top 10 relevante vraagstukken (A1b) Belangrijk dat RVO.nl bestaat (A1c)
	Organisatiecultuur (A2)	<ul style="list-style-type: none"> Bekendheid met kernwaarden (A2a) Begrijpen van kernwaarden, erachter staan (A2b) Handelen volgens kernwaarden (A2c) Gedeeld identiteitsgevoel (A2d) Trots op de organisatie (A2e)
	Autonomie (A3)	<ul style="list-style-type: none"> Vrijheid om binnen kaders van opdracht nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen (A3a) Bewust van politiek-bestuurlijke omgeving (A3b)
Kwaliteit van management (B)	Vertrouwen (B1)	<ul style="list-style-type: none"> Managers vinden collega's eerlijk en oprecht (B1a) Managers vinden dat collega's vertrouwen in anderen tonen (B1b) Medewerkers vinden hun managers eerlijk en oprecht (B1c) Medewerkers vinden dat hun managers vertrouwen in anderen tonen (B1d)
	Integriteit (B2)	<ul style="list-style-type: none"> Iedereen op dezelfde wijze behandelen (B2a) In overeenstemming met beginselen behoorlijk bestuur (B2b)
	Coaching (B3)	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers voelen ondersteuning door manager (B3a)
	Resultaatgerichtheid (B4)	<ul style="list-style-type: none"> Managers zelf en collega's continu op zoek naar manieren om betere resultaten te behalen (B4a) Medewerkers vinden dat manager continu op zoek is naar manieren om betere resultaten te behalen (B4b)
	Effectiviteit (B5)	<ul style="list-style-type: none"> Manager heeft gevoel goed over kunnen brengen van visie, strategie en doelstellingen (B5a) Medewerker vindt dat manager visie, strategie en doelstellingen goed kan overbrengen (B5b) Medewerkers hebben benodigde informatie beschikbaar om werk te kunnen doen (B5c) Medewerkers vinden dat manager conflicten constructief oplost (B5d)
	Sterk leiderschap (B6)	<ul style="list-style-type: none"> Managers zien collega's goed leiding geven (B6a) Imago manager niet gemakkelijk te beschadigen (B6b) Voorbeeldgedrag door manager (B6c) Medewerkers volgen managers in koers (B6d)
	Zelfvertrouwen (B7)	<ul style="list-style-type: none"> Managers hebben vertrouwen in leiderschapskwaliteiten (B7a) Medewerkers vinden dat manager zelfverzekerdheid uitstraalt (B7b)
	Verantwoordelijkheid (B8)	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijkheid over gewenste resultaten (B8a) Duidelijkheid over lijnen van verantwoordelijkheid (B8b) Voldoende middelen om eigen resultaten te beïnvloeden (B8c) Bekendheid medewerker met consequenties van niet-presteren (B8d) Medewerker vindt dat manager iedereen ter verantwoording roept, wanneer dat nodig is (B8e) Manager spreekt aan bij niet goed presteren (B8f)
	Besluitvaardigheid (B9)	<ul style="list-style-type: none"> Manager ziet dat collega's streven naar snelheid en aanpasbaarheid van beslissingen (B9a) Medewerkers vinden dat manager snel en effectief beslissingen neemt (B9b)
Openheid & actiegerichtheid (C)	Dialogoog (C1)	<ul style="list-style-type: none"> Managers nemen opmerkingen van medewerkers mee (C1a) Medewerkers kunnen bijdragen aan dialoog (C1b) Medewerkers hebben gevoel dat manager iets doet met hun opmerkingen (C1c)
	Kennis uitwisselen (C2)	<ul style="list-style-type: none"> Efficiënt proces van kennisuitwisseling (C2a) Afdeling- en functie-overschrijdende kennisuitwisseling (hiërarchie-doorbrekend) (C2b)
	Betrekken van medewerkers (C3)	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheid ideeën uit te werken en uit te voeren (C3a) Medewerkers zijn mede-eigenaar van genomen beslissingen/acties (C3b)
	Maken van fouten toestaan (C4)	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers vinden dat manager experiment en leren van fouten stimuleert (C4a)

		<ul style="list-style-type: none"> • Openlijk bespreken van fouten en hiervan leren (C4b) • Regelmatige check: moet ik mijn handelen veranderen? (C5a)
	Openstaan voor verandering (C5)	
	Prestatiegericht (C6)	<ul style="list-style-type: none"> • Managers moedigen elkaar en medewerkers aan tot betere prestaties (C6a) • Managers en medewerkers voelen zich gemotiveerd tot presteren (C6b)
Langetermijn-gerichtheid (D)	Oriëntatie op belanghebbenden (D1)	<ul style="list-style-type: none"> • Goede relatie met klanten en opdrachtgevers (D1a) • Organisatie houdt in handelen rekening met externe omgeving (D1b)
	Klantgerichtheid (D2)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrijpen v. wensen en waarden v/d klant (D2a) • Gericht op vergroten klantloyaliteit/klanttevredenheid (D2b) • Regelmatig klanttevredenheidstest (D2c)
	Lang dienstverband (D3)	<ul style="list-style-type: none"> • Lang werkzaam bij organisatie (D3a) • Veel kennis over werkwijzen organisatie (D3b) • Gemotiveerd door ervaring (D3c)
	Promotie van binnenuit (D4)	<ul style="list-style-type: none"> • Managementposities worden vaak intern opgevuld (D4a) • Managers stimuleren ontwikkeling leiderschapskwaliteiten medewerkers (cursussen/functieroulatie) (D4b) • Medewerkers kunnen doorgroeien in de organisatie (D4c)
	Veilige werkomgeving (D5)	<ul style="list-style-type: none"> • Open sfeer, waarin zorgen/kritiek geuit kunnen worden (D5a) • Verloop naar buiten organisatie beperkt (D5b) • Veiligheid in baan en werkzaamheden (D5c)
	Organisatiegeschiedenis (D6)	<ul style="list-style-type: none"> • Bekendheid met organisatiegeschiedenis (D6a) • Voldoende vieren organisatiesuccessen (D6b)
Kwaliteit van medewerkers (E)	Inspiratie (E1)	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers voelen geïnspireerd door manager (E1a) • Enthousiasme manager (E1b)
	Veerkracht en flexibiliteit (E2)	<ul style="list-style-type: none"> • Niet snel opgeven (E2a) • Persoonlijke ontwikkeling medewerkers (cursussen/functieroulatie) (E2b) • Verandering als kans (E2c)
	Divers/complementair medewerkersbestand (E3)	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit aan medewerkers (E3a) • Verschillende achtergronden/kennis zorgen voor sterke organisatie (E3b)
	Samenwerkingsverbanden (E4)	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel waardevol netwerk (intern) (E4a) • Leren van andere organisaties (E4b) • RVO.nl werkt samen met meerdere partners om gezamenlijke doelen te realiseren (E4c)
	Intrinsieke motivatie (E5)	<ul style="list-style-type: none"> • Trots op werk (E5a) • Persoonlijke waarden in lijn met die v/d organisatie (E5b)
Continue verbetering & vernieuwing (F)	Unieke strategie (F1)	<ul style="list-style-type: none"> • Onderscheid in wijze waarop taken en klanten benaderd worden (F1a)
	Efficiënte/effectieve organisatieprocessen (F2)	<ul style="list-style-type: none"> • Continu op zoek naar verbetering processen (F2a) • Uitbannen onnodige procedures en werkzaamheden (F2b) • Interne bedrijfsprocessen goed op elkaar afgestemd (F2c)
	Prestatiemanagement (F3)	<ul style="list-style-type: none"> • Goed meten en rapporteren van zakelijke prestaties (F3a) • Prestatiecriteria zijn objectief, tijdig, begrijpelijk en meetbaar (F3b) • Focus op resultaat (F3c) • Herstelacties kunnen gemakkelijk plaatsvinden wanneer nodig (F3d)
	Innovatie (F4)	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve, lerende omgeving (F4a) • Organisatie staat open voor verandering (F4b) • Weten wat kerncompetenties van organisatie zijn en deze beheersen (F4c) • Gebruiken van ruimte om nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren (F4d)
HPO resultaten (G)	Onderscheidende reputatie (G1)	<ul style="list-style-type: none"> • Hoog aantal projecten voltooid (G1a) • Goede diensten verleend aan hoog aantal ondernemers (G1b) • Goede reputatie (G1c) • Tevreden klanten (G1d) • Tevreden opdrachtgevers (G1e)
	Urgentie en enthousiasme (G2)	<ul style="list-style-type: none"> • Ten minste 75% respondenten ziet meer voordelen in HPO dan in huidige situatie (G2a) • Commitment aan de top (G2b) • Interne projectleider die het proces faciliteert, de randvoorwaarden vervult, informeert en verbindt. (G2b)

Bijlage 3: Vragenlijsten managers en medewerkers

INTRODUCTIE

Beste medewerkers van RVO.nl, / Beste managers van RVO.nl,

Allereerst stel ik mij graag even aan u voor. Per februari 2014 ben ik werkzaam bij RVO.nl op de afdeling Concernstaf, waar ik mijn masteronderzoek uitvoer over succesfactoren voor publieke organisaties. Dit is mijn afstudeeronderzoek voor de master Bestuur- en Organisationswetenschappen, welke ik volg aan de Universiteit Utrecht. Ik ben erg dankbaar voor de mogelijkheid die mij is gegeven om bij zo'n bijzondere en veelzijdige organisatie een kijkje in de keuken te mogen nemen!

Zoals u bekend is, heeft het DT in het begin van de Expeditie samen met de organisatie de visie en strategie van RVO.nl gedefinieerd. Hierin is als gewaagd doel opgenomen dat RVO.nl in 2017 dé toonaangevende overheidsdienstverlener voor ondernemend Nederland is. Om dit te bereiken is deze ambitie in de Expeditie vertaald in kernwaarden, kernkwaliteiten, het strategiehuis en strategische projecten. Bij een toonaangevende organisatie horen een aantal (prestatie)indicatoren. Ik ben zeer benieuwd hoe u als manager/medewerker van RVO.nl uw organisatie in het licht van deze indicatoren beoordeelt. In deze vragenlijst krijgt u verschillende indicatoren van organisatiekwaliteit voorgelegd en wordt uw mening hierover gevraagd.

Ik realiseer mij dat u onlangs meerdere vragenlijsten heeft moeten invullen. Des te meer zou ik het enorm op prijs stellen als u deze vragenlijst wilt invullen. Uw medewerking is van groot belang om de doelstelling van een toonaangevende organisatie te bereiken. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 – 15 minuten.

De vragenlijst wordt anoniem en vertrouwelijk gebruikt. Dit betekent dat niemand weet welke antwoorden u heeft gegeven. De resultaten van deze vragenlijst worden gebruikt voor mijn onderzoek, dat erop is gericht strategieën te formuleren voor het verbeteren van de prestaties van RVO.nl.

Wanneer u vragen heeft over het onderzoek of over de vragenlijst kunt u altijd bij mij terecht.

U kunt mij bereiken op telefoonnummer 06-17377915 of door een email te sturen naar jolanda.hus@rvo.nl.

Ik dank u alvast hartelijk voor het invullen van de vragenlijst!

INVULINSTRUCTIE

- U kunt de meeste vragen beantwoorden door de vakjes aan te klikken. U kunt kiezen uit vijf antwoordopties: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens.
- Sommige vragen kunt u beantwoorden door in een tekstvak uw antwoord te typen.
- U kunt een antwoord veranderen door een ander vakje aan te klikken. Met de knop 'vorige' kunt u terug naar een eerdere vraag om het antwoord aan te passen. Als u de vragenlijst heeft verzonden door op de knop 'verzenden' te klikken kunt u geen antwoorden meer veranderen.
- Aan het einde van de vragenlijst heeft u de mogelijkheid opmerkingen te typen in een tekstvak.

Controlevragen:

- Leeftijd (keuzemogelijkheid: 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61 +)

- Geslacht

- Functie (Keuzemogelijkheid: Directielid, Lid ondernemingsraad (als extra aanvinkmogelijkheid), Manager/afdelingshoofd, Teammanager, Medewerker)

- Hoe lang bent u werkzaam bij de organisatie? (D3)

VRAGENLIJST 1: Vragen managers: (H1, H3, H4)

Open vragen

1. Wanneer vindt u RVO.nl toonaangevend?
2. Welk rapportcijfer zou u RVO.nl geven voor toonaangevendheid? Kunt u dit kort toelichten?
3. Wanneer gaat u aan het eind van de dag met een tevreden gevoel naar huis?
4. Vindt u het belangrijk om toonaangevend te zijn? Waarom wel/niet? (G2)
5. Kunt u een voorbeeld noemen van een collega die voorbeeldgedrag vertoont? U hoeft de naam van uw collega niet te noemen, een korte situatieomschrijving is voldoende.

Omgevingsaspecten

6. Het is belangrijk dat RVO.nl bestaat. (A1)
7. Ik ben bekend met de kernwaarden van de organisatie. (A2)
8. Ik begrijp de kernwaarden van de organisatie en sta erachter. (A2)
9. Ik voel mij onderdeel van de organisatie. (A2)
10. Ik ben trots op de organisatie. (A2)
11. Ik heb de vrijheid om binnen de kaders van de door de opdrachtgever geformuleerde opdracht nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. (A3)
12. Ik ben mij bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving van de organisatie. (A3)

Kwaliteit van management

13. Ik vind mijn collega-managers eerlijk en oprecht. (B1)
14. Ik vind mijn collega-managers respectvol. (B1)
15. Ik vind dat mijn collega-managers naar mij luisteren. (B1)
16. Mijn collega-managers vragen om hulp wanneer dat nodig is. (B1)
17. Mijn collega-managers vertonen vertrouwen in anderen. (B1)
18. Ik ben continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. (B4)
19. Mijn collega-managers zijn continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. (B4)
20. Ik kan de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed overbrengen. (B5)
21. Mijn collega's geven goed leiding aan hun afdeling/de organisatie. (B6)
22. Mijn imago als leidinggevende kan gemakkelijk beschadigd worden. (B6)
23. Ik heb er vertrouwen in dat ik de afdeling/organisatie kan leiden. (B7)
24. Ik spreek mijn medewerkers aan wanneer zij niet goed presteren. (B8)
25. Mijn collega's streven naar snelheid en aanpasbaarheid van beslissingen. (B9)

Openheid en actiegerichtheid

26. Ik neem opmerkingen van mijn medewerkers mee als ik plannen maak of actie onderneem. (C1)
27. Het proces van kennisuitwisseling binnen de organisatie is efficiënt. (C2)
28. Kennisdeling vindt plaats op een afdelings-overschrijdende en functie-overschrijdende manier. (C2)
29. Bij het delen van kennis in de organisatie speelt hiërarchie een grote rol. (C2)
30. Ik geef mijn medewerkers de mogelijkheid om ideeën uit te werken en uit te voeren. (C3)
31. Wanneer ik een fout heb gemaakt, kan ik dit openlijk bespreken en hiervan leren. (C4)
32. Ik ga regelmatig bij mijzelf te rade of ik mijn handelen moet veranderen. (C5)
33. Ik moedig mijn collega-managers aan om tot de beste prestaties te komen. (C6)
34. Ik moedig mijn medewerkers aan om tot de beste prestaties te komen. (C6)

Langetermijgerichtheid:

- 35. RVO.nl onderhoudt goede relaties met haar opdrachtgevers en klanten. (D1)
- 36. Ik heb veel kennis over de (werkwijzen binnen de) organisatie. (D3)
- 37. Door mijn ervaring voel ik mij gemotiveerd. (D3)
- 38. Vacatures voor managementposities worden vaak intern opgevuld. (D4)
- 39. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen. (D4)
- 40. Ik stimuleer een open sfeer op de werkvloer. (D5)
- 41. De uitstroom van medewerkers moet beperkt blijven. (D5)
- 42. Ik ben bekend met de geschiedenis van de organisatie. (D6)
- 43. Organisatiesuccessen worden voldoende gevierd. (D6)

Kwaliteit van medewerkers

- 44. Mijn medewerkers zijn veerkrachtig. (E2)
- 45. Ik stimuleer functieroulatie onder mijn medewerkers. (E2)
- 46. Mijn medewerkers maken gebruik van professionele ontwikkelprogramma's/cursussen. (E2)
- 47. De organisatie heeft een divers medewerkersbestand. (E3)
- 48. Ik voel mij onderdeel van een waardevol netwerk (zowel intern als extern). (E4)
- 49. Ik stimuleer samenwerking met andere organisaties. (E4)
- 50. Ik vind dat ik veel van andere organisaties kan leren. (E4)
- 51. Ik ben trots op het werk dat ik doe (E5)
- 52. Ik zie mijn persoonlijke kernwaarden terug in de kernwaarden van de organisatie. (E5)

Continue verbetering en vernieuwing

- 53. Ik vind dat RVO.nl een unieke strategie heeft. (F1)
- 54. Ik ben continu op zoek naar verbetering. (F2)
- 55. Onnodige procedures en werkzaamheden worden binnen deze organisatie zoveel mogelijk uitgebannen. (F2)
- 56. De processen binnen deze organisatie zijn efficiënt en effectief. (F2)
- 57. Zakelijke prestaties worden goed gemeten en gerapporteerd. (F3)
- 58. Prestatiecriteria zijn over het algemeen SMART geformuleerd. (F3)
- 59. Ik ben resultaatgericht. (F3)
- 60. Wanneer nodig kunnen herstelacties gemakkelijk plaatsvinden. (F3)
- 61. Ik bevind mij in een creatieve, lerende omgeving. (F4)
- 62. Deze organisatie staat open voor verandering. (F4)
- 63. Ik stimuleer experimenteren met nieuwe ideeën. (F4)
- 64. Ik ben mij bewust van de kerncompetenties van de organisatie en beheers deze. (F4)

HPO resultaten

- 65. De organisatie verleent goede diensten aan veel ondernemers. (G1)
- 66. RVO.nl heeft een goede reputatie. (G1)
- 67. Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van RVO.nl. (G1)
- 68. Het zijn van een toonaangevende organisatie zal naar verwachting meer voordelen met zich meebrengen dan de huidige situatie. (G2)

VRAGENLIJST 2: Vragen medewerkers: (H2, H5)

Open vragen

1. Wanneer vindt u RVO.nl toonaangevend?
2. Welk rapportcijfer zou u RVO.nl geven voor toonaangevendheid? Kunt u dit toelichten?
3. Wanneer gaat u aan het eind van de dag met een tevreden gevoel naar huis?
4. Vindt u het belangrijk om toonaangevend te zijn? Waarom wel/niet? (G2)
5. Kunt u een voorbeeld noemen van een collega die voorbeeldgedrag vertoont? U hoeft de naam van uw collega niet te noemen, een situatieomschrijving is voldoende.

Omgevingsaspecten

6. Het is belangrijk dat RVO.nl bestaat. (A1)
7. Ik ben bekend met de kernwaarden van de organisatie. (A2)
8. Ik begrijp de kernwaarden van de organisatie en sta erachter. (A2)
9. Ik voel mij onderdeel van de organisatie. (A2)
10. Ik ben trots op de organisatie. (A2)
11. Ik heb de vrijheid om binnen de kaders van de door de opdrachtgever geformuleerde opdracht nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. (A3)
12. Ik ben mij bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving van de organisatie. (A3)

Kwaliteit van management

13. Ik vind mijn manager eerlijk, oprecht en betrouwbaar. (B1)
14. Ik vind dat mijn manager naar mij luistert. (B1)
15. Mijn manager toont vertrouwen in anderen. (B1)
16. Mijn manager behandelt iedereen op dezelfde wijze. (B2)
17. Ik word ondersteund door mijn manager wanneer dat nodig is. (B3)
18. Mijn manager is continu op zoek naar mogelijkheden om betere resultaten te behalen. (B4)
19. Mijn manager kan de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie goed overbrengen. (B5)
20. Ik heb alle informatie beschikbaar die nodig is om mijn werk te kunnen doen. (B5).
21. Mijn manager lost conflicten op een constructieve manier op. (B5)
22. Mijn manager vertoont voorbeeldgedrag. (B6)
23. Ik volg mijn manager in de koers die hij/zij uitzet. (B6)
24. Mijn manager straalt zelfverzekerdheid uit. (B7)
25. Ik weet welke resultaten van mij verwacht worden. (B8)
26. Mijn manager geeft duidelijke richtlijnen voor verantwoordelijkheden. (B8)
27. Ik heb voldoende middelen om mijn resultaten te beïnvloeden. (B8)
28. Ik weet wat de consequenties zijn als ik niet goed presteer. (B8)
29. Mijn manager roept iedereen ter verantwoording wanneer dat nodig is. (B8)
30. Mijn manager is besluitvaardig. (B9)

Openheid en actiegerichtheid

31. Ik kan bijdragen aan de dialoog in de organisatie. (C1)
32. Mijn manager doet iets met mijn opmerkingen. (C1)
33. Het proces van kennisuitwisseling binnen de organisatie is efficiënt. (C2)
34. Kennisdeling vindt plaats op een afdelings-overschrijdende en functie-overschrijdende manier. (C2)
35. Bij het delen van kennis in de organisatie speelt hiërarchie een grote rol. (C2)
36. Mijn manager geeft mij de mogelijkheid om ideeën uit te werken en uit te voeren. (C3)
37. Mijn manager stimuleert experimenteren en het leren van fouten. (C4)
38. Wanneer ik een fout heb gemaakt, kan ik dit openlijk bespreken en hiervan leren. (C4)
39. Ik ga regelmatig bij mijzelf te rade of ik mijn handelen moet veranderen. (C5)
40. Ik voel mij gemotiveerd om te presteren. (C6)

Langetermijngerichtheid

41. RVO.nl onderhoudt goede relaties met haar opdrachtgevers en klanten. (D1)
42. Ik weet wat de wensen en waarden van de klant zijn. (D2)
43. Ik ben continu gericht op het vergroten van klantloyaliteit en klanttevredenheid. (D2)
44. Ik heb veel kennis over de (werkwijzen binnen de) organisatie. (D3)
45. Door mijn ervaring voel ik mij gemotiveerd. (D3)
46. Vacatures voor managementposities worden vaak intern opgevuld. (D4)
47. Ik kan doorgroeien in deze organisatie. (D4)
48. Functieroulatie wordt gestimuleerd. (D4)
49. Mijn manager stimuleert een open sfeer. (D5)
50. Ik voel mij veilig in deze organisatie. (D5)
51. Er is ruimte voor uitdaging van heersende opvattingen. (D5)
52. Ik kan mijn zorgen of kritiek uiten. (D5)
53. Ik ben bekend met de geschiedenis van de organisatie. (D6)
54. Organisatiesuccessen worden voldoende gevierd. (D6)

Kwaliteit van medewerkers

55. Ik voel mij geïnspireerd door mijn manager. (E1)
56. Ik vind mijn manager enthousiast. (E1)
57. Ik geef niet snel iets op. (E2)
58. Ik heb de mogelijkheid mijzelf te ontwikkelen. (E2)
59. Ik zie een verandering als een nieuwe kans. (E2)
60. Mijn manager is veerkrachtig. (E2)
61. De verschillende achtergronden en kennis van de medewerkers binnen RVO.nl zorgen voor een sterke organisatie. (E3)
62. Ik voel mij onderdeel van een waardevol netwerk (zowel intern als extern). (E4)
63. Ik stimuleer samenwerking met andere organisaties. (E4)
64. Ik vind dat ik veel van andere organisaties kan leren. (E4)
65. Ik ben trots op het werk dat ik doe. (E5)
66. Ik zie mijn persoonlijke waarden terug in de kernwaarden van de organisatie. (E5)

Continue verbetering en vernieuwing

67. Ik vind dat RVO.nl een unieke strategie heeft. (F1)
68. Ik ben continu op zoek naar verbetering. (F2)
69. Onnodige procedures en werkzaamheden worden binnen deze organisatie zoveel mogelijk uitgebannen. (F2)
70. De processen binnen deze organisatie zijn efficiënt en effectief. (F2)
71. Zakelijke prestaties worden goed gemeten en gerapporteerd. (F3)
72. Prestatiecriteria zijn over het algemeen SMART geformuleerd. (F3)
73. Ik ben resultaatgericht. (F3)
74. Wanneer nodig kunnen herstelacties gemakkelijk plaatsvinden. (F3)
75. Ik bevind mij in een creatieve, lerende omgeving. (F4)
76. Deze organisatie staat open voor verandering. (F4)
77. Ik ben mij bewust van de kerncompetenties van de organisatie en beheers deze. (F4)

HPO resultaten

78. De organisatie verleent goede diensten aan veel ondernemers. (G1)
79. RVO.nl heeft een goede reputatie. (G1)
80. Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van RVO.nl. (G1)
81. Het zijn van een toonaangevende organisatie zal naar verwachting meer voordelen met zich meebrengen dan de huidige situatie. (G2)

Codes:

A = Omgevingsaspecten (A1= Maatschappelijk urgent geachte missie, A2= Organisatiecultuur, A3= Autonomie)
B = Kwaliteit van management (B1= Vertrouwen, B2= Integriteit, B3= Coaching, B4= Resultaatgerichtheid, B5= Effectiviteit, B6= Sterk leiderschap, B7= Zelfvertrouwen, B8= Verantwoordelijkheid, B9= Besluitvaardigheid)
C = Openheid en actiegerichtheid (C1= Dialoog, C2= Kennis uitwisselen, C3= Betrekken van medewerkers, C4= Maken van fouten toestaan, C5= Openstaan voor verandering, C6= Prestatiegericht)
D = Langetermijngerichtheid (D1= Oriëntatie op belanghebbenden, D2= Klantgerichtheid, D3= Lang dienstverband, D4= Promotie van binnenuit de organisatie, D5= Veilige werkomgeving, D6= Organisatiegeschiedenis)
E = Kwaliteit van medewerkers (E1= Inspiratie, E2= Veerkracht en flexibiliteit, E3= Divers en complementair medewerkersbestand, E4= Samenwerkingsverbanden, E5= Intrinsieke motivatie)
F = Continue verbetering en vernieuwing (F1= Unieke strategie, F2= Efficiënte en effectieve organisatieprocessen, F3= Prestatiemanagement, F4= Innovatie)
G = HPO resultaten (G1= Onderscheidende reputatie, G2= Urgentie en enthousiasme)
H = Respondenten (H1 = Directieleden, H2= Ondernemingsraad, H3= Managers/afdelingshoofden, H4 = Teammanagers, H5 = Medewerkers, H6= Externe experts)

Bijlage 4: Respondenten interviews en geanalyseerde bronnen

Respondenten interviews		
Respondentnr.		
	Directieleden	Datum + Plaats
1 (H1a)	Directeur	8-05, DH
2 (H1b)	Directeur	8-05, DH
3 (H1c)	Directeur	15-05, ASSEN
	Ondernemingsraad	
4 (H2a)	Lid Ondernemingsraad	30-04, DH
	Managers/Afdelingshoofden	
5 (H3a)	Manager Concernstaf	21-05, DH
6 (H3b)	Manager Internationale Programma's	12-05, DH
7 (H3c)	Manager Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken	14-05, DH
	Teammanagers	
8 (H4a)	Teammanager Nationale Programma's	9-05, DH
9 (H4b)	Teammanager P&O	6-05, UTR
	Medewerkers	
10 (H5a)	Internationale Programma's	5-05, DH
11 (H5b)	Interne Audit Dienst	8-05, DH
12 (H5c)	Kernprocessen EU	15-05, ASSEN
13 (H5d)	Nationale programma's	13-05, DH
	Externe experts	
14 (H6)	Secretaris RBB Groep (H6a) & Coördinator RBB Groep (H6b)	7-04, ZTM
15 (H6c)	Extern consultant Galan Groep	11-04, DH
16 (H6)	Onderzoeker RBB Groep (H6d) Onderzoeker RBB Groep (H6e)	12-04, DH
17 (H6f)	HPO expert, HPO Center	22-04, HIL
	Oriëntatie interviews	
18 (H5e)	Projectleider verandercommunicatie	10-02, DH
19 (H4c)	Teammanager Bestuursondersteuning	11-02, DH
20 (H5f)	Strategisch adviseur Concernstaf	11-02, DH
21 (H3d) (H5g)	Manager Digitale Media en Informatie (H3d) en medewerker Klant en Advies (H5g)	17-02, DH
22 (H5h) (H5i)	Medewerker advisering Kernprocessen NL (H5h) en Communicatieadviseur (H5i)	17-02, DH
23 (H4d)	Teammanager Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken	18-02, DH

Tabel Bijlage 4 – 1⁶

⁶ Vanwege de anonimiteit van de respondenten is in sommige gevallen niet weergegeven wat de precieze functie is binnen de organisatie.

Documentenanalyse	
Documentnr.	Bron
1	Algemene Rekenkamer, 2013
2	Ministerie EZ, 2010
3	Ministerie EZ, 2012
4	Ministerie EZ, 2013a
5	Ministerie EZ, 2013b
6	Ministerie EZ, 2013c
7	Ministerie EZ, 2014a
8	Ministerie EZ, 2014b
9	Ministerie EZ, 2014c
10	Ministerie MINFIN, 2012
11	Ministerie BZK, 2011
12	RVO.nl, 2011
13	RVO.nl, 2012
14	RVO.nl, 2013a
15	RVO.nl, 2013b
16	RVO.nl, 2013c
17	RVO.nl, 2013d
18	RVO.nl, 2014a
19	RVO.nl, 2014b
20	RVO.nl, 2014c
21	RVO.nl, 2014d

Tabel Bijlage 4 – 2

Bijlage 5: Coderingsschema's

<i>Positief ten opzichte van HPPO: subcode +</i>	
<i>Negatief ten opzichte van HPPO: subcode -</i>	
A. Omgevingsaspecten	E. Kwaliteit van medewerkers
A1. Maatschappelijk urgent geachte missie	E1. Inspiratie
A2. Organisatiecultuur	E2. Veerkracht en flexibiliteit
A3. Autonomie	E3. Divers en complementair medewerkersbestand
B. Kwaliteit van management	E4. Samenwerkingsverbanden
B1. Vertrouwen	E5. Intrinsieke motivatie
B2. Integriteit	
B3. Coaching	F. Continue verbetering en vernieuwing
B4. Resultaatgerichtheid	F1. Unieke strategie
B5. Effectiviteit	F2. Efficiënte en effectieve organisatieprocessen
B6. Sterk leiderschap	F3. Prestatiemanagement
B7. Zelfvertrouwen	F4. Innovatie
B8. Verantwoordelijkheid	
B9. Besluitvaardigheid	G. HPO resultaten
C. Openheid en actiegerichtheid	G1. Onderscheidende reputatie
C1. Dialoog	G2. Urgentie en enthousiasme
C2. Kennis uitwisselen	
C3. Betrekken van medewerkers	H. Respondenten
C4. Maken van fouten toestaan	H1. Directieleden
C5. Openstaan voor verandering	H2. Ondernemingsraad
C6. Prestatiegericht	H3. Managers/afdelingshoofden
D. Langetermijngerichtheid	H4. Teammanagers
D1. Oriëntatie op belanghebbenden	H5. Medewerkers
D2. Klantgerichtheid	H6. Externe consultants
D3. Lang dienstverband	
D4. Promotie van binnenuit de organisatie	I. Overig
D5. Veilige werkomgeving	
D6. Organisatiegeschiedenis	

Figuur 6: Coderingsschema interviews managers/medewerkers en observaties

A. Wat is HPO?
B. Waarom HPO?
C. Aandachtspunten HPO-raamwerk
D. Succesfactoren implementatie/best practises
E. Aandachtspunten implementatie/worst practises
F. Aanbeveling HPO bij RVO.nl
G. HPO in de publieke sector

Figuur 7: Coderingsschema interviews externe experts

Bijlage 6: Strategische projecten in relatie tot HP(P)O

HP(P)O kenmerken	Strategische projecten/thema's
Omgevingsaspecten	
Maatschappelijk urgent geachte missie*	-
Organisatiecultuur*	Groene spoor: Werken vanuit Visie en Strategie
Autonomie*	Blauwe spoor: Monitoren en sturen op beleidsresultaat & Co-creatie in Beleidscyclus
Kwaliteit van management	
Vertrouwen	Groene spoor: Leiderschapstraject & Verandercommunicatie
Integriteit	Groene spoor: Leiderschapstraject, sturen op voorbeeldgedrag
Coaching	Groene spoor: Leiderschapstraject & Werken vanuit visie en strategie
Resultaatgericht	Groene spoor: Waarde van en voor medewerkers Kernwaarden (Elke dag beter, Resultaat voorop)
Effectiviteit	Groene spoor: Leiderschapstraject
Sterk leiderschap	Groene spoor: Leiderschapstraject & Communicatie
Zelfvertrouwen	Groene spoor: Leiderschapstraject & Communicatie
Verantwoordelijkheid	Groene spoor: Leiderschapstraject
Besluitvaardigheid	Groene spoor: Leiderschapstraject
Openheid & actiegerichtheid	
Dialog	Groene spoor: Leiderschapstraject & Fair Proces & Verandercommunicatie
Kennis uitwisselen	Blauwe spoor: Kennismanagement Strategische personeelsplanning (SPP) Groene Spoor: Werken vanuit Visie & Strategie
Betrekken van medewerkers	Groene spoor: Verandercommunicatie & Fair proces
Maken van fouten toestaan	Groene spoor: Leiderschapstraject
Openstaan voor verandering	Groene spoor: Leiderschapstraject
Prestatiegericht	Groene spoor: Waarde van en voor medewerkers
Langetermijngerichtheid	
Oriëntatie op belanghebbenden	Groene spoor: Stakeholdermanagement & Externe positionering & Leiderschapskader (Ken je wereld) Blauwe spoor: Co-creatie in Beleidscyclus & Ondernemers zijn onze ambassadeurs Kennisagenda
Klantgerichtheid	Blauwe spoor: Customer Relationship Management (CRM) & Digitalisering klantprocessen Strategische Meerjarenagenda (Klantpanels)
Lang dienstverband	Groene spoor: Leiderschapstraject Activerend personeelsbeleid: mobiliteit
Promotie van binnenuit	Groene spoor: Leiderschapstraject
Veilige werkomgeving	Groene spoor: Leiderschapstraject & Samenwerkingstraject (360 graden feedback) Plaatsingsprocedure
Organisatiegeschiedenis*	Groene spoor: Verandercommunicatie

Kwaliteit van medewerkers	
Inspiratie	Groene spoor: Leiderschapstraject & Verandercommunicatie
Veerkracht en flexibiliteit	Groene spoor: Leiderschapstraject Activerend personeelsbeleid: mobiliteit Strategische Personeelsplanning (SPP)
Divers/complementair medewerkersbestand	Groene spoor: Leiderschapstraject Activerend personeelsbeleid: mobiliteit Strategische Personeelsplanning (SPP)
Samenwerkingsverbanden	Blauwe spoor: Co-creatie in Beleidscyclus (learning network) RBB Benchmark
Intrinsieke motivatie*	Groene spoor: Werken vanuit Visie en Strategie
Continue verbetering & vernieuwing	
Unieke strategie	Strategiehuis & Strategische Meerjarenagenda
Efficiënte/effectieve organisatieprocessen	Blauwe spoor: Stroomlijnen processen & Lean management & Tussensprint Kanteling AgNL
Prestatiemanagement	Blauwe spoor: Co-creatie in Beleidscyclus (formuleren KPI's)
Innovatie	Groene spoor: Sturen op samenwerking & Werken vanuit Visie en Strategie & Leiderschapskader (voorbeeldgedrag) Blauwe spoor: Stroomlijnen processen Klantinteractie, klantpanels Strategiehuis, kernwaarden, kerncompetenties Het Nieuwe Werken (HNW)
HPO resultaten	
Onderscheidende reputatie*	-
Urgentie & enthousiasme*	Interne projectgroep HPO

Tabel Bijlage 6 – 1

* = toegevoegd in HPPO-raamwerk

NB: Groene spoor = Medewerkers bouwen aan 1 RVO.nl

Blauwe spoor = Strategische projecten

Rode spoor = Formele vorming