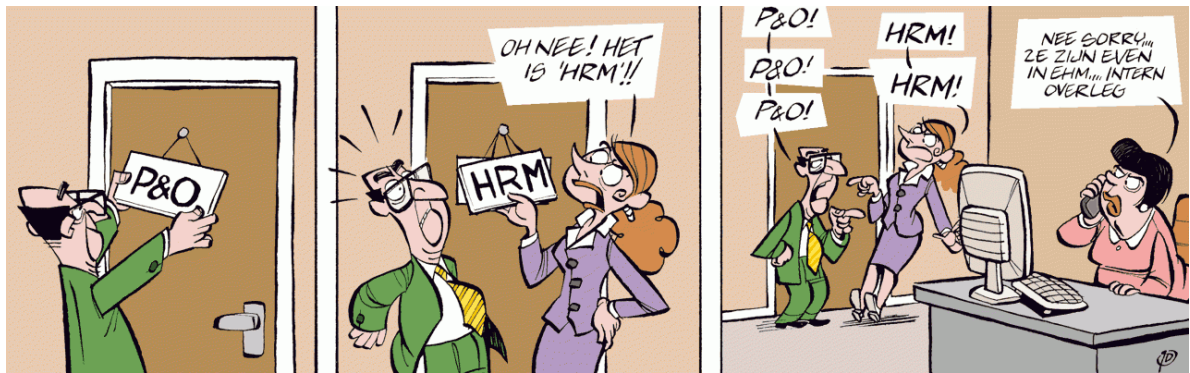




# Organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam

*en de rol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven.*



© Copyright Comic House  
(<http://www.comichouse.nl>)

strip Van Dorp & Otjes voor P & O door Jan Dirk Barreveld

Naam: Sharon Miltenburg

Studentnummer: 3280810

Opleiding: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Mastertraject: Organisaties, Verandering en Management

Naam scriptiebegeleider Universiteit Utrecht: dr. Jeroen Vermeulen

Naam stagebegeleider Gemeente Amsterdam: Tineke Dijkstra

Datum: 31-08-2016

## **Managementsamenvatting**

De Gemeente Amsterdam is sinds 2012 aan het reorganiseren, met per 1 januari 2015 de invoering van 1Amsterdam met bijgevolg een nieuwe inrichting van organisatieontwikkeling. Deze scriptie onderzoekt de ervaring met de nieuwe inrichting van organisatieontwikkeling van opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Er blijkt onvoldoende verbinding te zijn in de aanpak van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven en de geboden ondersteuning door P&O sluit onvoldoende aan bij de ondersteuningsbehoefte. Ten eerste zijn er niet of nauwelijks feedback lussen binnen de organisatie zijn ingericht ten aanzien van organisatieontwikkeling. Zo is er is geen proces geregeld waarin P&O feedback en input kan leveren bij organisatieontwikkeling en het proces van feedback over de belegging van organisatieontwikkeling via prestatiecontracten is nog niet voldoende. Ten tweede is er sprake van rol incongruentie wat betreft de belegging, prioritering en aansturing van organisatieontwikkeling, vooral wat betreft de rol van directie P&O en het GMT. Ten derde bevat het proces van ondersteuning bij organisatieontwikkeling een aantal knelpunten. Zo is er is nog niet altijd sprake van een co-creatie rol tussen accounthouder en rve directeur, is de bekendheid van organisatieadvies bij zowel klanten als bij accounthouders onvoldoende kan de samenwerking tussen de accounthouder en het bredere account team (met name organisatieadviseurs) beter; is de afstemming van vraag en aanbod suboptimaal doordat klanten niet goed op de hoogte zijn van het verschil in dienstverlening tussen de partijen en is intake en diagnose lastig voor P&O vanwege het gedeelde eigenaarschap of doordat het niet meer te koppelen is aan de bredere organisatieontwikkelingsdoelstellingen binnen de Gemeente Amsterdam. De belangrijkste aanbevelingen zijn om in te zetten op leercirkels, de inrichting van de prestatiecontracten en de prestatiedialoog te verbeteren en de rol incongruentie en de ervaren knelpunten in het proces van de dienstverlening waar mogelijk weg te nemen.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Probleembeschrijving .....	5
2.1. Organisatiebeschrijving Gemeente Amsterdam .....	5
2.2. Aanleiding .....	6
2.3. Probleemschets .....	7
2.4. Doelstelling .....	8
2.5. Onderzoeksvraag .....	8
3. Methodologie .....	10
3.1. Onderzoeksstrategie .....	10
3.2. Onderzoeksontworp .....	10
3.3. Kwaliteitscriteria .....	16
3.4. Verloop onderzoek en analyse en interpretatie data .....	18
4. Theoretisch kader .....	20
4.1. Wetenschappelijk perspectief .....	20
4.2. Rollen .....	21
4.3. Processen .....	26
5. Bevindingen .....	31
5.1. Organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam .....	31
5.2. De ervaringen met organisatieontwikkeling .....	37
5.3. Ervaren rollen P&O domein en BIA bij ondersteuning organisatieontwikkeling ....	43
5.4. Tevredenheid ondersteuning organisatieontwikkeling .....	47
6. Analyse .....	57
6.1. Inrichting organisatieontwikkeling .....	57
6.2. Ondersteuning organisatieontwikkeling .....	60
7. Conclusie .....	65
7.1. Aanbevelingen .....	67

# 1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de geboden ondersteuning door Personeel & Organisatieadvies (P&O) bij organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam. P&O ondersteunt de organisatie, de clusters, resultaat verantwoordelijke eenheden (rve's) en stadsdelen, bij het realiseren van ontwikkelopgaven. In dit kader is het P&O domein verantwoordelijk voor de advisering, kaderstelling, regie en uitvoering van organisatieontwikkeling (Gemeente Amsterdam, 2016).

De reden voor het onderzoek is de bestaande onduidelijkheid bij de invulling van de ondersteuningsrol van P&O bij organisatieontwikkeling. De Gemeente Amsterdam is sinds 2012 aan het reorganiseren, met per 1 januari 2015 de invoering van 1Amsterdam. Dit was de grootste reorganisatie binnen de gemeente ooit, waarbij de ambtelijke inrichting is veranderd van een decentrale naar een gecentraliseerde inrichting. Met deze structuuraanpassing is het concern Amsterdam ontstaan. De structuurverandering was een ingrijpende stap in de organisatieontwikkeling en heeft grote gevolgen gehad voor stadsdelen, diensten en medewerkers. Zo is er één centraal cluster Bedrijfsvoering ontstaan met één rve Personeel & Organisatieadvies (PO), voorheen zat dit verspreid over de stadsdelen en diensten. In zijn huidige vorm is P&O dus relatief jong en zelf nog in ontwikkeling. P&O heeft daarom behoefte aan nader onderzoek naar de ondersteuningsrol die zij vervult bij organisatieontwikkeling.

De huidige problematiek betreft de geboden ondersteuning van P&O bij de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven van de organisatie. Het P&O domein bestaat uit verschillende afdelingen die een rol hebben in de ondersteuning van organisatieontwikkeling. Daarbij werken ze met verschillende ondersteunende rve's in de organisatie samen om ontwikkelopgaven te realiseren. De concernmanager P&O<sup>1</sup> vermoedt dat er onvoldoende verbinding is in de aanpak van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven en de ondersteuning onvoldoende afgestemd is op de te realiseren ontwikkelopgaven.

---

<sup>1</sup> De concernmanager P&O is 17 mei 2016 (tijdens het onderzoek) per direct gestopt met zijn functie. De afdeling DMC P&O is daarbij komen te vervallen en een aparte Directie P&O geworden, onder Bestuur en Organisatie. De functie concernmanager is daarbij komen te vervallen, er is nu sprake van een Directie directeur, welke momenteel vervuld wordt door een interim manager.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige wijze waarop de ondersteuningsrol van P&O bij ontwikkelopgaven wordt ingevuld. Dit kan het beste door de ervaringen van betrokken actoren te bevragen. Belangrijke vragen daarbij zijn wie er een rol hebben bij de ondersteuning van organisatieontwikkeling, hoe de vraag en aanbod van ondersteuning in de praktijk vorm krijgt, wie de opdrachtgevers- en nemers zijn en hoe al deze actoren de geboden ondersteuning ervaren. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

*Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

De studie hanteert een interpretatief perspectief en is kwalitatief van aard. De ondersteuning wordt in kaart gebracht door middel van interviews en participatieve observaties. Ondersteunend hieraan vindt er documentanalyse plaats.

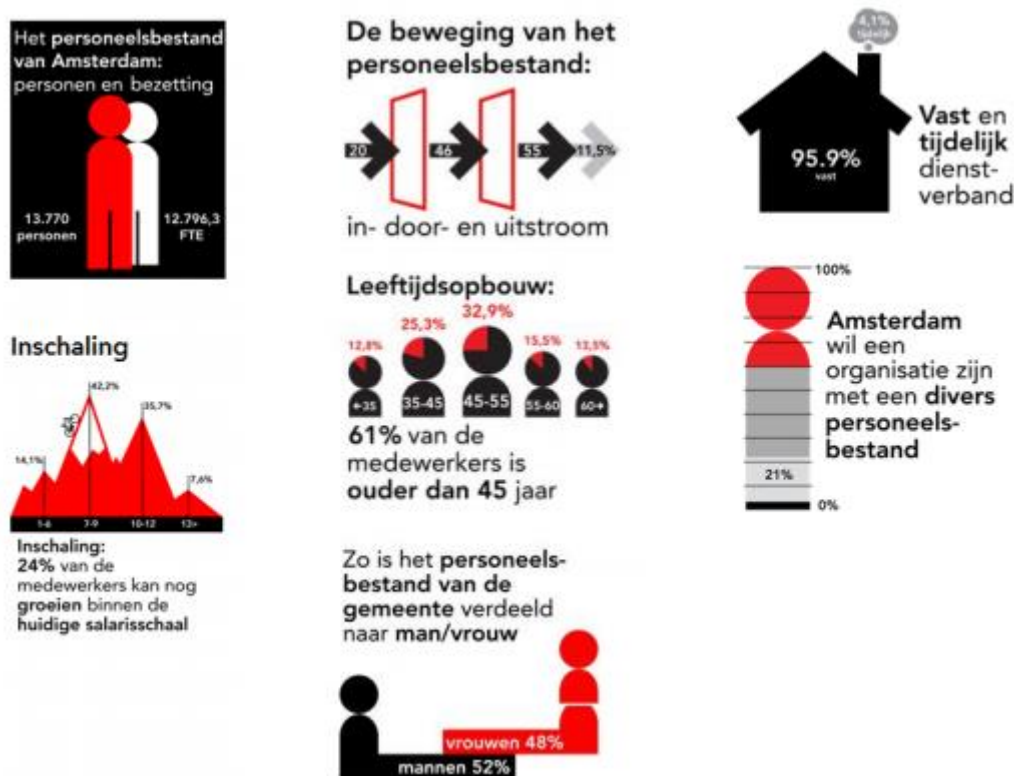
Het onderzoeksrapport bestaat uit een probleembeschrijving, onderzoeksstrategie, literatuorkader, resultatenhoofdstuk, conclusie en aanbevelingen. Aan het einde zijn een bibliografie en de bijlages te vinden.

## 2. Probleembeschrijving

### 2.1. Organisatiebeschrijving Gemeente Amsterdam

De Gemeente Amsterdam is de grootste gemeente van Nederland en bestuurt 820.000 Amsterdammers (Coalitieakkoord 2014-2018, Amsterdam is van iedereen, 2014). In afbeelding 1 staan kerngegevens van de Gemeente Amsterdam.

**Afbeelding 1:** Kerngegevens Gemeente Amsterdam (Strategische uitvoeringsagenda, 2016, p. 6).



De Gemeente Amsterdam bevindt zich in een turbulente omgeving die leidde tot verschillende ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo is met ingang van 19 maart 2014 de wijziging van de Gemeentewet van kracht geworden, welke regelt dat gemeentebesturen geen deelgemeenten meer mogen instellen (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2014). Deze wet heeft grote gevolgen gehad voor de Gemeente Amsterdam, aangezien dit heeft geleid tot afschaffing van stadsdeelraden en de instelling van bestuurscommissies. Daarbij waren er drie decentralisaties van het Rijk naar de gemeenten in het sociale domein, namelijk jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten, 2015). De gemeente moest tegelijkertijd ook de financiën op orde krijgen en

structureel 55 miljoen bezuinigen. (Coalitieakkoord 2014-2018, Amsterdam is van iedereen). De buitenwereld verlangt van de organisatie snelheid en flexibiliteit, een andere relatie met de samenleving, slim gebruik van data en kostenbewust resource management. Onder invloed van al deze veranderingen is de organisatie zich aan het ontwikkelen naar ‘*een flexibele, resultaatgerichte organisatie, die zich snel aanpast aan wat de omgeving vraagt (van klein tot groot: in de wijk tot de regio)*’ (Strategische uitvoeringsagenda, p. 8). Om dit te realiseren is de organisatie sinds 2012 aan het reorganisaren naar één organisatie in dienst van Amsterdam, oftewel 1Amsterdam (Bestuurlijk kompas, 2014).

De grootste organisatieontwikkeling in het kader van 1Amsterdam is de aanpassing van de structuur van de organisatie. Met de aanpassing van het bestuurlijk stelsel is de organisatieindeling aangepast van diensten en deelgemeenten naar resultaat verantwoordelijke eenheden (rve’s) en stadsdeelcommissies.<sup>2</sup> De reorganisatie en structuurverandering heeft grote gevolgen gehad voor medewerkers, stadsdelen en diensten. Medewerkers werden ingedeeld in nieuwe rve’s; een deel van de medewerkers konden één op één over, een deel moest opnieuw solliciteren op interne functies en een deel werd boventallig. In 2016 moesten er ongeveer 3000 fte’s minder zijn, van 15000 fte’s naar 12000 fte’s (Team Organisatieontwikkeling, 2013). Een ander gevolg van de herindeling is een aanpassing van de medezeggenschap, welke nu onderdeelcommissies (OC) per rve heeft en één centrale ondernemingsraad (COR)<sup>3</sup>. Ook is door de structuurwijziging één centraal cluster Bedrijfsvoering ontstaan met één rve Personeel & Organisatieadvies (PO), voorheen zat dit verspreid over de stadsdelen en diensten.

## **2.2. Aanleiding**

De organisatieontwikkeling was ten tijde van de reorganisatie belegd bij het Programmabureau Organisatieontwikkeling. Het Programmabureau Organisatieontwikkeling is in juni 2015 opgeheven. Inmiddels ligt de kaderstelling, regie en advisering van organisatieontwikkeling bij de directie P&O (ontstaan op 17 mei 2016, voorheen was dit DMC P&O. Dit was de concernafdeling Personeel & Organisatieontwikkeling binnen de afdeling HR inkoop van Directie

---

<sup>2</sup> Voor de huidige indeling, zie bijlage 1, het organogram van de Gemeente Amsterdam.

<sup>3</sup> Deze aanpassing heeft gezorgd voor verzet vanuit de oude OR (orinformatie.nl, 2015). Op het moment is de stand van zaken dat de rechter het vonnis waarvan beroep (van de OR tegen de aanpassing van de medezeggenschap) is bekrachtigt, de Gemeente Amsterdam is daarmee in het gelijk gesteld (Geding in hoger beroep OR stadsdeel zuid tegen Gemeente Amsterdam, 2016).

Middelen en Control (DMC))<sup>4</sup>. De rve PO, welke onder het cluster Bedrijfsvoering valt, is onder andere belast met de ondersteuning en uitvoering van stadsbrede en rve specifieke organisatieontwikkeling<sup>5</sup>. De huidige inrichting van het P&O domein bestaat pas sinds januari 2015 en is relatief jong en in ontwikkeling. Om vorm en inhoud aan de nieuwe P&O inrichting te geven, is er een Strategische Uitvoeringsagenda opgesteld met de ambities voor 2016. Er zijn vijf speerpunten geformuleerd, waarvan één organisatieontwikkeling is (Strategische uitvoeringsagenda, 2016).

Voor de invulling van de organisatieontwikkeling heeft DMC P&O ontwikkelingen in de maatschappij en in organisatie opgehaald en vertaald naar stadsbrede ontwikkelopgaven. Door de transitie naar 1 Amsterdam en de wens beter aan te sluiten op de omgeving, hebben ook de rve's en stadsdelen hun eigen ontwikkelopgaven. De wens van het GMT is dat de P&O capaciteit gericht wordt ingezet om de gemeente, rve's en stadsdelen te ondersteunen in hun ontwikkelopgaven. In de praktijk lijkt er echter onvoldoende samenhang in de aanpak van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven en lijkt de ondersteuning van P&O onvoldoende afgestemd op de te realiseren ontwikkelopgaven. Het P&O domein heeft daarom behoefte aan nader onderzoek naar de ondersteuningsrol die zij vervult bij de realisatie van ontwikkelopgaven.

### **2.3. Probleemschets**

Op het moment is de invulling van de rol van P&O bij de ondersteuning aan de organisatie, rve's en stadsdelen bij de ontwikkelopgaven onvoldoende inzichtelijk. De geboden ondersteuning van P&O lijkt door medewerkers van verschillende onderdelen te komen:

- bij de directie P&O,
- bij de rve PO zijn dat voornamelijk de afdelingen Algemeen Advies, Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid en De Amsterdamse School.

Binnen deze afdelingen werken organisatieadviseurs samen met verschillende afdelingen en adviseurs, verspreid over de organisatie. Het Bureau Interim en Advies (BIA) is een belangrijke partner bij de ondersteuning van de organisatie, rve's en stadsdelen bij ontwikkelopgaven. Ook

---

<sup>4</sup> Voor de structuur, zie bijlage 2, het organogram van Bestuur en Organisatie.

<sup>5</sup> Voor de structuur, zie bijlage 3, het organogram van het cluster Bedrijfsvoering.



BIA valt onder het nieuwe cluster Bedrijfsvoering.<sup>6</sup> Daarnaast zitten er op verschillende plekken in de organisatie medewerkers die zich bezig houden met organisatieadvies, al dan niet onder een andere functienaam. Zij bevinden zich in elke staf van de vier clusters en in de zeven stadsdelen. Maar ook de organisatie, rve's en stadsdelen, oftewel de opdrachtgevers van P&O, hebben een rol in de realisatie van ontwikkelopgaven. Echter, hoe al deze partijen samenwerken om de organisatie te ontwikkelen en wat daarin ieders rol is lijkt onduidelijk. Om dit inzichtelijk te maken betreft het aandachtsgebied van het onderzoek de ervaringen van betrokken partijen met de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven.

## 2.4. Doelstelling

Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het P&O domein, door inzicht te geven in de huidige aanpak en invulling van de ondersteuningsrol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. De huidige invulling wordt onderzocht door te bevragen welke rol(len) P&O volgens actoren heeft, hoe de rol momenteel wordt ingevuld en of de ervaringen positief of negatief zijn. Als blijkt dat er onvoldoende verbinding is in de aanpak van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven en/ of de ondersteuning inderdaad niet voldoende aansluit bij de te realiseren ontwikkelopgaven, zal het onderzoek zich richten op het in kaart brengen van wat volgens actoren de knelpunten zijn en welke factoren hierop van invloed zijn. Doel is dan input te leveren voor de pilot 'opgavegericht ontwikkelen' door aanknopingspunten te identificeren ter verbetering van de ondersteuning van P&O bij ontwikkelopgaven.

## 2.5. Onderzoeksvraag

De hoofdvraag luidt:

*Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

Hieruit vloeien de volgende deelvragen voort:

1. Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam?
2. Wie spelen er een rol bij de ondersteuning en realisatie van ontwikkelopgaven?

---

<sup>6</sup> Zie voor het overzicht de organogrammen van de Gemeente Amsterdam, Bestuur en Organisatie en Cluster Bedrijfsvoering in bijlage één, twee en drie.

3. Hoe ondersteunt P&O de realisatie van ontwikkelopgaven?
4. Hoe worden de ontwikkelopgaven gerealiseerd?
5. Hoe verhouden de geboden ondersteuning van P&O en de realisatie van ontwikkelopgaven zich tot elkaar?

Met de beantwoording van deze deelvragen wordt de probleemstelling verkent, de hoofdvraag beantwoordt en wordt inzicht gegeven in de huidige invulling van de ondersteuningsrol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Zo draagt het onderzoek bij aan de verdere ontwikkeling van P&O.

### **3. Methodologie**

#### **3.1. Onderzoeksstrategie**

De best passende strategie voor dit onderzoek is een gevalstudie (case study). Dit vanwege 1) de specifieke relevantie, 2) de contextafhankelijkheid, 3) de geringe aantal onderzoekseenheden en 4) de grote hoeveelheid variabelen:

1. Het onderzoek is in opdracht van de directie directeur (voorheen de concernmanager P&O) en is voornamelijk interessant voor de Gemeente Amsterdam en P&O zelf. Het doel van het onderzoek is om de geboden ondersteuning van P&O bij het realiseren van ontwikkelopgaven van de Gemeente Amsterdam te verkennen om het zo beter te begrijpen.
2. De onderzoeksvraag betreft de ervaringen van betrokken actoren met de geboden ondersteuning van P&O bij ontwikkelopgaven. De context van de gemeente is van grote invloed op de te realiseren ontwikkelopgaven van de organisatie en beïnvloedt ook de manier waarop P&O de organisatie hierbij ondersteunt. Ook kunnen de ervaringen van de respondenten alleen binnen de specifieke context goed begrepen worden.
3. Door de aard van het onderzoek (de ervaringen van betrokken actoren) en de beperkte beschikbare tijd voor het onderzoek, is het alleen mogelijk een gering aantal respondenten te betrekken.
4. In het onderzoek wordt de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven onderzocht. Hierbij is er sprake van een grote hoeveelheid variabelen.

Al deze aspecten tezamen zorgen ervoor dat de gevalstudie de best passende strategie is voor dit onderzoek (Thiel, p. 67).

#### **3.2. Onderzoeksontwerp**

Het onderzoek richt zich op de ervaringen van betrokken actoren met de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Omdat het hier de ervaringen, meningen

en inzichten van actoren betreft, oftewel de interpretaties van de betrokken actoren, is het onderzoek *interpretatief*. Er wordt daarmee niet uitgegaan van dé waarheid of één objectieve werkelijkheid, maar van subjectieve waarnemingen van een situatie door mensen. Met deze vooronderstelling kan de geboden ondersteuning van P&O beter begrepen worden aan de hand van interpretaties van de betrokken actoren. De inzichten van de respondenten zijn daarom ook leidend, eventuele wetenschappelijke theorie over de situatie dient als ondersteuning, het betreft hier dus *inductief onderzoek*. Het onderzoek genereert rijke data over ervaringen van respondenten met de geboden ondersteuning van P&O en is daarom *kwalitatief* van aard.

### 3.2.1. Gebruikte methoden en technieken

Omdat wordt uitgegaan van subjectieve waarnemingen van de respondenten, is gebruik gemaakt van triangulatie om een zo goed en volledig mogelijk beeld te krijgen van de situatie. De methoden die het beste passen bij de doel- en vraagstelling en de kwalitatieve/ inductieve/ interpretatieve aard van het onderzoek zijn 1) interviews, 2) inhoudsanalyse en 3) coderen. Tabel 1 geeft per methode de motivering en de gebruikte techniek aan om gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren (Thiel, 2007).

**Tabel 1:** Overzicht gebruikte methoden en technieken.

Doel	Methoden	Motivering	Techniek	Motivering	Past bij:
Gegevens verzamelen:	1) <i>Interview</i>	Mogelijkheid verdiepende vragen te stellen	<i>Open interview</i>	Mogelijkheid verkennen onderwerp en probleemstelling	Kwalitatief/ inductief onderzoek
			<i>Semi-gestructureerd interview</i>	Mogelijkheid belangrijke onderwerpen systematisch te bevragen	Kwalitatief onderzoek
	2) <i>Inhoudsanalyse</i>	Mogelijkheid documenten van organisatie te analyseren	<i>Documentanalyse</i>	Mogelijkheid uitingen van de organisatie te vergelijken met uitingen van respondenten	Kwalitatief onderzoek

<b>Gegevens analyseren:</b>	<b>3) Coderen</b> <i>(met Nvivo11)</i>	Mogelijkheid gestructureerd gegevens te analyseren	<b>Open coderen</b>	Mogelijkheid om data van respondenten het onderzoek te laten leiden	Kwalitatief/ inductief onderzoek
			<b>Axiaal coderen</b>	Mogelijkheid om overeenkomende onderwerpen in open gecodeerde interviews te identificeren	Kwalitatief/ inductief onderzoek
			<b>Thematisch coderen</b>	Mogelijkheid om belangrijke thema's binnen gecodeerde data te identificeren	Kwalitatief onderzoek
<b>Gegevens interpreteren:</b>	<i>(met Nvivo11 Pro)</i>	Mogelijkheid gestructureerd gegevens te interpreteren	<b>Clusteren, tellen, identificeren storende variabelen</b>	Mogelijkheid om gecodeerde data met elkaar te vergelijken op functie, belang van een thema of op geïdentificeerde knelpunten	Kwalitatief/ interpretatief onderzoek

### 3.2.2. Gebruikte selectiecriteria en steekproefkader per methoden

Bovenstaande methoden zijn gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Het is van belang dat de methoden de juiste eenheden onderzoekt, zodat het onderzoek valide is. Daarom zijn er per methode selectiecriteria geformuleerd wat resulteert in een steekproefkader.

#### *Selectiecriteria steekproefkader interviews*

Het grootste gedeelte van de data is verkregen met interviews. Voor de selectie van de onderzoekseenheden zijn verschillende medewerkers binnen DMC P&O en de rve PO gevraagd voor en zo representatief mogelijke steekproef. Daarnaast is er ook aan een ervaringsdeskundige op

het gebied van de reorganisatie naar 1Amsterdam gevraagd<sup>7</sup>, welke rve's logischerwijs in ontwikkeling zouden zijn. Op basis van deze informatie is het onderzoek zo is ingestoken dat:

1. De partijen die te maken hebben met de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven zijn geïnterviewd. Uit vooronderzoek blijkt dat de directie P&O, rve PO, BIA en verschillende rve's/stadsdelen te zijn.
2. Binnen P&O de betrokken afdelingen zijn geïnterviewd.
3. Er per betrokken afdeling binnen P&O minimaal één medewerker op strategisch en één op tactisch/uitvoerend niveau is geïnterviewd.
4. Binnen BIA minimaal één manager of medewerker op strategisch of tactisch/uitvoerend niveau is geïnterviewd.
5. Er vijf opdrachtgevers op zowel strategisch als tactisch/uitvoerend niveau zijn geïnterviewd.
6. Er minimaal vier rve's (één per cluster) die opdrachtgever zijn van P&O geïnterviewd zijn.
7. Er minimaal één stadsdeel die opdrachtgever is van P&O geïnterviewd is.
8. Per geïnterviewde rve en stadsdeel minimaal een respondent op strategisch/tactische niveau is geïnterviewd.
9. Er P&O accounthouders van geïnterviewde rve's en stadsdeel zijn geïnterviewd.

Triangulatie is hiermee gewaarborgd omdat het onderzoek gelaagd is door verschillende partijen, afdelingen/rve's en functieniveaus in de organisatie te interviewen. Op basis van de geformuleerde selectiecriteria voor onderzoekseenheden, is een beoogde samenstelling van respondenten (op functieniveau) vastgesteld (zie bijlage 4).

### ***Steekproef respondenten***

Met een lijst van alle medewerkers binnen het P&O domein is per gewenste functie ad random een mogelijke deelnemer geselecteerd. De geselecteerde personen zijn per mail door de onderzoeker benaderd. De mail is op hoofdlijnen identiek, maar per groep (klant, P&O-medewerker

---

<sup>7</sup> De ervaringsdeskundige reorganisatie 1Amsterdam is een medewerker die betrokken is geweest bij de planning en uitvoering van de reorganisatie naar 1Amsterdam.

en samenwerkingspartner) gespecificeerd (zie bijlage 5). Wanneer personen niet wilde deelnemen (voornamelijk aangegeven reden: gebrek aan tijd), is gezocht naar een andere deelnemer die voldeed aan de eisen.

In de klantengroep is in elk cluster een (door de ervaringsdeskundige aangegeven) rve directeur of een manager geïnterviewd. De gewenste rve binnen cluster Dienstverlening en Informatie kon niet worden geïnterviewd, maar is vervangen door een andere relevante rve binnen het cluster. Er is in de klantengroep ook één stadsdeelsecretaris geïnterviewd.

In de groep P&O medewerkers is het bij de rve PO niet gelukt een manager binnen Algemeen Advies te spreken. Hier is ook geen vervanging voor gevonden. Er kon ook geen interview met een manager binnen De Amsterdamse School plaatvinden, er is echter wel een informeel gesprek geweest met een manager om informatie over de rol en functie van de Amsterdamse School te bespreken en welke medewerkersfunctie relevant was om te interviewen.

Bij de groep samenwerkingspartners bleek uit de rondvraag binnen het P&O domein dat voornamelijk Bureau Interim en Advies relevant was. Ook het Project Management Bureau is genoemd, maar deze lijkt zich voornamelijk met projecten binnen het ruimtelijke domein bezig te houden. Om deze reden is enkel een manager binnen BIA geïnterviewd.

Respondenten zijn op basis van bovenstaande criteria benaderd, deelname was op vrijwillige basis. Zo is er een gestratificeerde steekproef door zelfselectie ontstaan. Uiteindelijk komt de steekproef bijna volledig overeen met de beoogde steekproef (zie bijlage 4).

### ***Selectiecriteria inhoudsanalyse***

Om de ontwikkelopgaven in kaart te brengen zijn documenten van de organisatie onderzocht. Belangrijke criteria daarvoor zijn:

1. Documenten zijn afkomstig van de Gemeente Amsterdam.
2. Documenten beschrijven de ontwikkelopgaven die P&O moet ondersteunen.
3. Documenten beschrijven de ondersteuningsrol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven.

### ***Gebruikte documenten voor inhoudsanalyse***

Op basis van de beschreven criteria voor de inhoudsanalyse en een rondvraag bij medewerkers binnen het P&O domein, zijn de volgende documenten geselecteerd en geanalyseerd:

- 1) Het organisatie ontwikkelplan versie 23 mei 2013
- 2) Het organisatieplan Bestuur en Organisatie versie 6 februari 2014
- 3) Het organisatieplan cluster Bedrijfsvoering versie 20 januari 2014
- 4) Het coalitieakkoord 2014-2018
- 5) Het bestuurlijk kompas 2014
- 6) De Strategische Uitvoeringsagenda 2016
- 7) Prestatiemanagement topfunctionarissen versie 10 februari 2016

### **3.2.3. Vertaling vraagstelling naar waarnemingsvragen**

Om de vraagstelling te beantwoorden moeten de variabelen geoperationaliseerd en dus waarneembaar gemaakt worden. Per methode zijn daarom waarnemingsvragen geformuleerd.

#### ***Waarnemingsvragen interviews***

De waarnemingsvragen van de interviews betreffen een topiclist die is bijgevoegd in bijlage 7. Deze topiclist is bij de semi gestructureerde interviews gebruikt. Bij de open interviews is enkel de introductie en het slot gebruikt.

#### ***Waarnemingsvragen documentanalyse***

Bij de analyse van de documenten is gekeken naar de volgende vragen

1. Geeft het document inzicht in de ontwikkelopgaven van de Gemeente Amsterdam?
2. Geeft het document inzicht in de ontwikkelopgaven die P&O moet ondersteunen?
3. Geeft het document inzicht in de ondersteuningsrol of het ondersteuningsproces van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?
4. Geeft het document inzicht in belangrijke thema's die respondenten hebben genoemd?  
(inductie)

Op basis van de belangrijkste bevindingen uit de interviews met respondenten is met de geformuleerde waarnemingsvragen gekeken naar de documenten. In het bevindingenhoofdstuk is te lezen welke thema's respondenten benoemen en wat de documenten hierover zeggen.



### **3.3.Kwaliteitscriteria.**

Om te zorgen dat het onderzoek zo betrouwbaar, valide en bruikbaar mogelijk is, zijn er een aantal maatregelen genomen.

#### **3.3.1. Betrouwbaarheid:**

Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de voorgenomen stappen de uiteindelijke genomen stappen in het onderzoek zo accuraat mogelijk in het onderzoeksrapport opgenomen. De overwegingen van de onderzoeker zijn bijgehouden in een logboek, zodat het onderzoek zo herhaalbaar en navolgbaar mogelijk is.

Om te zorgen dat de resultaten van het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk zijn, zijn de interviews in verschillende lagen van de organisatie gehouden. Respondenten binnen verschillende afdelingen en in verschillende rve's, zowel op strategisch als tactisch/uitvoerend niveau, zijn naar hun ervaringen gevraagd. Dit zorgt ervoor dat onder dezelfde omstandigheden, dezelfde meting zal leiden tot dezelfde bevinding.

De betrouwbaarheid is ook gebaat bij een goed meetinstrument. Om deze reden is bij de topiclist van de interviews het advies ingewonnen van een ervaren onderzoeker. Ook is er een proefinterview gehouden om de eenduidigheid van de interviewvragen te testen.

#### **3.3.2. Validiteit**

##### ***Interne validiteit:***

Om een zo goed mogelijk beeld van de onderzoekssituatie te krijgen is er gebruik gemaakt van triangulatie. Ten eerste door de geboden ondersteuning van P&O bij ontwikkelopgaven met verschillende methoden te onderzoeken. Ten tweede zijn de meningen van verschillende partijen, binnen verschillende afdelingen en verschillende rve's/stadsdelen, op verschillende niveaus (strategisch tactisch/uitvoerend) bevraagd. Door het gebruik van sub-eenheden binnen de P&O medewerkers, samenwerkingspartners en opdrachtgevers, ontstaat er een gelaagd design. Ook is de validiteit van de topiclist getest. De in eerste instantie opgezette topiclist voor de semi gestructureerde interviews (bijlage 6) is voor feedback en goedkeuring voorgelegd aan de scriptiebegeleider. Ook is er een proefinterview gehouden met een master scriptant die werkzaam was als stagiaire binnen P&O. Op basis van de feedback van beide partijen is de

topiclist zo aangepast dat de vragen eenduidiger en begrijpelijker zijn en de bedoelde variabelen meten (zie bijlage 7). Zowel de triangulatie als de peercheck van de topiclist komen de validiteit ten goede (Thiel, 2007).

#### ***Externe validiteit:***

Het is moeilijk om de resultaten buiten de onderzochte afdelingen en rve's te generaliseren. Het is bijna onmogelijk om de resultaten buiten de Gemeente Amsterdam te generaliseren. Dit vanwege de uniciteit van de rve's en de contextgebondenheid van de Gemeente Amsterdam. Het doel van het onderzoek is ook niet om externe validiteit te behalen. Het doel is de situatie goed in kaart te brengen, enkel de interne validiteit is dus van belang.

### **3.3.3. Bruikbaarheid**

De resultaten zijn in eerste plaats bruikbaar voor de opdrachtgever, de directeur van de directie P&O van de Gemeente Amsterdam. Het onderzoek betreft de geboden ondersteuning van P&O aan de realisatie van ontwikkelopgaven. De resultaten zijn daarmee ook bruikbaar voor het hele P&O domein (directie P&O en de rve PO). Daarbij worden de rollen van samenwerkingspartners en opdrachtgevers ook onderzocht, die resultaten kunnen dus bruikbaar zijn voor de onderzochte samenwerkingspartners en opdrachtgevers. Ten slotte is het onderzoek interessant voor de gemeentesecretaris en het GMT, aangezien het de tevredenheid over organisatieontwikkeling binnen de gehele organisatie onderzoekt. Om de bruikbaarheid te garanderen, zijn in dit onderzoeksrapport alle resultaten zo overzichtelijk mogelijk beschreven. De bovengenoemde partijen krijgen de mogelijkheid dit rapport in te zien. Het rapport wordt openbaar gepubliceerd bij de Universiteit Utrecht, zodat ook eventuele andere geïnteresseerden het rapport kunnen inzien. Wellicht is het rapport ook voor andere partijen bruikbaar.

### **3.3.4. Tegengaan storingsbronnen**

Er zijn verschillende storingsbronnen die de betrouwbaarheid en validiteit kunnen schaden. Wat betreft de bias van de onderzoeker, storingsbronnen bij de meeting en de antwoorden van respondenten, zijn de volgende maatregelen getroffen:

Om zoveel mogelijk te voorkomen dat de onderzoeker wordt geleid door haar eigen bias, is de wetenschapsopvatting zo concreet mogelijk beschreven. Het is onmogelijk zonder opvattingen en verwachtingen onderzoek te doen. Maar doordat de onderzoeker zich bewust is van haar bias en dit expliciteert, kan het onderzoek zo objectief mogelijk worden uitgevoerd. Daarbij

heeft de onderzoeker goede scholing en scriptieondersteuning gekregen hoe hier het beste mee om te gaan.

Bij interviews kan de onderzoeker vragen aanpassen, weglaten of anders toepassen. Om dit te voorkomen is er gebruik gemaakt van één topiclist voor alle respondenten. Ook zijn de interviews allemaal opgenomen en getranscribeerd, wat de betrouwbaarheid en navolgbaarheid ten goede komt.

Respondenten kunnen door eerdere ervaringen of onzekerheid sociaal wenselijke antwoorden geven. Om dit te voorkomen is er door de onderzoeker al het mogelijke gedaan om de respondent op het gemak te stellen. Dit is gebeurd door de respondenten anonimiteit te geven, goed te kijken en te luisteren om eventuele onzekerheid op te merken, bespreekbaar te maken en weg te nemen. Ook is er gestart met een neutrale openingsvraag, kwamen de makkelijke vragen eerst en de moeilijke vragen later. Aan het einde van het gesprek kregen respondenten de kans eventuele aanvullende informatie te geven en konden ze zeggen wat ze van het interview vonden. Ook is er gebruik gemaakt van membercheck, alle respondenten is aangeboden hun transcript ter controle in te zien. Enkele respondenten hebben dit ook gedaan, geen enkele respondent wilde een aanpassing in het transcript. Om antwoordtendenties uit te sluiten zijn de interviews hierop gecheckt.

Om de anonimiteit te kunnen waarborgen wordt er in de bevindingen altijd verwezen naar ‘een manager’ binnen een cluster of stadsdeel, ongeacht of het de directeur van de rve is, een stadsdeelsecretaris of een manager uit het Management Team. Dit zelfde geldt voor managers binnen het P&O domein. Voor de twee geïnterviewde accounthouders geldt dat er in de bevindingen geen onderscheid wordt gemaakt en er niet verwezen wordt uit welk cluster ze komen. Dit om te voorkomen dat de uitspraken van de accounthouder en de manager van een rve inhoudelijk met elkaar vergeleken kunnen worden. Er wordt ook geen onderscheid gemaakt tussen de twee respondenten uit DMC P&O, omdat bij functieonderscheid de anonimiteit niet beschermd wordt.

### **3.4. Verloop onderzoek en analyse en interpretatie data**

Het onderzoek is uitgevoerd van april 2016 tot en met augustus 2016. Er zijn 16 interviews afgenomen bij 15 respondenten (de ervaringsexpert reorganisatie 1Amsterdam is tweemaal geïnterviewd). De interviews zijn afgenomen in mei en juni. In juni en juli zijn de documenten

verzameld en de interviews (totaal 797 minuten aan opname) getranscribeerd (264 pagina's transcript).

De data die zijn verkregen via interviews zijn opgenomen en (geanonimiseerd) getranscribeerd. De transcripten zijn in het programma Nvivo11 Pro gecodeerd, eerst open, toen axiaal en toen thematisch (zie bijlage 8). Op basis van de thematische codering zijn de bevindingen uitgeschreven. De bevindingen zijn aangevuld met informatie afkomstig uit de documentanalyse.

De bevindingen zijn vervolgens door de onderzoeker geïnterpreteerd, door de genoemde thema's van respondenten te vertalen naar theoretische concepten. Op basis van deze theoretische concepten is er wetenschappelijke literatuur gezocht, welke uiteengezet is in het theoretische kader, om de bevindingen te duiden. In het analysehoofdstuk is te lezen hoe de onderzoeker de data geïnterpreteerd en gekoppeld heeft met de wetenschappelijke literatuur. In de conclusie en discussie wordt de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen beantwoord en het onderzoek geëvalueerd. In het aanbevelingenhoofdstuk wordt op basis van de benoemde problemen uit de analyse aanbevelingen gedaan.

## 4. Theoretisch kader

De thema's en concepten die in de interviews naar voren komen vormen de leidraad voor het theoretisch kader. Het wetenschappelijk perspectief van de onderzoeker wordt expliciet gemaakt in 4.1. Rollen binnen organisatieontwikkeling en ondersteuning van organisatieontwikkeling staan centraal in dit onderzoek en wordt behandeld in paragraaf 4.2. Paragraaf 4.3 gaat dieper in op theorie over – bestuurlijke, uitvoerende en ondersteunende - processen van organisatieverandering.

### 4.1. Wetenschappelijk perspectief

Deetz (1996) beschrijft met zijn positiespel vier wetenschapsfilosofische perspectieven waarmee wetenschappelijk onderzoek kan worden ingericht: positivisme, interpretatieve benadering, kritische theorie en het postmodernisme.

Bij interpretatief onderzoek wordt ervan uitgegaan “*dat mensen betekenissen geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren*” (Boeije, p. 20). Dit perspectief sluit het beste aan bij de wetenschappelijke perspectief van de onderzoeker en is goed toepasbaar op dit onderzoek.

De geboden ondersteuning van P&O kan niet volledig begrepen worden door enkel op een positivistische wijze de aangeboden producten en diensten in kaart te brengen. Het bevragen van de ervaringen van betrokken actoren en het in kaart brengen van de betekenissen die actoren aan de geboden ondersteuning geven, maakt de gezamenlijk geconstrueerde werkelijkheid wel inzichtelijk.

De geboden ondersteuning wordt onderzocht aan de hand van de betekenissen van P&O medewerkers, samenwerkingspartners en opdrachtgevers op zowel strategisch als tactisch/uitvoerende niveau. Bij de interpretatieve benadering wordt er vanuit gegaan dat ieders wereldbeeld intersubjectief is, waardoor de ervaringen van de concernmanager P&O mogelijk anders zijn dan van het gemeentelijk managementteam, de afdelingshoofden, P&O adviseurs, BIA adviseurs of van strategisch/tactisch managers van rve's en stadsdelen. Door al de ervaringen en betekenissen te verzamelen wordt er een zo compleet mogelijk beeld verkregen van de geboden ondersteuning van P&O aan de realisatie van ontwikkelopgaven.

Als algemeen kader voor het bestuderen van organisatieontwikkeling, wordt het boek van Grieses gebruikt (Grieses, 2010).

## **4.2. Rollen**

Het onderzoek richt zich op rollen bij de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam. Deze paragraaf zal nader ingaan op rol ambiguïteit en conflict en de invloed hiervan op de organisatie en de dienstverlening, de rollen bij co-creatie van organisatieontwikkeling en de rol van ‘boundary spanning employees’.

### **4.2.1. Rol ambiguïteit en conflict**

Rol ambiguïteit en rol conflict heeft negatieve consequenties voor de betrokken personen en voor de organisatie (Rizzo, J. House, & Lirtzman, 1970). Elk persoon binnen de structuur zou, volgens klassieke organisatietheorie, een gespecificeerde set van taken en verantwoordelijkheden moeten hebben. Rol ambiguïteit kan echter optreden als een werknemer echter niet voldoende informatie heeft over zijn positie in de organisatie, ten aanzien van bijvoorbeeld zijn autoriteit, verwachtingen of evaluatie. De structuur van een organisatie kan leiden tot rol conflict als een organisatielid bijvoorbeeld inconsistente taken opgedragen krijgt of incongruente opdrachten door meerdere leidinggevenden.

Rol ambiguïteit en rol conflict kan ook nadelige consequenties hebben voor de kwaliteit en tevredenheid over dienstverlening (Solomon, 1985). Solomon geeft in het paper ‘A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter’ een goed raamwerk om op basis van role theory het dienstverleningsproces en de relatie tussen dienstverlener en klant te bestuderen. P&O kan worden gezien als een interne dienstverlener waardoor deze literatuur goed van toepassing is.

Role theory handelt over “*the nature of people as social actors who learn behaviors appropriate to the positions they occupy in society*” (Solomon, p. 102). De rollen die door de respondenten beschreven worden zeggen veel over de verwachtingen die zij hebben van iemand met die rol. “*In fact, people are often defined by the service roles they play. When an individual is labelled nurse, clerk, or cab driver, one is able to generate a profile of this person based on the characteristics which are believed to covary with this title*” (Solomon, p. 102).

Het eerste aandachtspunt richt zich op de rollen die, volgens respondenten, vervuld (moeten) worden bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Het tweede aandachtspunt is het ondersteuningsproces van P&O naar de opdrachtgevers. Volgens Solomon wordt bij dienstverlening tijdens de interactie tussen aanbieder en klant door beide participanten een rol gespeeld: *“Each party to the transaction has learned (albeit with differing degrees of facility) a set of behaviors that are appropriate for the situation and will increase the probability of goal attainment. Each participant has a role to play; the script from which he/she reads is often strictly defined”* (Solomon, p. 101).

Congruentie tussen de ‘role expectations’, oftewel de rolverwachting en de ‘role enactment’ oftewel de rolvervulling is relevant omdat discrepantie tussen beide resulteert in (on)tevredenheid over de dienstverlening. De achterliggende reden is dat congruente rolverwachtingen sociale interactie faciliteren, ook in de zin van dienstverlening. Helderheid van de rol en baantevredenheid zal toenemen wanneer er sprake is van een gedeeld script tussen klanten en de dienstverlener en rolverwachting tussen de dienstverlener en de organisatie overeenkomen. Discrepanties daarentegen verminderen efficiëntie, hinderen goede communicatie, verminderen productiviteit en verhogen de onzekerheid over wat te doen binnen de dienstverlening. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen intra rol en inter rol congruentie. Intra rol congruentie heeft betrekking op de rol van de dienstverlener volgens de organisatie versus de rol volgens de dienstverlener zelf. De inter rol congruentie betreft de rolverwachtingen tussen de klant en de dienstverlener. Om eventuele discrepanties te onderzoeken wordt zowel de ‘role expectations’ (rolverwachting) als de ‘role enactment’ (vervulde rol) bevraagd.

#### **4.2.2. Co-creatie**

De hoge mate van persoonlijke interactie en professionaliteit zorgt ervoor dat interne klanten, in tegenstelling tot externe klanten, niet slechts passief dienstverlening ontvangen. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) Het creëren van een effectieve dialoog tussen dienstverlener en afnemer kan bijzonder lastig zijn in de context van complex aanbod van dienstverlening. Dit is in het bijzonder het geval als dienstverleners af moeten gaan op de informatie van klanten over hun behoeftes, eisen en context van gebruik van de dienst, terwijl klanten de kennis en vaardigheden ontbreken om deze te articuleren naar de dienstverlener. Hoe groter de informatie-asymmetrie tussen dienstverlener en afnemer, hoe meer ze van elkaar afhankelijk zijn.

Bij professionele dienstverlening, zoals ondersteuning bij organisatieontwikkeling is te typeren, hebben beide partijen dan ook een co-creatie rol. De kwaliteit van de ondersteuning van P&O hangt daardoor af van de mate waarin partijen die betrokken zijn bij co-creatie in staat zijn aan de rolverwachtingen hiervan te voldoen.

Co-creatie is te conceptualiseren als gedeelde probleemoplossing, waarin waarde niet alleen wordt toegevoegd door de te leveren diensten, maar ook door het proces van interactie tussen dienstverlener en afnemer (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Aarikka-Stenroos & Jaakkola beschrijven het co-creatie proces en de rollen van beide partijen hierin, zoals hierna verder is uitgewerkt.

### **1. Diagnosticeren van het probleem**

Co-creatie begint met een identificatie van de behoeftes en doelen van de opdracht. Het is de verantwoordelijkheid van de professional om daadwerkelijk te identificeren wat de klant nodig heeft – klanten hebben in de regel niet genoeg kennis om problemen en behoeftes te identificeren en te diagnosticeren. De klant heeft ondanks deze informatie-asymmetrie wel een rol als ‘co-diagnoser’, omdat informatie een basisvoorwaarde is voor het stellen van een goede diagnose. De rol van de dienstverlener is hier vooral ‘value option advisor’, door verschillende mogelijke oplossingen aan te dragen en hiervan de waarde voor de klant te onderstrepen. Een klant wordt hierin gezien als gelijke in plaats van een volger.

### **2. Ontwerpen en produceren van oplossingen**

Deze fase kenmerkt zich door onderhandeling tussen beide partijen om het probleem te specificeren en de optimale waardepropositie te formuleren – de dienstverlener draagt verschillende opties aan en de daarvoor benodigde middelen en de afnemer evalueert de verschillende mogelijkheden. Het kiezen van de juiste oplossing hangt af van hoe goed de klant in staat is om hun industrie kennis, behoeftes en andere details te articuleren, wat ook geldt voor de professional. De klant fungeert als co-producer van oplossingen. Dienstverleners hebben ook een rol als ‘value amplifiers’ doordat ze met hun specialistische kennis het ontwerp kunnen verbeteren.



### **3. Organiseren van het proces**

Een belangrijke rol van dienstverleners binnen deze fase van het proces is ‘value process organization’, omdat ze de middelen identificeren, verzamelen en integreren om het project verder uit voeren. Dienstverleners kunnen ook een coachende rol aannemen bij wat minder ervaren klanten.

### **4. Managen van waarde conflicten**

Het komt bij professionele dienstverlening voor dat afnemer en dienstverlener een verschillende visie hebben over de diagnose van de problematiek en de implementatie hiervan. Klanten ergeren zich aan “superprofessionals”, die een arrogante houding hebben en vanuit hun eigen kennis en kunde een probleem identificeren en diagnosticeren, zonder hierbij gebruik te maken van de input van de klant. Anderzijds frustreert het dienstverleners dat klanten onrealistische verwachtingen hebben, niet open zijn, geen risico durven te nemen of hun eigenlijk oplossing al in gedachten hebben.

### **5. Implementeren van de oplossing**

Als de dienstverlener betrokken is bij de implementatie van de oplossing, dan kunnen ze de daadwerkelijke waarde toevoeging van het gebruik vergroten, deze rol wordt ‘value experience supporte’ genoemd.

#### **4.2.3. Boundary spanning employees**

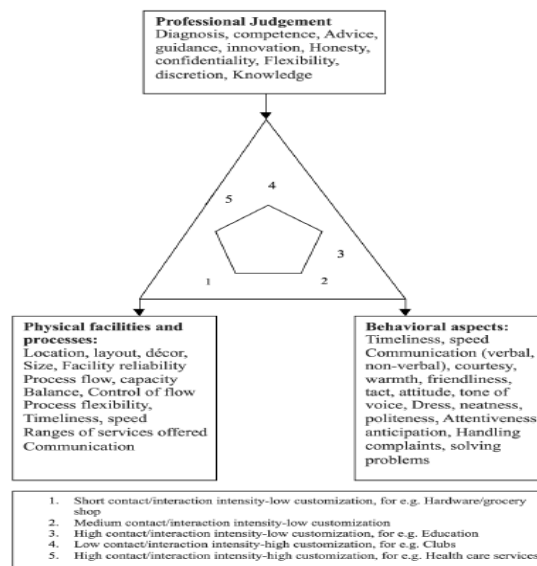
De accounthouders die gedeconcentreerd zitten bij de rve’s werken op de interface tussen de interne klant en de P&O organisatie. Werknemers op de interface tussen de klant en de organisatie worden in de literatuur ‘boundary-spanning employees’ genoemd en vervullen een belangrijke linkende rol binnen het dienstverleningsproces (Bettencourt & Brown, 2003). Bettencourt & Brown sommen drie belangrijke rollen van dergelijke werknemers op. Ten eerste spelen deze werknemers een rol in het vertegenwoordigen van de (interne) organisatie en het verbeteren van het imago en legitimiteit. Ten tweede hebben deze werknemers veel mogelijkheden om informatie te delen, bijvoorbeeld over evoluerende behoeftes van klanten en mogelijke verbeteringen in de dienstverlening. Ten derde zijn de perceptie van de kwaliteit van dienstverlening en de tevredenheid van klanten voor een groot deel afhankelijk van het gedrag van deze werknemers. Succesvolle ‘boundary spanning employees’ hebben zowel een groot netwerk

(intern en/of extern) hebben en worden gezien als technisch competent. (Tushman & Scanlan, 1981)

#### 4.2.4. Rolverwachtingen klanten

De perceptie van de kwaliteit en de tevredenheid van klanten wordt volgens Haywood-Framer bepaald door een drietal basis-attributen die dan ook ten grondslag liggen aan de rolverwachtingen, zijnde fysieke faciliteiten en processen, gedrag van personen en professioneel oordeel (Haywood-Framer, 1988). Elk attribuut bestaat weer uit een aantal facetten. Dit is weergegeven in afbeelding twee. Het type dienstverlening bepaalt welk attribuut een groot gewicht heeft in de perceptie van de kwaliteit van de dienstverlening. Haywood-Framer hanteert de dimensies mate van contact en interactie, arbeidsintensiteit en maatwerk om typen dienstverlening te classificeren. Binnen de zakelijke dienstverlening, waaronder ondersteuning bij organisatieontwikkeling valt, is de mate van interactie, arbeidsintensiteit en maatwerk hoog. Op basis van de indeling van Haywood-Framer bepaalt dus vooral het professionele oordeel (advies, innovatie, discretie, diagnose, kennis) en de fysieke faciliteiten en processen (flexibiliteit, diversiteit van dienstverlening, communicatie, flow) de perceptie van de dienstverlening.

*Afbeelding 2 – Driehoek kwaliteit van dienstverlening*



Bron: (Haywood-Framer, 1988)

### **4.3.Processen**

Organisatieontwikkeling binnen Amsterdam vindt plaats op bestuurlijk, uitvoerend en ondersteunend niveau. Deze paragraaf behandelt theorie over congruentie tussen beleid zoals dat wordt bepaald op bestuurlijk niveau en wordt geïmplementeerd op uitvoerend niveau. Ook zal worden betoogd dat een beleidsmodel dat is gebaseerd op een evolutionaire benadering in combinatie met organisatieleren een kloof tussen organisatieverandering op beleidsniveau en implementatieniveau kan reduceren of elimineren. Tenslotte zal theorie behandeld worden over dienstverleningsprocessen, als kader voor de analyse van de ondersteuning van organisatieontwikkeling.

#### **4.3.1. Kloof tussen beleid en implementatie**

Het vermoeden bestaat binnen DMC P&O dat er onvoldoende verbinding is tussen stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven. De Strategische Uitvoeringsagenda kan worden gezien als beleidskader en richtlijn om zo integraal aan de veranderopgaven te werken. Onvoldoende verbinding tussen de ontwikkelopgaven en het beleidskader kan duiden op een kloof tussen beleid en uitvoering, ofwel een implementatiekloof.

Jeffrey L. Pressman & Aaron Wildavsky analyseren in detail de kloof tussen beleid en uitvoering. (Pressman & Wildavsky, 1984). Ze analyseren Amerikaans overheidsbeleid dat is opgesteld om banen te creëren voor langdurige werkeloze minderheden in Oakland en de implementatie hiervan. Jeffrey L. Pressman & Aaron Wildavsky geven aan dat implementatie vaak niet succesvol is vanwege *'inability of the machinery for implementation to move fast enough to capture the agreements while they lasted'* (p.92). Beleidsontwerp en beleidsimplementatie zijn niet te scheiden in de visie van Jeffrey L. Pressman & Aaron Wildavsky. Ze stellen dat beleid continu moet worden geëvalueerd en aangepast aan veranderende of onvoorziene omstandigheden.

Pressman & Wildavsky dragen het "Implementation as evolution" model als alternatief aan: beleid volgt een evolutionaire in plaats van een eenmalige benadering. Beleidsontwerp en implementatie blijven congruent aan elkaar omdat beleidsmakers beleidsdoelen herdefiniëren gedurende de implementatie. Implementatie vindt plaats door stapsgewijs oplossingen te ontwikkelen voor actuele problemen die zich (onverwacht) voordoen.

Het evolutionaire beleidsmodel van Pressman & Wildavsky vermindert de kloof tussen beleidsplannen en de implementatie hiervan, maar hiervoor moet de organisatie wel (leren) leren. Leren vindt plaats wanneer een organisatie haar gedrag evolueert en zo doelstelling verwezenlijkt (zodat beleid en de implementatie verbonden worden) of wanneer een onverwachte uitkomst wordt geconstateerd en dit door aanpassing van gedrag wordt gecorrigeerd (Argyris, *Waarom mensen en organisaties moeite hebben met double-loop leren*, 1996).

### **4.3.2.      Organisatieleren**

In de wetenschappelijke literatuur zijn volgens Grieves twee perspectieven op organisaties en leren te onderscheiden: de ‘lerende organisatie’ en ‘organisatieleren’.

De literatuur die de lerende organisatie beschrijft, onderzoekt leren en organisaties vanuit de principes van systeemtheorie. Schrijvers binnen deze stroming richten zich op systemen en technieken om het leren van mensen en de transformatie van de organisatie in het organisatieontwerp te verankeren. Dit wordt geprobeerd door vaste componenten binnen subsystemen in te richten die een lerende organisatie mogelijk maakt. Senge geeft het belang aan van feedbackloops voor leren in organisaties en de rol van het leiders bij het creëren van een lerende organisatie (Senge, 1990).

Echter, zoeken naar een vaste inrichting, staat lijnrecht tegenover de notie van een continue transformerende organisatie. Ten tweede is in de literatuur geen gedeeld concept van een lerende organisatie, waardoor het ongrijpbaar blijft.

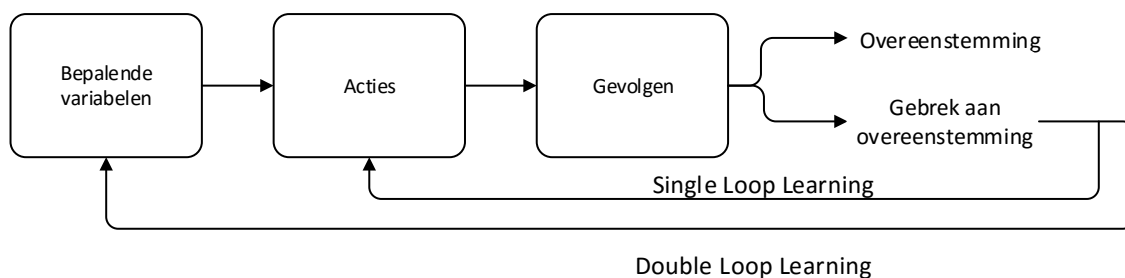
Organisatieleren daarentegen, richt zich op het gedrag van organisatieleden die met gedelegeerd mandaat handelen in naam van de organisatie. Organisatieleren vindt plaats als het collectieve gedrag van organisatieleden (vastgelegd en gestuurd door organisatiemediën, procedures en modellen) verandert (Argyris & Schön, 1978).

#### **Leercirkel**

Leren kan plaatsvinden op verschillende niveaus. (Argyris, 1996) Afbeelding drie geeft de single loop en double loop leerniveaus weer. Single loop learning vindt plaats als er overeenstemming is (leren wat wel werkt) of een gebrek aan overeenstemming (door mismatch tussen acties

en gevolgen) wordt opgelost door de te nemen acties aan te passen. Double loop learning vindt plaats wanneer de bepalende variabelen die ten grondslag liggen aan de acties worden geëvalueerd. Bepalende variabelen zijn de theorieën die mensen bij hun optreden in de praktijk brengen, wat af kan wijken van de theorieën die ze denken of zeggen in de praktijk te brengen. Bij double loop learning binnen organisaties vindt er ook een feedback loop plaats op beleidsbepalend niveau.

### Afbeelding drie – Single en double loop learning



*Bron:* (Argyris, 1996)

Argyris (1996) geeft aan dat double loop learning vooral relevant is voor complexe niet programmeerbare taken, terwijl single loop leren meer geschikt is voor routinematige aangelegenheden. Double loop learning is zoals Argyris aangeeft, bepalend is voor de effectiviteit van de organisatie op de lange termijn. Uit Grieves (2015) blijkt dat er drie categorieën barrières te onderkennen zijn om tot organisatieleren te komen:

- **Structurele** – Hieronder valt bijvoorbeeld het communicatiesysteem en de organisatiestructuur.
- **Cognitieve** – Defensief redeneren valt hier bijvoorbeeld onder.
- **Sociale** - Bijvoorbeeld werk methodes of relaties tussen mensen.

Grieves adviseert managers om te interveniëren om leer barrières te verminderen of elimineren. De mogelijke aanwezigheid van deze leerbarrières zal daarom binnen de Gemeente Amsterdam worden onderzocht.

### 4.3.3. Dienstverlening

Diensten zijn dynamisch en ze kunnen worden gezien als een keten van activiteiten, waardoor de dienst effectief geleverd wordt. (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008) Deze keten van activiteiten moeten als geheel gecoördineerd en beheerst worden met nadruk op de middelen en stappen die waarde voor de klant toevoegen. Het volgende typische dienstverleningsproces kan als leidraad dienen voor het analyseren van de interactie tussen de klant en de dienstverlener (Maureen & Bitran, 1993):

- **Toegang** - – Hoe de klant zich toegang verschafft tot de dienst, te interpreteren op fysieke wijze (bijvoorbeeld door middel van telefoon, e-mail, bij een collega het kantoor naar binnen gaan), maar ook het zich bewust zijn van wie de gewenste dienstverlening aanbiedt. Moeizame toegang tot een dienst kan ertoe leiden dat niet alle potentiële klanten worden bereikt, of de dienstverlening niet positief wordt ervaren.
- **Check-in / Intake**– De wijze waarop de klant gebruik maakt van de dienst. De dienstverlener zou informatie moeten verstrekken over de mogelijke diensten en genoeg kennis moeten hebben over de klantenbehoeften. Dit om op basis van deze behoeften klanten door het proces te begeleiden. Dit omvat ook doorverwijzing indien de dienst niet zelf kan worden uitgevoerd.
- **Diagnose** – De klant vertelt waarom hij gebruik wil maken van de dienstverlening. Mogelijk vindt ook doorverwijzing plaats indien de dienst niet adequaat geleverd kan worden. Belangrijk binnen deze fase is het goed in kaart brengen van de behoeften van de klant wat betreft het probleem en de gewenste resultaat.
- **Implementatie van de dienst** - Dit betreft de daadwerkelijke uitvoering van de dienst.
- **Check-out** – De wijze waarop een dienst wordt beëindigd, bijvoorbeeld door middel van een eindgesprek. Een goede exit in het proces zorgt ervoor dat de dienstverlener weet of aan de behoeften van de klant is voldaan en of er nog aanpassingen nodig zijn.
- **Nazorg** - Het na een tijd opvolgen of de dienstverlening in lijn is met de verwachtingen en of er nog vervolgacties nodig zijn.

Bij het doorlopen van bovenstaande stappen is het belangrijk de klantvriendelijkheid, de rol ambiguïteit en rol conflicten, het voldoen aan rolverwachtingen ten aanzien van co-creatie en het functioneren van de ‘boundary spanning employees’ mee te nemen. Daarnaast kan een hoge

mate van complexiteit van de interne dienstverlening het succes van een organisatie in negatieve zin beïnvloeden (Braun & Hadwhich, 2016)

Braun & Hadwhich laten zien, met systeemtheorie als onderliggende theoretische basis, dat complexiteit een construct is dat bestaat uit vier dimensies, te weten veelheid, diversiteit, wederzijdse afhankelijkheid en verandering. Veelheid is te definiëren als de hoeveelheid van diensten, aanbieders en benodigde interacties in het proces. Diversiteit is de mate van heterogene dienstverleners en componenten binnen de dienstverlening. Wederzijdse afhankelijkheid is de onderlinge relatie tussen de interne klanten en dienstverlening (bijv. wanneer nieuwe diensten worden ontwikkeld of bij hoge betrokkenheid van de klant bij de dienstverlening). Verandering is wanneer elementen van de diensten, de aanbieders zelf of de onderlinge relaties over de tijd veranderen.

Het voordeel van complexiteit is dat dit meer flexibiliteit creëert om te kunnen voldoen aan de interne vraag, bijvoorbeeld door een toename van dienstverleners en het verlenen van een groter aanbod van dienstverlening. Te veel complexiteit kan interne klanten echter overweldigen waardoor ze niet meer instaat zijn om de interne dienstverlening te overzien en evalueren.

Met dit literatuurkader worden de bevindingen, zoals beschreven in het volgende hoofdstuk, geduid. Dit gebeurt in hoofdstuk 6, de analyse.

## **5. Bevindingen**

Sinds 1 januari 2015 kent de gemeente een andere structuur en een ander sturingsmodel. Dit heeft gevolgen gehad voor de manier waarop organisatieontwikkeling nu is vormgegeven. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de documentanalyse en de interviews beschreven. Om de ervaringen met de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven goed te kunnen begrijpen, is het belangrijk eerst te begrijpen hoe organisatieontwikkeling binnen de gemeente is ingericht. Er wordt daarom eerst in paragraaf 5.1 gekeken hoe de organisatieontwikkeling bij verschillende partijen is belegd. In paragraaf 5.2 staat wat de ervaringen van respondenten met organisatieontwikkeling zijn. Daarna wordt in paragraaf 5.3 bekeken wat de rollen van deze partijen zijn volgens de respondenten zelf. Vervolgens wordt er in paragraaf 5.4 gekeken naar de ervaring met de ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven, om tot slot in paragraaf 5.5 te kijken hoe het proces van ondersteuning verloopt.

### **5.1. Organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam**

Voor de reorganisatie naar 1Amsterdam is er een gemeentebreed organisatieontwikkelplan geschreven met een veranderagenda voor 2013 tot en met 2016. Belangrijke punten hierin zijn de aanpassing aan het bestuurlijk stelsel, waarmee een *'flexibel organisatiemodel met een nieuwe besturings- en managementstructuur'* wordt ingericht en wordt ingezet op resultaatsturing. Resultaatsturing moet leiden tot het *'vergroten (van de) transparantie en versterking (van de) sturing'* (Plan Organisatieontwikkeling, p. 3).

#### **De inrichting van de besturings- en managementstructuur**

Het plan geeft aan dat de gemeentesecretaris vanaf 2014 ambtelijk eindverantwoordelijk is voor alle ambtenaren en daarmee algemeen directeur van het concern wordt. Wat betreft de organisatieontwikkeling wordt het CMT (nu het GMT) verantwoordelijk. Het GMT bestaat uit de gemeentesecretaris en de concerndirecteuren (nu stedelijk directeuren) van de vier clusters (Team Organisatieontwikkeling, 2013, p. 5). De gemeente wil meer gaan sturen op resultaat voor de stad. Dit wordt resultaatsturing genoemd en vindt (afhankelijk van het onderwerp) plaats vanuit de gemeenteraad, het college van B&W, de gemeentesecretaris/ algemeen directeur en de clusterdirecteuren (het GMT).

#### **De inrichting van resultaatsturing**

*'Resultaatsturing is één van de pijlers in het programma Organisatieontwikkeling waar het gemeentelijk managementteam samen met Bestuur en Organisatie en de stadsdelen vorm*



aan geeft' (Bestuurlijk kompas, p. 13). Resultaatsturing is 'het aan elkaar verbinden van de missie, doelen en strategieën van de organisatie aan de betrokkenheid van medewerkers, door resultaten en prestatie-indicatoren te benoemen (afgeleid van hogere doelen) en het monitoren daarvan' (Prestatiemanagement topfunctionarissen, p. 1). Dit gebeurt aan de hand van planningsgesprekken tussen verschillende managementlagen, van de gemeentesecretaris tot en met de rve-managers<sup>8</sup>. In de planningsgesprekken worden (aan de hand van het programma-akkoord en de bestuurlijke ambities) concrete doelstellingen en prestaties afgesproken en in een prestatiecontract vastgelegd<sup>9</sup>. De prestatiecontracten betrekken verschillende aspecten, waaronder de organisatieontwikkelingsdoelen. Middels de prestatiecontracten zou het mogelijk moeten zijn organisatieontwikkelingen te sturen. Echter, volgens medewerkers er is nog geen sprake van een vast format voor de prestatiecontracten, is het niet eenduidig wat er in de prestatiecontracten vastgelegd wordt en is er nog onvoldoende terugkoppeling van de tussentijds behaalde resultaten aan stakeholders. Het is de bedoeling dat er maandelijks een prestatiedialog gehouden wordt waarin de voortgang van de prestaties worden besproken, dit om zo te kunnen bijsturen en continue te leren en te verbeteren (Prestatiemanagement topfunctionarissen, 2016). In de praktijk lijkt dit echter niet altijd te gebeuren (Sturen op prestaties is..., 2016). Toch lijkt resultaatsturing van groot belang: 'Resultaatsturing is cruciaal voor het einddoel van de organisatieontwikkeling: Een organisatie die snel, flexibel en daadkrachtig tegen zo laag mogelijke kosten het bestuur helpt betere resultaten voor de stad te realiseren' (Bestuurlijk kompas, p. 13).

Tot zover krijgt organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam dus vorm via prestatiecontracten. Dit is een middel van de nieuwe besturingsstructuur, waarbij het GMT en de rve managers (de nieuwe managementstructuur) resultaat afspraken maken, ook op het gebied van organisatieontwikkeling.

---

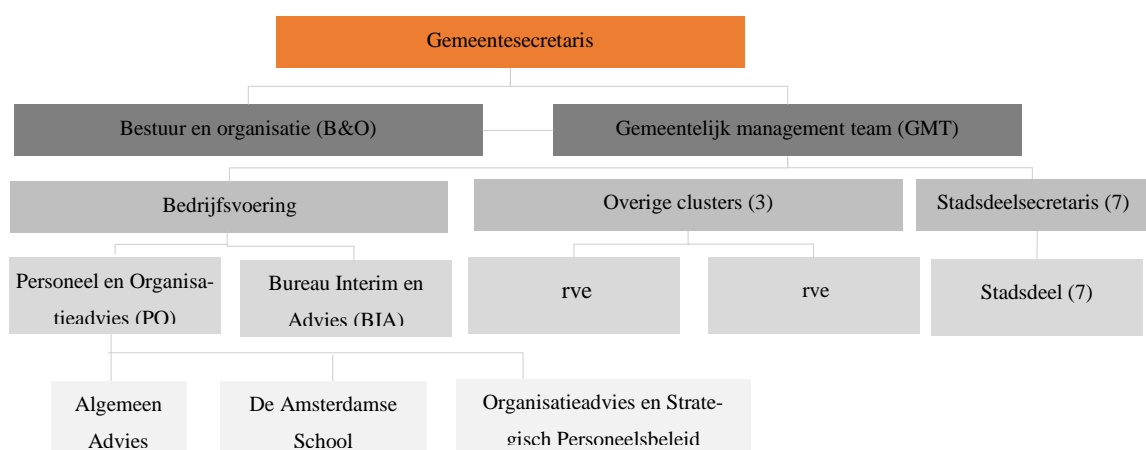
<sup>8</sup> De gemeentesecretaris/algemeen directeur voert gesprekken met de stedelijk directeuren en de stadsdeelsecretarissen (en de directeuren binnen Bestuur en Organisatie en overige topfunctionarissen). De stedelijk directeuren voeren gesprekken met de rve-managers binnen hun eigen cluster.

<sup>9</sup> Ook de beoordelingscyclus (functioneringgesprek en beoordelingsgesprek) is hierin geïntegreerd, dus ook persoonlijke ontwikkeldoelen worden vastgelegd.

### 5.1.1. Betrokken partijen P&O domein organisatieontwikkeling

Er zijn verschillende partijen die bij de organisatieontwikkeling betrokken zijn: het GMT, Bestuur en Organisatie, cluster Bedrijfsvoering en de clusters, rve's en stadsdelen. Binnen het P&O domein zijn dat de directie P&O, de rve PO , waarbij BIA een belangrijke samenwerkingspartner is. Deze partijen, voor zover relevant in de context van organisatieontwikkeling, zijn in de organisatiestructuur gestileerd weergegeven in afbeelding vier. Voor een volledig overzicht van de organisatiestructuur van de Gemeente Amsterdam, Bestuur en Organisatie en cluster Bedrijfsvoering zie bijlagen 1 tot en met 3.

**Afbeelding vier – Gestileerde organisatiestructuur Amsterdam**



Om de taken en verantwoordelijkheden binnen het P&O domein te bekijken, zijn verschillende documenten geanalyseerd. Omdat de directie nog niet lang bestaat, zijn er ook geen documenten die de rol van de directie P&O beschrijven. Dit is wel af te leiden uit de documenten die de rol en functie van B&O als geheel beschrijven, omdat de directie P&O hier ook onder valt. Ook kunnen documenten die de functie van DMC P&O en HR inkoop (nu directie P&O) beschrijven inzicht geven in te taken en verantwoordelijkheden van de directie P&O. Voor de taken en verantwoordelijkheden van de rve PO en BIA kan het organisatieplan van cluster Bedrijfsvoering, inclusief de deelplannen voor de rve PO en de rve BIA inzicht bieden.

## **Gemeentelijk Management Team**

De gedeelde verantwoordelijkheid voor de organisatieontwikkeling ligt bij het GMT. Het GMT belegt aan de hand van prestatiecontracten ontwikkelopgaven bij de directeuren en managers in de organisatie. Middels de prestatiedialogen wordt de voortgang bekeken en kan worden bijgestuurd. Het GMT geeft ook vorm aan organisatieontwikkeling via B&O.

## **Bestuur en organisatie**

*‘De bestuurs- en concernstaf stelt bestuur en management in staat te sturen op prestaties en resultaten en versterkt tevens het strategisch vermogen en control van de organisatie’* (Plan Organisatieontwikkeling, p. 5). Ook op het gebied van organisatieontwikkeling is dit belangrijk. Bij de ontwikkeling van de bestuursdienst naar Bestuur en Organisatie, is organisatieontwikkeling als een taak benoemd: *‘Bestuur en Organisatie voert regie op de (...) ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie en stimuleert de organisatieonderdelen beter te sturen op prestaties’*. (Organisatieplan B&O, p. 8).

Het organisatieplan B&O beschrijft dat organisatieontwikkeling een nieuwe functie is en geeft aan dat twee organisatieadviseurs verantwoordelijk worden voor: *‘een visie op de organisatie, het stellen van de ‘wat-vraag’, toetsen op de organisatiekaders en monitoren gemeentelijke organisatieontwikkelingen’. (...) (en) adviseren op strategisch niveau (aan B en W en gemeentelijk management team) over externe ontwikkelingen en de vertaling daarvan naar de organisatie en in de organisatiestrategie’* (Organisatieplan B&O, p. 29). Ook beschrijft het plan het belang van samenwerking tussen wat nu de directie P&O is en de rve PO en BIA. *‘Verbinding met de andere O-professionals in de stad, onder andere bij het cluster Bedrijfsvoering, is een belangrijk aandachtspunt bij versteviging van de O-functie. Het uitgangspunt is werken vanuit partnerschap’* (Organisatieplan B&O, p. 29). De organisatieontwikkeling is nu belegd bij de directie P&O. Nu er ook een vakdirecteur P&O is, geeft de directie P&O functionele sturing vanuit het vak, met drie graden van vrijheid bestaande uit dwingende voorschriften, richtlijnen en aanbevelingen.

## **Directie P&O (voorheen DMC P&O)**

Als onderdeel van B&O ondersteunt de directie P&O de raad, het bestuur en het GMT bij de organisatieontwikkeling. *‘Bestuur en Organisatie heeft geen eigen organisatieadvies functie. Wel ligt hier een verantwoordelijkheid voor het maken van organisatieontwikkelingskaders en*

het toetsen van organisatieontwikkelpostellen aan deze kaders (...) en evaluatie van het resultaat. Ook de integratiefunctie voor gemeentebrede organisatieontwikkelingen en borging van samenhang en consistentie' (Organisatieplan B&O, p. 30). De rol van de directie P&O is het bieden van kaders voor de inrichting en doorontwikkeling van de organisatie en de strategisch organisatieadviesing, regie en control op het gemeentebreed reorganisatieproces. Dit heeft voormalig DMC P&O gedaan aan de hand van de Strategische Uitvoeringsagenda 2016.

### ***De Strategische Uitvoeringsagenda***

Voor de Strategische Uitvoeringsagenda zijn interne en externe ontwikkelopgaven opgehaald. Door accounthouders van de rve PO de belangrijkste ontwikkelopgaven uit de rve's en stadsdelen, door team CTO externe innovatieontwikkelingen. Na verschillende heidagen en na een strategiesessie van het GMT zijn er kernactiviteiten en speerpunten vastgesteld (zie bijlage 9). Een van de 5 speerpunten is organisatieontwikkeling (zie bijlage 10). *'Met het GMT definiëren we de stip aan de horizon en vertalen dit in een veranderagenda, zowel op rve als op concernniveau. De O-capaciteit in de organisatie wordt gepositioneerd om integraal aan de veranderagenda te werken, vanuit één aansturing en binnen de kaders en richtlijnen van het concern'* (Strategische uitvoeringsagenda, p. 13). Bij de organisatieontwikkeling wordt onderscheid gemaakt tussen stadsbrede opgaven en rve specifieke opgaven. De veranderopgaven worden op twee manieren aangepakt, met de 'basis op orde' en 'met methodisch innoveren'. Bij de basis op orde wordt er onder andere een organisatiemeting gedaan die de stand van zaken van de stadsbrede en rve specifieke opgaven in kaart brengt, waarmee een veranderagenda wordt opgesteld. Met methodisch innoveren wordt door middel van proeftuinen en een pilot bij rve's op innovatieve wijze aan de slag gegaan met ontwikkelopgaven (zie bijlage 11).

### **Cluster Bedrijfsvoering**

Ook het cluster Bedrijfsvoering draagt bij aan organisatieontwikkeling: *'Iedereen draagt een percentage van zijn formatie bij aan organisatieontwikkeling, door rollen als projectleider, facilitator, lean coach, etc. vrij te maken. Zo dragen we in het cluster allen bij aan de organisatieontwikkeling'* (Organisatieplan cluster Bedrijfsvoering, p. 12). Een belangrijk proces binnen het cluster is het adviseren en ondersteunen van de organisatie bij keuzes: *'In dit hoofdproces wordt capaciteit geleverd voor het maken van keuzes (adviesing) en de implementatie*

daarvan (interim-capaciteit). (...) Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het zorgen voor de juiste match tussen het vraagstuk en de adviseur, en hoe dit zijn beslag krijgt in een opdrachtomschrijving' (Organisatieplan cluster Bedrijfsvoering, p. 13). Voornamelijk de rve PO en BIA zijn belangrijke partijen bij de ondersteuning van organisatieontwikkeling.

## **Rve PO**

De rve PO levert: *'ondersteuning op Organisatieontwikkeling, P&O advies en strategisch personeelsbeleid'* (Organisatieplan cluster Bedrijfsvoering, p. 29). In het plan staat dat de wens: *'De adviesfunctie (te) ontwikkelen in een richting waarbij de manager centraal staat in de advisering, maar wel vanuit een focus gericht op het concernbelang'* (Organisatieplan cluster Bedrijfsvoering, p. 30). De kerntaken van de rve PO bij organisatieontwikkeling zijn: *'Analyse, ontwerp, advies en implementatie bij organisatievraagstukken (bijvoorbeeld strategie, structuur sturing en resultaten); Vormgeven aan het leren en ontwikkelen in de organisatie (waaronder opleidingen); Mobiliteit en strategische personeelsplanning; Optimalisatie van werk- en ketenprocessen en het invoeren van Lean Management'* (Organisatieplan Personeel & Organisatieadvies, p. 8). Deze taken liggen nu voornamelijk bij De Amsterdamse School en Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid.

Het ontwikkelplan van de rve PO beschrijft ook de rol van wat nu de afdeling Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid is: *'Het P&O stelt kaders en levert advies en capaciteit voor het analyseren, ontwerpen en veranderen van (delen van) de organisatie. Deze kant van organisatieontwikkeling is gericht op het optimaliseren van de organisatiestructuur, van bedrijfsprocessen en van sturings- en samenwerkingsrelaties binnen de organisatie'* (Organisatieplan Personeel & Organisatieadvies, p. 10).

## **BIA**

Het Bureau Interim en Advies biedt interim management en is daarmee de flexibele schil binnen de gemeente. Ook geeft BIA advies en realisatiekracht op beleids- verander- en procesvraagstukken en helpt de organisatie zijn prestaties te verbeteren. *'Het bureau beschikt over flexibele en resultaatgerichte adviseurs die vanuit een breed perspectief op aanvraag de gewenste advisering en realisatiekracht aan alle clusters, rve's en partners van de gemeente bieden'* (Organisatieplan B&O, p. 28). BIA levert verschillende diensten, waaronder: *'verander-*

*en realisatiekracht: in gang zetten en realiseren van gewenste ontwikkelopgaven en het oplossen van (taai) vraagstukken; Adviseren over bredere veranderkundige, beleidsmatige en procesmatige vraagstukken; Begeleiden en leiden van teams in hun verander-, - en ontwikkelopgaven' (Organisatieplan B&O, p. 29).*

Volgens de documenten die zijn gebuikt bij de documentanalyse spelen bovengenoemde partijen een belangrijke rol bij organisatieontwikkeling. Voornamelijk het P&O domein, de directie P&O en de rve PO geven vorm, inhoud en ondersteuning aan organisatieontwikkeling. In de volgende paragraaf staan de ervaringen van de respondenten organisatieontwikkeling.

## **5.2.De ervaringen met organisatieontwikkeling**

De directie P&O heeft vorm en inhoud gegeven door middel van de Strategische Uitvoeringsagenda, waar organisatieontwikkeling wordt vertaald naar stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven (zie bijlage 10). De rve PO, in het bijzonder Algemeen Advies, Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid (team organisatieadvies) en De Amsterdamse School (team continu leren en verbeteren) ondersteunt de directeuren en managers met hun ontwikkelopgaven. Hoe dit er in de praktijk uitziet, is in kaart gebracht door in de interviews de praktijk te bevragen. In paragraaf 5.2.1 staat een overzicht van de ontwikkelopgaven waaraan in de rve's en stadsdelen van de respondenten wordt gewerkt. In paragraaf paragraaf 5.2.2 wordt de verbinding tussen de SUA en de stadsbrede en rve specifieke beschreven. Ook de prioritering en sturing van ontwikkelopgaven en de rol van het GMT is van belang, paragraaf 5.2.3. beschrijft dit. De aansturing van stadsbrede opgaven wordt nader bekeken in paragraaf 5.2.4.

### **5.2.1. Ontwikkelopgaven binnen rve's en stadsdelen**

Tijdens de interviews hebben de geïnterviewde klanten een overzicht gegeven van hun rve specifieke en stadsbrede opgaven. De respondenten geven aan met de rve specifieke en stadsbrede opgaven bezig te zijn die in tabel twee zijn opgenomen. ·

Tabel twee

Een rve/stadsdeel in:	Rve specifieke opgaven	Stadsbrede opgaven
<b>Cluster Bedrijfsvoering</b>	- Herinrichting eigen rve - (Specifieke ontwikkeling)	- Bezuinigingen in het kader van slagvaardige overheid ( <i>programma</i> ) - Doorontwikkeling van een voorziening ( <i>programma</i> )
<b>Cluster Sociaal</b>	- Doorontwikkeling professionaliteit	- Professionalisering opdrachtgeverschap
<b>Cluster Ruimte en Economie</b>	- Uniformer werken met stedelijke kaders - ICT innovaties	- Uniformeren informatiebeheer en systeem ( <i>programma</i> ) - Bezuiniging en uniformering in het kader van Slagvaardige overheid ( <i>programma</i> ) - Gebiedsgericht werken
<b>Cluster Dienstverlening en Informatie</b>	- Digitalisering werkprocessen - Ontwikkeling ICT infrastructuur	- Excellente dienstverlening - Digitalisering informatiebeheer ( <i>programma</i> )
<b>Stadsdelen</b>	Geen specifieke opgaven <sup>10</sup>	- Gebiedsgericht werken - Evaluatie Bestuurlijk Stelsel - Bezuiniging en centralisatie in het kader van Slagvaardige overheid ( <i>programma</i> ) - Goed werkgeverschap

De rve specifieke opgaven verschillen per rve. Er zijn wel onderlinge overeenkomsten in de stadsbrede opgaven van de rve's en stadsdelen, maar de inhoudelijke uitwerking van de opgaven verschillen.

Een aantal stadsbrede opgaven in het overzicht lijkt verband te houden met de benoemde stadsbrede opgaven in de SUA: 'Gebiedsgericht werken', 'Excellente dienstverlening', 'Innovatiethema's' en 'Resultaatgericht werken'. Toch ervaren managers en P&O medewerkers weinig aansluiting met de ontwikkelopgaven uit de SUA. Een accounthouder van de rve PO geeft aan: *"(...) heel gaaf en mooi en goede thema's, iedereen herkende de thema's ook. Maar dus ook zoiets als, goh, de basis is op veel plekken nog niet echt goed op orde"*. De stadsbrede ontwikkelopgaven worden ervaren als top-down sturing, bureaucratisch en niet passend met waar rve's zich mee bezig houden. Een manager uit cluster Dienstverlening en Informatie zegt hierover: *"je hoort rve-directeuren veel klagen over hoe het nu gaat, bureaucratie, top-down. (...)"*

<sup>10</sup> Zo zegt een stadsdeelsecretaris: *"Kijk je hebt maar een rve (.) maar je hebt zeven stadsdelen. Dus dat betekent dat ik zes collega's heb, die qua functie hetzelfde doen. Dat betekent dat wij met die zeven stadsdelen in een organisatieontwikkeling zitten, die we ook met zijn zevenen doen"*.

*het primaire proces moet centraal staan. (...)we moeten dit en we moeten dat en er komt nog wel een ontwikkelagenda van boven". Zowel managers als P&O medewerkers geven aan dat er onvoldoende verbinding is tussen de ontwikkelopgaven en de SUA.*

### **5.2.2. Onvoldoende verbinding ontwikkelopgaven met SUA**

De respondenten geven aan dat er heel veel ontwikkelopgaven zijn, zowel rve specifieke als gemeentebrede en dat deze eigenlijk niet allemaal tegelijk uit te voeren zijn. Een accounthouder vertelt: *"Ik vond het wel heel veel. Wat het bij mij opriep is, hebben jullie wel door waar het onderdeel waar ik zit, waar dat voor staat nu? En waar ze letterlijk staan in hun ontwikkeling? En wat daar nu nodig is. (...) Maar het werd toen wel gezegd, ja, ik verwacht eigenlijk dat jullie aan alles werken. Toen dacht ik, ja. Nou ja"*.

De grote hoeveelheid aan opgaven komt voor een deel door de hoge eisen vanuit het bestuur. Een manager binnen BIA geeft aan: *"Een belangrijk ding is het overvragen. Echt wel ontzettend veel bestuurlijke drukte en ambities en alles moest gisteren af. (...) Dus dan willen we én die organisatieontwikkeling doen én we willen de bedrijfsvoering anders organiseren én we krijgen allerlei opgaven uit het primair proces. Dat is wel heel erg veel"*. Het lijkt er dan ook op dat het GMT niet prioriteert, maar dat alles belangrijk wordt gevonden.

Er is wel geprobeerd met de SUA focus aan te brengen, desondanks lijkt het niet de gewenste focus te hebben gebracht. Een strategisch adviseur binnen Algemeen Advies legt uit: *"En de SUA zou ons eigenlijk een bepaalde focus moeten brengen, dat heeft het nog niet gebracht. Dus iets hebben we niet goed gedaan met de SUA"*. Gevolg hiervan lijkt te zijn dat managers en P&O medewerkers zelf prioriteren.

In de praktijk beslissen de managers en de P&O medewerkers zelf met welke organisatieontwikkeling ze zich bezig houden. Ze zijn voornamelijk bezig met de 'basis op orde' te krijgen, en in veel mindere mate met de overige stadsbrede ontwikkelopgaven. Een organisatieadviseur binnen De Amsterdamse School: *"Als ik het heel plat zeg, zijn de gemeentebrede ontwikkelopgaven best ambitieus. En als je dan bij de teams en bij de afdelingen en de rve's bent, daar is het vaak nog wat struggelen met 'basis op orde'. Dus die gap is gewoon groot"*. Er lijkt dus een kloof te zijn tussen de geformuleerde ambities en opgaven in de SUA en de opgaven waaraan gewerkt wordt in de praktijk.



Het lijkt erop dat de wens er wel is om aan (meer) opgaven te werken, maar dat de benodigde capaciteit niet wordt geleverd of niet adequaat wordt verdeeld. Een manager binnen BIA beschrijft de problemen rondom capaciteitsverdeling: *“die stadsdelen zeggen ja, ik kan een opgave niet waarmaken want ik kom niet aan capaciteit. En die centrale beleidsdienst zegt, ik word overvraagd door die stadsdelen en wij kunnen geen keuzes maken”*. Mogelijk komt dit mede door de bovengenoemde grote ambities van het bestuur en het uitblijven van duidelijke prioriteiten vanuit het GMT. Tocht lijkt het GMT als leidraad genomen te worden.

### **5.2.3. Uitblijven prioritering en sturing vanuit het GMT**

Prioritering vanuit het GMT op de stadsbrede opgaven ontbreekt vooralsnog of is zeer beperkt. Een adviseur binnen voormalig DMC P&O: *“sturing op de implementatie gebeurt niet. Er is gewoon veel te veel ruimte om dingen te ontplooiën. Naast elkaar met allemaal verschillende smaakjes. (...) Nee, er is geen sturing en geen prioritering en vaak ook nog niet altijd budget”*.

Ondank dat sturing en prioritering vanuit het GMT beperkt is, wordt het GMT wel als leidraad genomen. Een organisatieadviseur binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid: *“De bedoeling is in elk geval dat het geprioriteerd wordt op basis van, wat past het beste bij de GMT-doelstellingen. En wat leidt tot de beste organisatie-doorontwikkeling, dat zou prioriteit moeten zijn. Het moet in elk geval aansluiten bij iets in het prestatiecontract van de betreffende directeur van die rve. Want als het daar niet instaat nou, dan heeft het al om die reden geen prioriteit”*. Het GMT heeft in de praktijk dus een prioriterende rol. Maar wat de precieze invulling van de rol van het GMT is, lijkt onduidelijk.

Volgens de documentanalyse is organisatieontwikkeling belegd bij het GMT. Maar hoe dat er de praktijk uitziet is onduidelijk. Een manager binnen BIA: *“Het GMT (...) is natuurlijk een nieuwe rol, een onduidelijke rol. Van waar zijn ze wel van, waar zijn ze niet van? Waarvoor moeten we langs het GMT en wanneer hoeven niet langs het GMT? En of ze dan zijn van de organisatieontwikkeling, ja, wat betekent dat dan? Wat doen ze dan (...) en wanneer sturen ze? Dat is nog absoluut niet helder nee”*. De onduidelijkheid rondom prioritering en sturing vanuit het GMT lijkt een belangrijke factor te zijn bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Maar ook de aansturing en regie bij stadsbrede opgaven is van invloed op de realisatie van ontwikkelopgaven.

#### **5.2.4. Ambigüe aansturing en regie stadsbrede opgaven**

Op het moment lijkt er nog geen sprake van eenduidige regie op de stadsbrede opgaven. Bij een stadsbrede opgave als ‘gebiedsgericht werken’ resulteert dat volgens een adviseur binnen voormalig DMC P&O in een moeilijk te realiseren gedeeld eigenaarschap: *“Uiteindelijk is alles van de gemeentesecretaris. Er is volgens mij een stadsdeelsecretaris die functioneel gaat over gebiedsgericht werken. Maar dat is anders dan een rve-directeur die echt verantwoordelijkheid heeft over een rve. (...) Dus daar zie je dat het conceptueel wel belegd is bij de gemeentesecretaris, maar het echte eigenaarschap niet door iedereen wordt beleefd, omdat je ook een soort gedeeld eigenaarschap moet zoeken. En dat is best lastig, daar waar dat eigenlijk niet gedefinieerd hebt”*. Waar een stadsbrede opgaven precies belegd is en wie verantwoordelijk lijkt dus ingewikkeld.

#### **Sturing en regie door GMT, P&O domein of directie P&O**

Voornamelijk bij sturing en regie van stadsbrede ontwikkelopgaven lijken rollen bij verschillende partijen belegd. Het GMT wordt door respondenten gezien als richtinggevend, maar de directie P&O zou volgens de documentanalyse moeten zorgen de samenhang van gemeentebrede organisatieontwikkelingen. Dit vraagt een regierol van de directie P&O, maar er zijn meerdere partijen verantwoordelijk voor de aansturing van organisatieontwikkeling. Een adviseur binnen voormalige DMC P&O: *“Aansturing, daar heb ik wel zorgen over. (...) je hebt een concernmanager P&O, je hebt een rve P&O en je hebt een directeur Bestuur en Organisatie. En hoe gaat die aansturing onderling? Volgens mij zit het succes in dingen samen doen en samen realiseren vanuit één P&O. Eén Amsterdam, één P&O voor de klant, vraaggericht. Daar zit in dat je daar ook op moet kunnen sturen. En dan is een driehoek werken gewoon super onhandig”*. Dit maakt het moeilijk te definiëren wie de opdrachtgever is en wie verantwoordelijk is voor stadsbrede ontwikkelopgaven

Nu belegt het GMT een deel van de opgaven via prestatiecontracten bij rve’s en stadsdelen. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch personeelsbeleid: *“het GMT geeft opdrachten aan de organisatie, namens het bestuur. Die vertaalt het in prestatiecontracten naar al die managers, naar alle veertig of vijftig eenheden. (...) Dus wij proberen steeds onze opdrachten te herleiden naar het prestatiecontract op dat niveau van het GMT en de directeur (...). En die managers gaan daar dan mee aan de slag. En dan komt er vervolgens een afdelingsmanager met een vraag en je herkent soms niet eens wat er hier is gezegd in die vraag,*

*een soort van belspelletje. Dus eigenlijk is de vraag hoe maak je die cirkel rond van de stedelijke opgaven? (...) Dat zou heel erg versterken, als we lokale initiatieven makkelijker kunnen koppelen aan de stadsbrede concepten die worden neergezet. (...) Dus dat je die sturings- en die feedback lussen wat sterker maakt in de organisatie". Momenteel lijkt er nauwelijks sprake te zijn van feedbacklussen bij organisatieontwikkeling.*

Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid zegt dat er nauwelijks feedback over organisatieontwikkeling naar het GMT gaat: *"Ja, nauwelijks. Dat is niet een kwestie van niet willen, maar eenvoudigweg een kwestie van nog niet geregeld zijn. (...) Dat is de cirkel van het realiseren van je organisatieontwikkeling en een ander cirkeltje is over het doelen stellen ten opzichte van organisatieontwikkeling. Het is nu eigenlijk een andere cyclus. (...) En dat doelen stellen is volgens mij ook een cyclus die nog ingericht moet worden. (...) Dat cirkeltje is het bestaansrecht van het gemeentelijk managementteam. Om te zeggen, 'dit zijn de resultaten die we als organisatie breed worden geacht te bereiken en dat vertaalt zich op die manier naar resultaten die wij beleggen binnen rve's'. (...) Dus het GMT zal met elkaar in gesprek moeten over de vraag, willen wij een nieuwe manier van 360 graden feedback in onze organisatie?"*. Het ontbreken van feedback over de rve specifieke en stadsbrede ontwikkelopgaven, kan een onderliggende reden zijn voor de problemen met de samenhang van ontwikkelopgaven. Ook heeft het gevolgen voor de mogelijkheid om gericht te kunnen sturen op organisatieontwikkeling.

De ontwikkelopgaven van rve's en stadsdelen lijken onvoldoende aan te sluiten met de SUA. De SUA lijkt niet de gewenste focus te hebben gebracht. Het uitblijven van prioritering en sturing vanuit het GMT lijkt er toe te leiden dat managers en medewerkers zelf prioriteren. Maar het leidt ook tot problemen bij de realisatie van ontwikkelopgaven, omdat de grote hoeveelheid opgaven leidt tot problemen in de capaciteitsverdeling. Onduidelijkheid over de rol van het GMT bij organisatieontwikkeling, maar ook de onduidelijke aansturing van de stadsbrede ontwikkelopgaven beperkt de samenhang van de opgaven. Het uitblijven van feedback bij de realisatie van ontwikkelopgaven, lijkt een belangrijke onderliggende reden hiervoor. Niet alleen de rollen bij de sturing is ambigu, respondenten vinden ook de rollen van andere partijen onduidelijk. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

### **5.3. Ervaren rollen P&O domein en BIA bij ondersteuning organisatieontwikkeling**

Zowel klanten, P&O medewerkers en samenwerkingspartner BIA hebben verteld wat hun beeld is van de partijen die een rol hebben in de ondersteuning van ontwikkelopgaven. De respondenten benoemde de volgende partijen binnen het P&O domein: directie P&O en de rve PO. Binnen de rve PO zijn de partijen Algemeen Advies (de accounthouders en strategische adviseurs), Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid (team Organisatieadvies) en De Amsterdamse School (team Continue Leren en Verbeteren). Daarbij blijkt BIA een belangrijke samenwerkingspartner voor team Organisatieadvies en team Continue Leren en Verbeteren. Er lijkt onduidelijkheid te bestaan over het rolonderscheid tussen de directie P&O, de rve PO en BIA, paragraaf 5.3.1 licht dit toe. Binnen de rve PO bestaat er ook onduidelijkheid. Paragraaf 5.3.2 bekijkt in dit licht het rolonderscheid van De Amsterdamse School en Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid. Ook wanneer je terecht kan bij Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid of BIA blijkt onduidelijk, dit is toegelicht in paragraaf 5.3.3.

#### **5.3.1. Onduidelijk rolonderscheid directie P&O, rve PO en BIA**

Volgens P&O medewerkers zijn er drie partijen verantwoordelijk voor ondersteuning bij ontwikkelopgaven, de directie P&O, de rve P&O en BIA. Echter, het verschil is voor P&O medewerkers niet altijd duidelijk. Een accounthouder binnen Algemeen Advies: *“Ja, ik heb de indruk dat voormalig DMC, dat dat meer de gemeentebrede ontwikkelingen zijn. En bij POA, daar zitten de organisatieadviseurs die wij kunnen inroepen binnen het accountteam. En bij BIA, dat zijn dan met name de adviseurs die worden ingehuurd door de rve-managers”*. Wie zich precies bezig houdt met de stadsbrede opgaven en wie enkel rve specifieke opgaven ondersteunt is onduidelijk voor zowel klanten als P&O medewerkers.

#### **Rolonderscheid directie P&O en rve PO**

Vooraf de kaderstellende rol en de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden van de directie P&O lijken diffuus. Een manager binnen BIA legt uit wat er zo onduidelijk is aan het rolonderscheid tussen de directie en de rve PO: *“wat is kader stellend en wat is kader voorbereidend. Dat zijn van die dingen die je op papier wel kan opschrijven, maar die in praktijk natuurlijk heel erg lastig zijn. (...) Nee, het is voor mij niet helemaal helder. Voor de mensen zelf ook niet (...) Waar gaat nou rve P&O over, waar gaat de P van P&O over? Nee, daar zitten heel veel*

vragen nog. *Nee, dat is niet helder*". Met het ontstaan van de directie P&O lijkt deze onduidelijkheid aangepakt te worden door het onderscheid groter te maken. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid zegt hierover: *"In een constructie waarbij je het onderscheid groter maakt tussen de directie P&O en de rve P&O en ik voel dat nu die behoefte er is, zou ik zeggen dat het ideaal is als de directie P&O kaderstellingen en control doet. Dus je bepaalt de kaders, of je stelt ze in ieder geval voor aan het GMT en die zeggen, ja, dit zijn de kaders. En vervolgens richt je een control cirkel in, dat je kijkt of die kaders ook nagevolgd worden. (...) En bij de directie P&O-adviseurs komt de vraag, ben ik nou een adviseur of een grensbewaker voor het beleid? (...) wat verwacht je dan van een P&O-adviseur?"*. Deze onduidelijkheid kan er voor zorgen dat de samenwerking tussen de directie P&O en de rve Po bij de ondersteuning en realisatie van ontwikkelopgaven wordt belemmerd. Maar ook de te leveren ondersteuning van managers bij ontwikkelopgaven kan hierdoor worden beïnvloed.

### **Rolonderscheid rve PO en BIA**

Managers weten niet precies wanneer en waarvoor ondersteuning bij de rve PO of bij BIA gevraagd kan worden. Een manager binnen Cluster Bedrijfsvoering zegt: *"Nee, ik zou niet een heel klip en klaar onderscheid kunnen maken en zeggen van, voor deze vragen haal ik het bij BIA en voor deze vraag ga ik naar P&O. Op voorhand. (...) Op voorhand heb ik gelukkig wel een accounthouder waar ik de vragen verder mee kan gaan duidelijk maken"*.

Het komt ook voor dat managers ook niet bekend zijn met de afdeling Organisatieadvies. Een manager binnen een stadsdeel verteld: *"Kijk, wij hebben wel een paar van die clubs, waar je mensen kunt inhuren(...), AGA (voormalige BIA) en dat soort clubs. Maar ondersteuning in de zin van, heb je in huis nou kwalitatief goed organisatieadviseurschap(...). Die zou bij P&O kunnen zitten, het woord zegt het al, dat heeft in mijn ogen nog geen goede vorm gekregen. En als het er is, dan is dat bij mij onbekend"*. Gevolg kan zijn dat managers geen interne ondersteuning zoeken bij hun organisatieontwikkeling. Zeker als ook de accounthouder niet naar deze partijen doorverwijst.

### **5.3.2. Onduidelijk rolonderscheid binnen rve PO**

Ook binnen het de rve PO is onduidelijk welke partijen verantwoordelijk zijn voor welk gedeelte of vakgebied in het ondersteuningsproces. Een accounthouder van de rve PO: *"wat ik fantastisch zou vinden, als dat nou wat meer duidelijk zou worden. 'Joh, hier zijn wij van, hier*

*niet van, maar hier wel van'. En je weet, dit is jouw contactpersoon en hier kun je mij voor bellen. (...) Het is voor veel mensen nog niet zo duidelijk*". Als de accounthouder het niet duidelijk vindt wat de rollen van de partijen zijn, dan belemmert dat de mogelijkheid ondersteuning te bieden.

Ook lijken partijen op elkaars terrein te opereren. Een adviseur binnen De Amsterdamse School: *"ik denk dat we meer kunnen doen om elkaars kennis en kwaliteiten te benutten. Want nu lopen we elkaar misschien ook wel eens in de weg. Dat zou kunnen, dat het voor opdrachtgevers heel onduidelijk is. Nee, dat weet ik wel zeker, dat dat voor opdrachtgevers heel onduidelijk is, wie ze waarvoor moeten hebben"*. Doordat partijen nu op elkaars terrein lijken te werken, wordt het ook voor opdrachtgevers onduidelijk waar ze moeten zijn voor ondersteuning. De Amsterdamse School of Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid?

### **Rolonderscheid tussen De Amsterdamse School en (team) Organisatieadvies**

Sommige respondenten vragen zich af of De Amsterdamse School zich ook met organisatieontwikkeling bezig houdt. Respondenten geven aan dat de onderlinge taken en verantwoordelijkheden en de scheidslijn tussen De Amsterdamse School en Organisatieadvies dun kan zijn. Een organisatieadviseur binnen De Amsterdamse School: *"Nou ja, kijk, als je de Amsterdamse School ziet als een ouderwetse opleidingsclub, dan is het niet onduidelijk. Dan koop je opleidingen en modules in. Maar dat willen we niet zijn en dan wordt het mistig"*. Dit kan zorgen voor onduidelijkheid bij de klant waar ze terecht kunnen.

Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid legt het onderscheid uit: *"De Amsterdamse School is ook een soort van hybride construct, want wat zij bieden, is aan de ene kant een etalage met trainingen en opleidingen. (...) Maar de Amsterdamse School is meer, want het is namelijk ook destijds ingezet als een hefboom om een lerende organisatie te bereiken. (...) Dat gaat dus over, hoe leer je als organisatie steeds beter je doelen te bereiken? En op dat gedeelte is er heel veel samenhang tussen wat team Organisatieadvies doet en wat de Amsterdamse School doet. Daar vinden we elkaar ook veel op"*. In de praktijk wordt overlap tussen de Amsterdamse School en Organisatieadvies afgestemd; ze werken samen.

Toch zijn ze samen aan het zoeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen beide partijen, om zo meer duidelijkheid te krijgen over welke rollen, taken en verantwoordelijkheden De Amsterdamse School en Organisatieadvies hebben. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid legt uit: *“het was begin van het jaar heel belangrijk om het daar helder te hebben, wat doet nou team Organisatieadvies wel en niet? (...) Je hebt mensen die kunnen iets met de LEAN binnen team continu leren en verbeteren en binnen team Organisatieadvies. Maar ze doen iets fundamenteel anders, in de zin van wat voor vraagstukken pak je op? (...) En als je dan vraagt, wat is nou het kernonderscheid? Dan is het wel dat het bij team continue leren en verbeteren er altijd over gaat, hoe leren we die organisatie nou meer leren? En bij team Organisatieadvies kan een leanproces optimalisatie best onderdeel zijn van een eenmalige organisatieverandering”*. Toch lijkt dit onderscheid niet duidelijk te zijn voor klanten en soms ook niet voor accounthouders.

### **5.3.3. Onduidelijk rolonderscheid team Organisatieadvies en BIA**

De Amsterdamse School en Organisatieadvies werken onderling dus samen bij de ondersteuning van ontwikkelopgaven, maar ook BIA speelt hierbij een rol. Volgens sommige respondenten zou het kunnen zijn dat Organisatieadvies en BIA concurrenten van elkaar zijn. Ik de praktijk lijkt dit volgens team Organisatieadvies en BIA mee te vallen. Een manager binnen BIA: *“Ja, we hebben weleens gekeken, we hebben grof gezegd driehonderd opdrachten per jaar. (...) tegen de vijf procent van de opdrachten was grijs. Dat je dacht van nou ja, die had bij ons maar die had ok bij P&O terecht gekund. En dat zijn eigenlijk opdrachten waarbij je achter de schermen dan wel belt (...) Dat hebben we redelijk goed opgepakt. (...) In praktijk hebben we daar wel een pragmatische oplossing voor gevonden door te zeggen, zij doen de centraal gestuurde organisatieontwikkelopdrachten, wij doen de vraaggerichte klussen decentraal die gewoon vanuit de rve's en stadsdelen binnenkomen”*. Echter, toch lijkt het nog niet voor iedereen duidelijk welke rol team Organisatieadvies en welke rol BIA heeft bij de gemeentebrede en rve specifieke ontwikkelopgaven.

De bestaande onduidelijkheid over de rollen van de directie P&O, de rve PO en BIA bij de ondersteuning van organisatieontwikkeling, maakt het moeilijker voor managers en P&O medewerkers bij de juiste partij ondersteuning te vragen. In hoeverre de klanten tevreden zijn over de ondersteuning, is te lezen in de volgende paragraaf.

## 5.4. Tevredenheid ondersteuning organisatieontwikkeling

Om de rve specifieke en stadsbrede ontwikkelopgaven te realiseren, biedt de rve PO ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Een belangrijke vraag is of klanten tevreden zijn over de geboden ondersteuning bij organisatieontwikkeling, paragraaf 5.4.1 gaat in op de tevredenheid met de ondersteuning. Paragraaf 5.4.2 bekijkt vervolgens het proces van ondersteuning, van aanvraag tot aan de intake.

### 5.4.1. Aansluiting ondersteuningsbehoefte

Aan de respondenten is gevraagd of de geboden ondersteuning van P&O aansluit bij de ondersteuningsbehoefte. Binnen voormalig DMC P&O bestaat het vermoeden dat de ondersteuning onvoldoende aansluit. Een adviseur binnen voormalig DMC P&O: *“Ik denk dat het redelijk goed aansluit op de gesegmenteerde opgaves, maar daar waar het om die stedelijke programma’s gaat, dat die ondersteuning onvoldoende is. Of daar waar het gaat om een samenhangend geheel van organisatie-, leiderschap- en medewerker ontwikkeling, het ook onvoldoende is”*. Om dit verder te onderzoeken is aan klanten gevraagd of de geboden ondersteuning aansluit bij hun ondersteuningsbehoefte.

Alle geïnterviewde managers binnen de clusters en de stadsdelen vinden dat de ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven onvoldoende aansluit bij hun ondersteuningsbehoefte. De ondersteuning van P&O op de ‘personele kant’ sluit goed aan, maar de ‘organisatie kant’ lijkt onvoldoende aan de sluiten. Er worden hiervoor drie oorzaken gegeven door klanten.

Ten eerste is de ondersteuning bij organisatieontwikkeling voor klanten onzichtbaar. Een manager binnen cluster Ruimte en Economie: *“Nee. Nee, P prima, inmiddels, hè, het was te weinig. O, is onzichtbaar, dus ja. (...)Ja, als ik ze niet zie, dan kan ik er toch heel moeilijk positief over zijn”*.

Ten tweede vinden klanten dat de kennis en kunde voor ondersteuning bij organisatieontwikkeling bij P&O niet in huis is: Een manager binnen een Stadsdeel: *“In mijn redenering niet nee. Wat niet wil zeggen dat ik over de ondersteuning die ze bieden, op al die andere onderwerpen, niet tevreden zou zijn. Of dat het ligt aan de mensen die er zitten, dat zeg ik ook niet. (...). Maar ondersteuning in organisatieontwikkeling is dat in mijn ogen niet”*.



Ten derde wordt de organisatieontwikkeling grotendeels zelf opgepakt. Een manager uit cluster Dienstverlening en Informatie geeft aan dat de ondersteuning voldoende aansluit, maar geeft ook de kanttekening dat dit ook komt door eigen initiatieven: *“Ja, eigenlijk moet de conclusie zijn toch van wel. (...). Ja, ik vind het toevallig leuk en ik pak meteen die bedrijfsvoering op. En er zullen heel wat inhoudelijke directeuren zijn die denken nou, we beginnen maar eens met wat andere dingen”*.

Klanten zijn wel zeer te spreken over het gedeconcentreerde P&O-ers die zijn toegewezen aan de rve's. Een manager binnen het Cluster Ruimte en Economie: *“Ik ben heel blij met de mensen die ik hier heb zitten, hoor. Dat zonder meer. Die werken zich het apelarzus en (...) ze willen gewoon echt helpen”*. Echter, de ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven is beperkt of ontbreekt.

Een duidelijke boodschap vanuit de klanten naar zowel P&O als naar het hele cluster Bedrijfsvoering is dat de ondersteuning veel klantgerichter moet. Een manager binnen het cluster Dienstverlening en Informatie zegt hierover: *“die bedrijfsvoerings-rve's (...) die zijn nieuw, die willen zich bewijzen, dus die gaan hard aan het werk. Nou, het is het ene plan na het ander, wat via het GMT zo naar beneden naar de rve's gaat. En ik zou er erg voor zijn dat je tegen rve-directeuren zegt, maak allemaal eens een ontwikkelplan van een A4'tje voor je eigen organisatie en dan ga je kijken hoe je dat kan faciliteren vanuit P&O. (...) Dus bij rve's langsgaan, die ontwikkelopgaven vragen en dan kijken hoe je de capaciteit optimaal kan inrichten. En dan zijn er tien rve's met dezelfde ontwikkelopgaven, nou, dan doe je een programma voor die tien rve's”*. De behoeften van de rve's en stadsdelen zouden volgens managers centraal moeten staan, dat doet het volgens hun nu niet.

De ondersteuning bij organisatieontwikkeling sluit dus onvoldoende aan. Daarbij zou de ondersteuning volgens managers veel klantgerichter moeten. Om beter te begrijpen waarom de ondersteuning onvoldoende aansluit, is de respondenten gevraagd hoe het proces van ondersteuning in de praktijk vorm krijgt.

#### **5.4.2. Proces van vraag naar ondersteuning**

Om het proces van ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven in kaart te brengen, is gevraagd aan de respondenten om het proces en de betrokken actoren te beschrijven. Ook

zijn de overwegingen bevroegd die van invloed zijn op het verkrijgen van ondersteuning bij de realisatie van ontwikkelopgaven.

### **Actoren proces ondersteuning**

Er zijn verschillende actoren waar je terecht kan voor ondersteuning bij een ontwikkelopgave. De ondersteuningsvraag begint bij een directeur of manager van een rve of stadsdeel. Vervolgens kan de vraag uitgezet worden bij de accounthouder (uit de afdeling Algemeen Advies binnen rve PO), het brede accountteam (verschillende afdelingen binnen rve PO) en specifiek binnen de rve PO afdelingen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid (voornamelijk team Organisatieadvies) en de afdeling De Amsterdamse School. Daarnaast biedt ook de rve Bureau Interim en Advies ondersteuning bij organisatieontwikkeling. Er bestaat ook de mogelijkheid buiten de gemeente ondersteuning in te huren.

### **Verloop proces ondersteuningsvraag: van vraag naar aanbod**

Er worden door respondenten een aantal stappen beschreven om van ontwikkelopgave naar ondersteuning door P&O te komen: 1) herkenning van organisatieontwikkelopgave, 2) uitzetten van ondersteuningsvraag en 3) verdeling van vraag en aanbod. Per stap zijn er een aantal mogelijke routes in het proces, die per stap nader worden beschreven.

### **Stap 1) Herkenning organisatieontwikkeling en wel of niet uitzetten ondersteuningsvraag binnen P&O**

**Vraagstuk niet herkennen:** Stap één is volgens een respondent het kunnen herkennen van organisatieontwikkelingsvraagstukken. Een strategisch organisatieadviseur binnen Algemeen Advies: *“Nou ik denk dat ze vaak nog niet eens beseffen dat ze een ontwikkelopgave hebben. Ik denk dat ze voornamelijk aan het stoeien zijn met een vraag en niet zo goed weten met welke vraag ze nou daadwerkelijk aan het stoeien zijn. En dat ze een soort symptoombestrijding aan het doen zijn. (...)En als je het niet herkent, kan je ook niet daarop ondersteund worden. (...) En dat zit dus ook deels bij P&O. Zitten wij daar aan tafel en kunnen wij hem wel herkennen? Dus ik denk dat wij hem ook niet altijd herkennen als een ontwikkelopgave. Als een organisatieontwikkelingsvraagstuk niet herkend wordt, dan wordt er ook geen ondersteuningsvraag uitgezet.*

**Vraagstuk wel herkennen maar niet uitzetten:** Als een organisatieontwikkelingsvraagstuk wel wordt herkend, dan kan het toch zijn dat er geen ondersteuningsvraag wordt uitgezet.

**Geen middelen voor inhuur:** Een andere mogelijkheid is dat er wel behoefte is aan ondersteuning, maar dat er vanwege budgettaire overwegingen geen ondersteuningsvraag wordt uitgezet. Een manager binnen een stadsdeel over beschikbare ondersteuning: *“ik ben door mijn geld heen, ik kan niks inhuren, dus die clubs, die gebruik ik eigenlijk helemaal niet meer”*. Volgens een respondent moet het binnen de organisatie bekend worden dat ondersteuning binnen de rve PO niet intern door gefactureerd wordt. Een strategisch organisatieadviseur binnen Algemeen Advies: *“vroeger moest je er elke keer voor betalen. Dus als AGA kwam, dan moest je betalen. En nu is dat niet meer zo. Maar het zit nog wel steeds in mijn hoofd, ‘ja maar als ik AGA bel, dan moet ik betalen en dat geld heb ik niet’.(...) Als we daar misschien wat meer inzicht in geven, dan komt in ieder geval ook die vraag meer onze kant op”*.

**Vraagstuk anders oppakken:** Er kan ook wel sprake zijn van een ondersteuningsvraag, maar dat er (al dan niet bewust) gekozen wordt voor een ‘quick fix’, oftewel een minder intensieve interventie die het probleem op korte termijn oplost. Een strategisch organisatieadviseur binnen Algemeen Advies: *“En soms willen organisaties hem ook niet zien als een ontwikkelopgave, want dan zeggen ze ja, maar ik heb nu een probleem.(...) ik denk ook dat soms de lijn denkt van ja, maar daar hebben we nu geen tijd voor. Dus dan gaan we een soort symptoom bestrijding doen. En ik denk dat daardoor de rve-directeur niet altijd de goede ondersteuning krijgt”*. Maar het komt ook voor dat een manager niet open staat voor organisatieontwikkeling. Een organisatieadviseur binnen de Amsterdamse School: *“de visie van de Amsterdamse School, dat is niet altijd de visie van de opdrachtgever. Die wil soms gewoon een opleiding. En dus die heeft dan een oplossing voor zijn probleem bedacht en wil gewoon de oplossing van ons”*. Ook hierbij komt er geen ondersteuningsvraag voor de ontwikkelopgaven.

**Rve doet het zelf:** Een andere mogelijkheid is dat de directeur of de accounthouder een ontwikkelvraag herkent en besluit er zelf mee aan de slag te gaan. Een manager binnen een stadsdeel: *“Ik ben er zo aan gewend om het allemaal zelf te doen. (...). En ik ben nu iemand in mijn eigen organisatie aan het vrijmaken, die daar gewoon goed in is, die dat leuk vindt en die gaat dat gewoon hier in huis doen. Die heeft geen achtergrond organisatieadviseur, maar dat is echt super, wat hij doet”*. Ook accounthouders gaan zelf met ontwikkelopgaven aan de slag. Een accounthouder binnen Algemeen Advies: *“Ja, nou, voor zover ik weet heeft die het heel erg druk, die organisatieadviseur van ons accountteam. En ja, als het echt hele grote reorganisaties betreft, dan wordt er meestal wel iets geregeld. Maar ik denk niet binnenshuis, ja, ik*

*heb zelf ook de nodige ervaring met reorganisaties en dan is het niet altijd nodig*". Dit zorgt er ook voor dat er geen ondersteuningsvraag wordt uitgezet.

Als een ontwikkelopgave wordt herkent en de directeur en de accounthouder willen hier ondersteuning bij, dan volgt stap twee, het uitzetten van de ondersteuningsvraag.

## **Stap 2) Uitzetten ondersteuningsvraag**

Wanneer er behoefte is aan ondersteuning, dan zijn er volgens respondenten verschillende partijen waar de ondersteuningsvraag kan worden uitgezet. Dit kan al dan niet via de accounthouder via externe inhuur, bij BIA en binnen de rve PO bij team Organisatieadvies of bij De Amsterdamse school. Waar de vraag uitgezet wordt is afhankelijk van verschillende factoren: I) de relatie tussen directeur en de accounthouder, II) de bekendheid met de mogelijkheden binnen de gemeente en III) de gehanteerde definitie van organisatieontwikkeling.

### **I) Relatie directeur en accounthouder:**

De eerste belangrijke factor bij het uitzetten van een ondersteuningsvraag is volgens meerdere respondenten de relatie tussen de directeur en de accounthouder. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid: *"een mogelijke reden is dat niet alle P&O-adviseurs gezien worden als een gesprekspartner voor organisatieontwikkelvraagstukken. (...) Ben je degene die gezien wordt als degene die een invoer in mijn personeelsnet moet doen voor een directeur? Of word je gezien als een soort van businesspartner, strategische sparringspartner?"*. Een accounthouder geeft aan dat de rol van een accounthouder erg afhankelijk is van directeur. Een accounthouder binnen Algemeen Advies: *"bij (rve) ben ik meer bezig met de ontwikkelingen dan bij (rve). Dat heeft te maken met mijn inzet, de directeur zet mij in op uitvoerende klussen. En hier word ik wat strategischer ingezet"*. Als een directeur de accounthouder niet ziet als partner op het gebied van organisatieontwikkeling, dan zoekt de directeur vaak zelf naar ondersteuning. De accounthouder kan dan ook niet doorverwijzen naar interne partijen.

### **II) Bekendheid met de mogelijkheden binnen de gemeente:**

Een tweede belangrijke factor is de bekendheid van de directeur en de accounthouder met partijen binnen de gemeente die ondersteuning kunnen bieden bij ontwikkelopgaven. Sommige managers geven aan dat er intern geen ondersteuning op organisatieontwikkeling is. Een ma-

nager binnen een stadsdeel: *“Wij hebben P&O-adviseurs. En die ondersteunen, maar die ondersteunen op dat hele veld van personeelszaken. Er is op organisatieontwikkeling geen ondersteuning, ik ben hem nooit tegen gekomen. Er is geen know how die hier in huis komt werken, om mij daarin te ondersteunen”*. Andere managers geven aan dat het onduidelijk is waar intern organisatieadvies verkregen kan worden, ook voor accounthouders. Een manager binnen het Cluster Ruimte en Economie: *“waar wij de afgelopen periode wel mee geworsteld hebben is dat we niet zo goed weten waar de loketten zitten. (...)Je hebt de echte O-kant, die is voor ons helemaal onzichtbaar geworden. (...)Wij hadden dan in ieder geval één consulent die ook heel erg op de O gericht was en die hebben we daarin gebruikt en die heeft ons geadviseerd. Maar ergens moet daar meer zijn, maar we weten het niet en het erge was, die jongen wist het ook niet. (...) Wij weten niet waar we moeten zijn”*. Als een directeur of de accounthouder intern geen ondersteuning kan vinden, dan kan er gekozen worden voor externe inhuur van ondersteuning.

**Externe Inhuur:** Een organisatieadviseur binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid: *“Ja, en dan komt het helaas dus ook voor dat er ook externe organisatieadviseurs worden ingehuurd, omdat ze niet eens weten van ons bestaan. Dat is al gebeurd”*. Verschillende managers en accounthouders geven aan dat externe inhuur niet ongebruikelijk is. Een manager binnen een stadsdeel vertelt: *“voor de grote problemen komen dan toch weer de grote organisatieadviesbureaus op de proppen. (...), dan komen toch wel weer de PwC’s en de, nou noem ze maar op, om de hoek kijken. Wij kunnen dat niet zelf, kennelijk”*. Een accounthouder binnen Algemeen Advies geeft aan: *“Ja, ik vind organisatieontwikkeling heel breed en dat vind ik niet alleen maar HR. En hoe het hier meestal gaat is dat er ook vaak een programmamanager op zit, een niet-P&O’er om juist die hele breedte in de gaten te houden. (...) Ja, het zijn heel vaak externen hier”*.

Als er niet voor externe inhuur wordt gekozen, maar de ondersteuningsvraag wordt intern uitgezet, dan is voornamelijk de derde factor van belang.

### **III) De gehanteerde definitie van organisatieontwikkeling:**

De derde belangrijke factor voor het uitzetten van een ondersteuningsvraag op het gebied van organisatieontwikkeling, is het beeld die actoren (voornamelijk klanten en accounthouders) van organisatieontwikkeling hebben. De respondenten is gevraagd een definitie te geven van

organisatieontwikkeling. Drie respondenten, een accounthouder en twee managers, vinden organisatieontwikkeling grotendeels gelijk staat aan personeelsontwikkeling. De overige managers en accounthouder vinden organisatieontwikkeling breder dan personeelsontwikkeling. Echter, een manager en een accounthouder leggen ook daar meer de focus op personeelsontwikkeling. Deze verschillende definities zorgen voor onduidelijkheid. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch personeelsbeleid legt uit: *“ik denk in die termen, daar zit de meeste verwarring. Want de O van P&O-adviseur, is niet per sé de O van Organisatieadvies. Want als je kijkt naar de O vanuit het perspectief van een P&O-adviseur, dan is O, is vooral een heel aantal P's bij elkaar. (...) Wij bekijken hem vanuit de doelen van het geheel en niet zozeer vanuit de doelen van het individu. (...) Wat mij betreft is er een stuk waarbij je het echt hebt over organisatieontwikkeling, bijna ongeacht de mensen die je daarin hebt. En dan heb je een grijs gebied en dan heb je een stuk personeelsontwikkeling”*. De definitie van organisatieontwikkeling lijkt van invloed te zijn op waar managers of accounthouders een ondersteuningsvraag uitzetten.

Of een ondersteuningsvraag door een directeur of accounthouder extern of intern wordt uitgezet ligt dus aan de relatie tussen directeur en de accounthouder, de bekendheid met de mogelijkheden binnen de gemeente en de gehanteerde definitie van organisatieontwikkeling. Als de ondersteuningsvraag intern wordt uitgezet, dan volgt de volgende stap in het proces van ondersteuning door P&O, de allocatie van vraag en aanbod.

### **Stap 3) De interne allocatie van vraag en aanbod ondersteuning**

Als door de directeur of accounthouder van een rve een ondersteuningsvraag wordt uitgezet binnen de rve PO, dan kan dat via het accountteam, direct bij Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid ( het team organisatieadvies) of bij De Amsterdamse School (team Continue Leren en Verbeteren).

Volgens een manager binnen BIA is er een mismatch tussen vraag en aanbod: *“iedereen zit nu te stoeien met , we hebben onze capaciteit ingeleverd. En als we nu een vraag hebben, komen we bijna niet meer aan de beurt. Maar we hebben wel grote opgaven. Dus er zit een mismatch tussen vraag en aanbod en daar hebben mensen heel erg last van. En dat speelt op P&O, speelt eigenlijk voor al die bedrijfsvoeringtakken”*. Deze mismatch komt volgens een ervaringsdeskundige reorganisatie 1Amsterdam doordat er geen duidelijk verdelingswijze is afgesproken: *“ik denk dus dat een van de dingen die je volgens mij veel scherper zou kunnen doen, is de*

*onderlinge rollen en verantwoordelijkheden vastleggen. Want volgens mij is er nu in de stad meer vraag dan aanbod. En dat wordt volgens mij niet helemaal goed uitgevogeld met elkaar, hoe je die schaarste goed met elkaar zou kunnen verdelen. En wanneer iets meer prioriteit heeft dan het andere. Dat is een hele principiële basisvraag*". Het uitblijven van een duidelijke verdeling is een van de mogelijkheden.

De mogelijke mismatch zou kunnen voortvloeien uit de wijze waarop de vraag en het aanbod op elkaar worden afgestemd. Dit lijkt afhankelijk van I) de werking van het accountteam en II) de neutraliteit van de intake.

### **I) Werking accountteam**

Er is sprake van een basis accountteam, bestaande uit een accounthouder en eventuele andere gedeconcentreerde P&O-adviseurs van Algemeen Advies. Er is ook een breed accountteam, daarin zitten naast de gedeconcentreerde P&O-adviseurs ook verschillende specialistische adviseur, zoals *"de verzuimexpert, Arbo coördinator, een organisatieadviseur, Amsterdamse School en de senior-adviseur vanuit het cluster"*.

Over het basis accountteam en de Strategisch HR adviseur zijn verschillende respondenten erg tevreden. De bekendheid van het brede accountteam bij managers lijkt beperkt. Een manager binnen cluster Dienstverlening en Informatie: *"Ik ben me er niet van bewust dat ik een accountteam heb. Betekent dat dat die mensen ook over mij zitten te vergaderen? Ik heb inderdaad een P-adviseur en dat gaat wel goed. Dat daar een account team achter zit, geen weet van en dat is misschien maar goed ook. Het resultaat telt dus"*. De werking van het brede accountteam lijkt minder positief te worden ervaren. Een accounthouder binnen Algemeen Advies: *"Officieel zit er een accountteam aan vast. Maar mijn ervaring is dat het toch lastig is om iedereen van het accountteam op hetzelfde moment bij elkaar te krijgen en om ze ook allemaal geïnteresseerd te houden voor elkaars vakgebied. Het idee is heel goed, maar in de praktijk ga ik er wat anders mee om."* Hoe het brede accountteam wordt ingezet lijkt per team te verschillen.

De werking van de brede accountteam lijkt voornamelijk op het gebied van organisatieontwikkeling te haperen. Dit komt volgens respondenten door de relatie tussen de accounthouders en de (cluster)organisatieadviseurs van team Organisatieadvies. Een manager binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid: *"In elk accountteam zit een clusterorganisatieadviseur. (...) In een breed accountteam is een persoon toegewezen die eerste aanspreekpunt is voor organisatievragen (...) En daarbij zien we dat er minder vragen dan we hadden verwacht via*

*de accounthouders of via de brede accountteams bij ons komen*". De samenwerking tussen beide lijkt beperkt. Een accounthouder binnen Algemeen Advies: *"Nou ja, bij organisatieontwikkeling heb je een club. Daar heb ik nog nooit echt mee samengewerkt. Ja, ik weet wie ons aanspreekpunt is. (...) Dat wordt voor mij voor het eerst dat ik ga uitvinden of ik dan inderdaad iemand kan aanhaken vanuit die club en kunnen gaan samenwerken. Dus ik ben heel benieuwd waar zij zich mee bezig houden"*. Accounthouders hebben de organisatieadviseurs niet altijd in beeld. Maar ook de bekendheid van de accounthouders bij organisatieadviseurs was beperkt. Een organisatieadviseur binnen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid: *"Ze (accountteams) waren zelfs een tijdje helemaal niet bekend. Dus die contacten worden nu aangehaald, die worden nu gelegd voor zover ze er niet waren.(...) Ja, maar de praktijk is dat de accounthouder, die heeft organisatieadvies niet echt op het netvlies staan"*. Deze beperkte samenwerking zorgt dat ondersteuningsvragen niet bij team organisatieadvies terecht komt.

Ook lijken de cluster organisatieadviseurs niet goed zichtbaar te zijn. Een adviseur binnen voormalig DMC P&O: *"Op clusterniveau zit er een organisatieadviseur en een strategisch HR-adviseur. Dan zou je denken, zij regisseren alles wat er gebeurt op organisatieontwikkeling en personele ontwikkeling in die rve's. Ik zie die persoon (clusterorganisatieadviseur) nooit, die persoon heeft geen mening, ik heb zijn capaciteit niet, hij draait niet mee in overleggen, niks. Ik vind dat heel raar"*. Team organisatieadvies lijkt bij verschillende partijen onzichtbaar te zijn.

Niet alleen de werking van de brede accountteams op het gebied van organisatieontwikkeling, maar ook de (on)bekendheid van team Organisatieadvies is volgens respondenten van invloed op de koppeling tussen vraag en aanbod. Ook de intake door partijen binnen P&O lijkt van invloed te zijn op de verdeling tussen vraag en aanbod.

## **II) Neutraliteit intake binnen P&O**

Een ondersteuningsvraag kan binnen de rve PO terecht komen bij Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid of De Amsterdamse School. Dit betekent niet dat de partij waar de vraag wordt uitgezet, ook de partij is die het beste past. Volgens respondenten komt het er in de praktijk dan soms op neer dat de ondersteuningsvraag zo wordt ingekaderd, dat hij binnen de eigen afdeling past. Een organisatieadviseur binnen De Amsterdamse School: *"Wat je wil, is vanuit een vraag van de klant een rve of een afdeling helpen bij diens probleem. En goed werk afleveren is ook een diagnose doen met elkaar, van wat is er nou aan de hand, wat speelt hier nou en welke interventies passen nou. En je gaat daar niet van tevoren zeggen, vooruitlopend*



*op de diagnose, we gaan een leerinterventie doen, of we gaan een proces verbeteren. Dat is niet professioneel werk afleveren wat mij betreft. (...) Als ze een organisatieadviseur invliegen, dan is het een diagnose vanuit organisatieadvies en zij richten zich meer op structuur. En als je de Amsterdamse School invliegt, dan krijg je waarschijnlijk een leerinterventie. Maar dat is een rare manier van werken. Dat zal niemand met ons vak vinden dat je dat moet doen zo".* Een adviseur binnen voormalig DMC P&O bevestigt dat er een diagnose vanuit het eigen vakgebied wordt gedaan: *"En we werken ook met de Amsterdamse School. (...) Als ik dan vanuit (activiteit) vraag om een rve mee te helpen toekomst klaar te maken, dan zeggen ze, ja de leervraag is mij niet helemaal duidelijk. (...) Nee, we moeten aan de voorkant die vraag helemaal in hun taal opzetten".* Als er bij de intake inderdaad een diagnose wordt gesteld, enkel vanuit het eigen vakgebied, dan komt de ontwikkelvraag niet altijd bij de best passende adviseur terecht. Dit zou de afstemming van vraag en aanbod minder effectief kunnen maken. Zowel de werking van de brede accountteams als de neutraliteit van de intake lijken belangrijk bij de afstemming van de vraag en het aanbod van ondersteuning bij organisatieontwikkeling binnen de rve PO.

Klanten lijken niet tevreden over de geboden ondersteuning bij organisatieontwikkeling. Een deel van de organisatieontwikkelingsvraagstukken wordt door verschillende oorzaken niet uitgezet. Als het vraagstuk wel wordt uitgezet, gebeurt dat niet altijd binnen P&O. Door onder andere onbekendheid met de partijen binnen P&O, worden externe partijen ingehuurd. Wanneer de vraag wel binnen P&O wordt uitgezet, dan zorgt de werking van de brede accountteams en de vakgerichte intake ervoor dat de verdeling van vraag en aanbod niet effectief gebeurt.

In de bevindingen zijn verschillende thema's aan bod gekomen: de inrichting van organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam, de ervaringen van respondenten met organisatieontwikkeling, de onduidelijke rollen binnen het P&O domein en BIA bij ondersteuning organisatieontwikkeling, de tevredenheid met de ondersteuning bij organisatieontwikkeling en het proces van ondersteuning door P&O. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen aan de hand van de literatuur geanalyseerd.

## **6. Analyse**

Voor een goede ondersteuning van P&O bij organisatieontwikkeling is het van belang zowel de inrichting van organisatieontwikkeling als de ondersteuning van organisatieontwikkeling door P&O in het bijzonder te analyseren. Paragraaf 6.1 zal nader ingaan de geïdentificeerde kloof tussen beleid en implementatie en de onderliggende redenen hiervoor. Paragraaf 6.2 zal de P&O dienstverlening ten aanzien van organisatieontwikkeling bespreken op basis van het dienstverleningsproces en roltheorie.

### **6.1. Inrichting organisatieontwikkeling**

In de bevindingen komen twee belangrijke niveaus van organisatieontwikkeling naar boven:

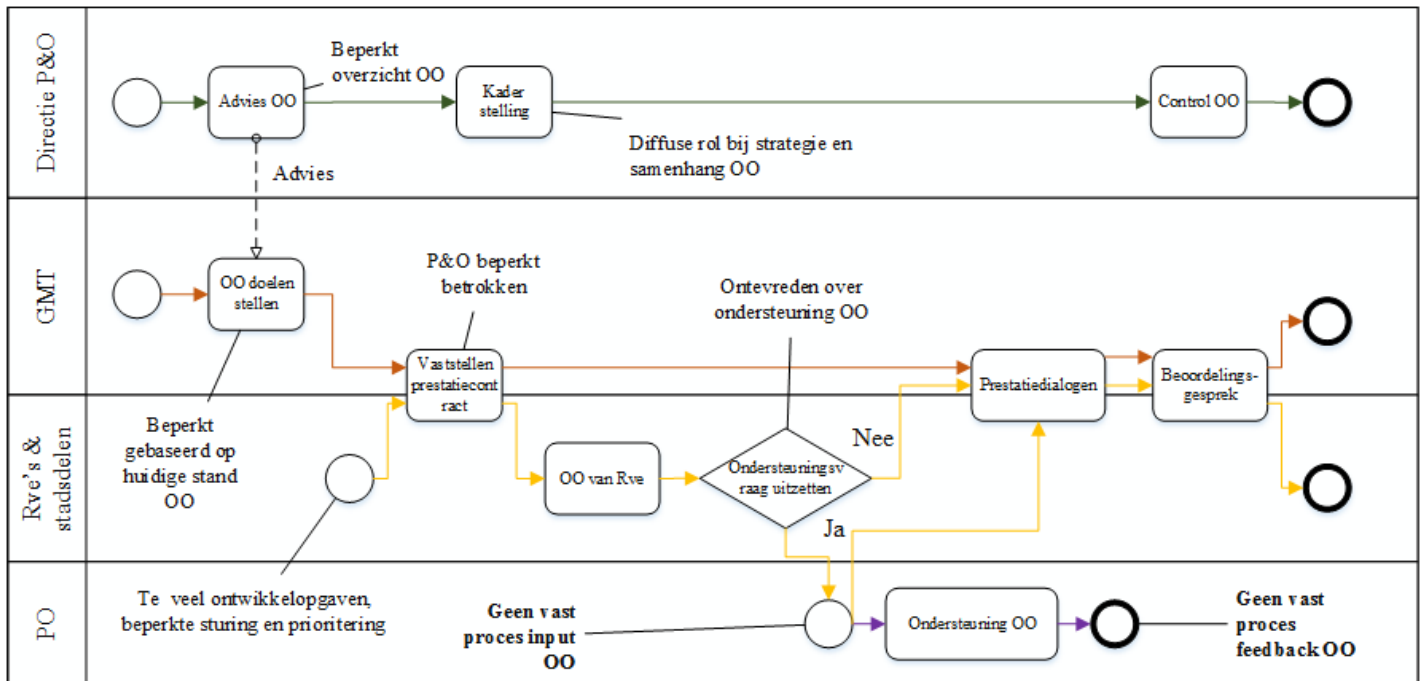
- Beleidsniveau, het niveau van het GMT en de rve managers/stadsdeelsecretarissen. Het gaat hier voornamelijk om de belegging, sturing en samenhang van stadsbrede en rve specifieke opgaven.
- Implementatieniveau, oftewel, de organisatieontwikkeling binnen de rve's en stadsdelen en de ondersteunende dienstverlening van de rve PO aan de rve's en stadsdelen.

De implementatie van organisatieontwikkeling blijkt niet in lijn met het beleid. Er is in het bijzonder onvoldoende verbinding tussen de ontwikkelopgaven van rve's/ stadsdelen en de opgaven in de SUA. De SUA wordt door managers en accounthouders vooral gezien als top-down sturing, die niet aansluit bij de situatie van de klant. De veelheid aan opgaven en het uitblijven van prioritering en sturing vanuit het GMT, zorgt er bovendien voor dat managers zelf beslissen waar ze mee aan de slag gaan waardoor beleid niet volledig wordt gerealiseerd.

De divergentie tussen beleid zoals vastgelegd in de Strategische Uitvoeringsagenda en de implementatie van organisatieontwikkeling duidt op een implementatiekloof zoals beschreven door Pressman & Aaron Wildavsky. Om te voorkomen dat er een kloof ontstaat tussen beleid en implementatie, moet beleid continu worden geëvalueerd en aangepast aan veranderende of onvoorziene omstandigheden. De SUA is weliswaar tot stand gekomen op basis van input vanuit de rve's via de accounthouders, maar is nog niet ge-update. Het huidige proces van organisatieontwikkeling lijkt daarmee geen 'implementation as evolution' te zijn.

Deze kloof zal nader worden geanalyseerd aan de hand van het proces van organisatieontwikkeling op beleidsniveau, zoals weergegeven in afbeelding 5. Afbeelding vijf vat ook beknopt alvast de belangrijkste geïdentificeerde knelpunten samen.

**Afbeelding vijf – Gestileerd proces inrichting organisatieontwikkeling**



De uiteenzetting hieronder zet voor Directie P&O en GMT uiteen wat de achterliggende redenen zijn voor de kloof tussen het beleid en de implementatie hiervan.

### 6.1.1. Directie P&O

De directie P&O heeft als belangrijkste taak om advies te geven aan het GMT over welke organisatieontwikkelingsdoelen moeten worden vastgesteld, de strategische lijnen uit te zetten en een controlerende functie of de organisatieontwikkelingsdoelen worden behaald.

#### Sturing en regie

Bij sturing en regie van stadsbrede ontwikkelopgaven lijken rollen bij verschillende partijen belegd en is er sprake van rol ambiguïteit. Het GMT wordt door respondenten gezien als richtinggevend, maar de directie P&O zou moeten zorgen voor de samenhang van stadsbrede organisatieontwikkelingen. Dit vraagt een regierol van de directie P&O, maar er zijn meerdere partijen verantwoordelijk voor de aansturing van organisatieontwikkeling.

### **Advies, kaderstelling en control**

Zowel klanten als P&O medewerkers ervaren een onduidelijk rolonderscheid tussen de directie P&O en de rve PO wat betreft het verschil tussen kaderstellend en kader voorbereidend werk en de rol van de directie P&O bij de strategische lijnen en de samenhang van organisatieontwikkeling.

De directie P&O lijkt ook nog niet aan de rolverwachtingen vanuit de organisatie te kunnen voldoen. Essentieel voor het uitoefenen van de functie ten aanzien van kaderstelling en geven van advies aan GMT over organisatieontwikkeling is voldoende informatie geven over de organisatieontwikkeling. De directie P&O lijkt echter een beperkt of althans geen up-to-date overzicht van de stand van zaken van organisatieontwikkeling tot zijn beschikking te hebben. Een belangrijke onderliggende reden is dat er geen proces is waarbij er input en feedback wordt gegeven door PO over organisatieontwikkeling. Daarnaast is de directie P&O beperkt betrokken bij het vaststelling van prestatiecontracten, zodat ze ook geen goed inzicht hebben in wat er tussen de clusterdirecteuren en de rve directeuren wordt afgesproken. De feedbacklussen die benodigd zijn voor het aanpassen van de doelstelling van beleid op zowel de te nemen acties als de gedragsbepalende variabele ontbreekt dus. De beperkte feedback van de professionals in de implementatie naar beleidsmakers en beslissers, maakt het ook moeilijk op organisatieontwikkeling te prioriteren en te sturen.

### **6.1.2. GMT**

Het GMT bepaalt de organisatieontwikkelingsdoelen en belegt aan de hand van prestatiecontracten ontwikkelopgaven bij de directeuren en managers in de organisatie. Prestatiedialogen worden gehouden om de voortgang te bespreken en bij te sturen.

#### **Rol GMT**

De rol van het GMT blijkt nog steeds ambigue, waarbij is aan te tekenen dat de rol nog relatief nieuw is. Zo blijkt dat de sturing vanuit het GMT beperkt is en dat er geen prioritering wordt gegeven, terwijl respondenten deze rolverwachting wel hebben van het GMT. Het is ook onduidelijk waarvoor en wanneer toestemming van het GMT moet worden gevraagd in relatie tot organisatieontwikkeling.

### **Stellen organisatieontwikkelingsdoelen**

Het stellen van organisatieontwikkelingsdoelen blijkt in de praktijk echter onvoldoende te zijn gebaseerd op de huidige stand van organisatieontwikkeling. Dit komt door het cascaderen van het ontbreken van een feedback loop vanuit de praktijk van organisatieontwikkeling van PO naar de directie P&O, dat input moet geven op de huidige stand van organisatieontwikkeling aan het GMT. Ook is er geen vast format voor de prestatiecontracten, worden prestatiedialogen niet altijd gevoerd en is er geen feedback loop voor stadsbrede opgaven zodat daar niet makkelijk op kan worden bijgestuurd.

### **Prestatiecontracten en prestatiedialoog**

De inrichting van de prestatiecontracten en prestatiedialogen is nog niet optimaal. Er is geen vast format en inhoud voor prestatiecontracten, organisatieontwikkeling komt niet altijd duidelijk terug in de prestatiecontracten en P&O wordt beperkt betrokken bij het stellen van organisatieontwikkelingsdoelen. Dit terwijl het wel de bedoeling is dat ze in de praktijk ondersteunen bij de organisatieontwikkeling en de directie P&O de strategische lijnen opzet en bewaakt. De feedback lus vanuit P&O voor de belegging van rve specifieke ontwikkelopgaven door middel van prestatiecontracten is dus ook niet of beperkt aanwezig.

### **6.1.3. Conclusie**

Er is een kloof tussen beleid en de implementatie hiervan. Dit vindt zijn grondslag in:

- **Geen leercirkel** – Er zijn niet of nauwelijks feedback lussen binnen de organisatie ten aanzien van organisatieontwikkeling, wat een basisvoorwaarde is voor single en double loop learning. Zo is er is geen proces geregeld waarin P&O feedback en input kan leveren bij organisatieontwikkeling en het proces van feedback over de belegging van organisatieontwikkeling via prestatiecontracten is nog niet voldoende.
- **Rolincongruentie** - Er is sprake van rol incongruentie wat betreft de belegging, prioritering en aansturing van organisatieontwikkeling, vooral wat betreft de rol van directie P&O en het GMT.

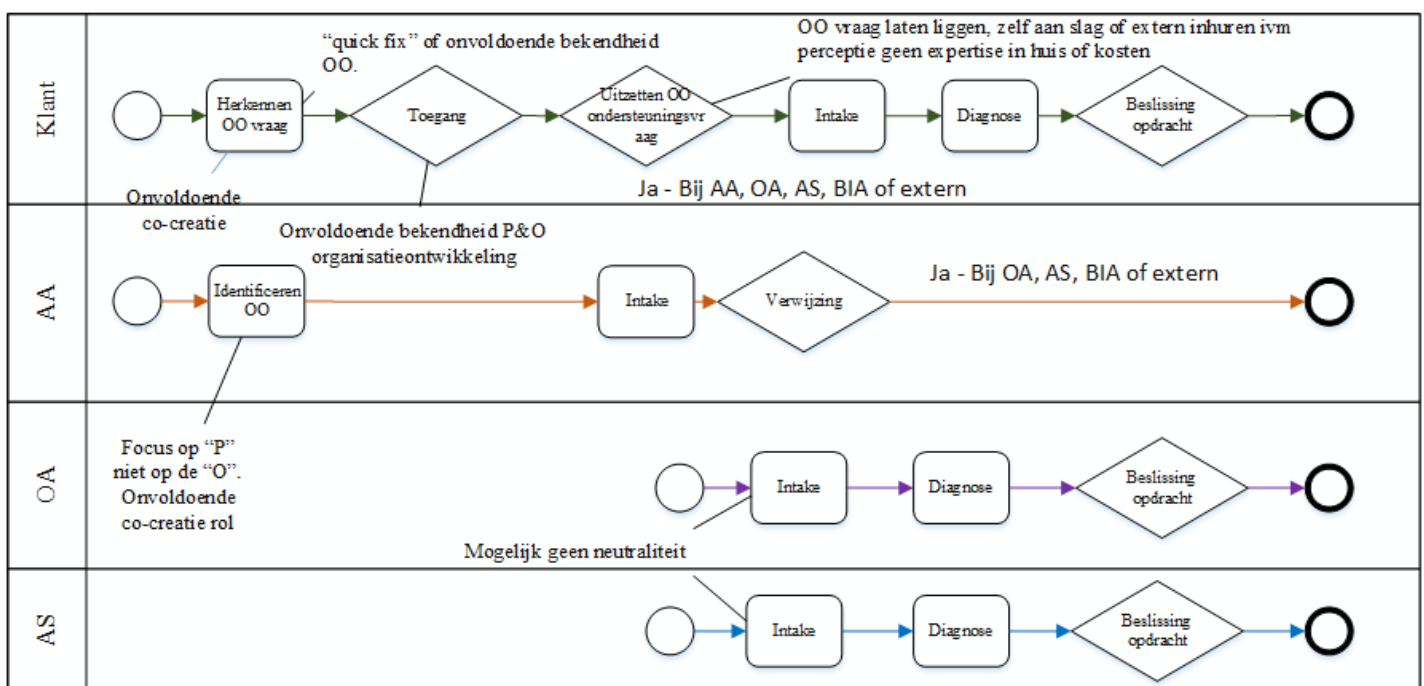
## **6.2. Ondersteuning organisatieontwikkeling**

De rve's en stadsdelen zijn ook op beleidsniveau bezig met organisatieontwikkeling binnen hun eigen eenheid. PO biedt ondersteuning bij de organisatieontwikkeling. Klanten geven aan

ontevreden te zijn over de ondersteuning die ze ontvangen bij organisatieontwikkeling door PO. De ondersteuning uit het cluster Bedrijfsvoering zou volgens managers en P&O medewerkers klantgerichter ingericht moeten worden.

Hieronder volgt een gedetailleerdere analyse per stap van de dienstverlening. Afbeelding zes geeft gestileerd het proces van ondersteuning op organisatieontwikkeling weer van identificatie van de organisatieontwikkelingsvraag tot en met het overeenkomen van de opdracht en de belangrijkste bevindingen.

**Afbeelding zes – Gestileerd proces ondersteuning organisatieontwikkeling**



### 1. Identificeren organisatieontwikkelingsvraagstuk

Het blijkt dat in de praktijk organisatieontwikkelingsvraagstukken niet worden herkend of dat er wordt gekozen voor een ‘quick fix’. Het lijkt er op dat een leemte is in de co-creatie rol tussen de manager en de accounthouder, voordat specialisten op het gebied van organisatieontwikkeling erbij betrokken worden. De rol van een professional is om de behoeftes en problemen van de klant te kunnen identificeren en diagnosticeren.

Belangrijke speler binnen de co-creatie is de accounthouder. Hier blijkt soms sprake te zijn van inter-rol incongruentie, omdat de accounthouders niet worden gezien als sparringpartners bij

organisatieontwikkeling. Dit terwijl de rve PO ze wel als zodanig inzet door het gebruik van brede accountteams. Dit duidt daarmee op intra rol- incongruentie.

## **2. Toegang ondersteuning organisatieontwikkeling**

De interne ondersteuning is voor managers onzichtbaar of ze zijn van mening dat het niet binnen de organisatie aanwezig is. Wanneer managers en accounthouders geen duidelijk beeld hebben van de mogelijkheden binnen de organisatie, kunnen ze ook geen ondersteuningsvraag uitzetten.

De werking van de brede accountteams, voornamelijk de relatie tussen de accounthouder en de organisatieadviseur, lijkt ook nog te beperkt. De accounthouder opereert op de interface tussen de interne klant en P&O bij het uitzetten van een ondersteuningsvraag (“boundary spanning employee”), maar is niet altijd bekend met team Organisatieadvies. Maar ook team Organisatieadvies had lange tijd de accounthouders niet in het vizier. De onderlinge ‘role expectations’ verschillen, waardoor de doorstroom van ondersteuningsvragen naar team organisatieadvies gedempt wordt.

## **3. Uitzetting ondersteuningsvraag**

Bij het uitzetten van de ondersteuningsvraag lijkt vooral de afstemming tussen vraag en aanbod nog niet goed te gaan, onder andere vanwege het complexe karakter van de dienstverlening (veel partijen zijn betrokken en dienstverlening is moeilijk van elkaar te onderscheiden) en rol ambiguïteit.

Het rolonderscheid tussen de rve PO en BIA is onduidelijk, voornamelijk voor klanten. Ze weten niet wanneer ze met een ondersteuningsvraag bij de rve PO of bij BIA moeten zijn.

Ook binnen de rve PO bestaat er voor klanten, en soms ook voor P&O medewerkers zelf, onduidelijkheid over het verschil tussen De Amsterdamse School en Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid. Dit geldt vooral voor de ondersteuning die team Continue Leren en Verbeteren biedt en de ondersteuning die team Organisatieadvies biedt bij organisatieontwikkeling.

Ook voor accounthouders is het niet duidelijk wanneer ondersteuning bij team Organisatieadvies of bij BIA gezocht moet worden. De invloed van de verschillende gehanteerde definities

van organisatieontwikkeling is bijvoorbeeld vrij sterk van invloed op of P&O – al dan niet terecht - wordt ingeschakeld. Is de rol van P&O enkel personeel gerelateerd en is organisatieontwikkeling het ontwikkelen van organisatieleden, oftewel werken aan ‘de lerende organisatie’. Of is de rol van P&O juist om de organisatie én haar organisatieleden te ontwikkelen, oftewel werken aan ‘organisatieleren’?

Onder invloed van de door managers en accounthouders gehanteerde definitie van organisatieontwikkeling, bestaan er ook ‘role expectations’ over de rol van Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid en De Amsterdamse School bij organisatieontwikkeling. Deze verwachtingen beïnvloeden bij wie een ondersteuningsvraag wordt uitgezet.

Door de complexiteit aan mogelijke partijen en de bestaande intra- en inter-rol incongruentie lijkt de klanttevredenheid nog onvoldoende.

#### **4. Intake & Diagnose**

Afhankelijk van de neutraliteit van de intake en de diagnose, wordt er door een van deze partijen ondersteuning geboden. Soms wordt intake en diagnose te veel vanuit het eigen vakgebied ingekaderd. Is de intake en diagnose niet neutraal, dan blijft een vraag dus bij de eerste dienstverlener. Dit betekent dat de allocatie van vraag en aanbod niet altijd gebeurt op basis van inhoud. Dat vermindert de kwaliteit en de effectiviteit van dienstverlening en heeft uiteindelijk ook invloed op de tevredenheid van klanten over de geleverde dienstverlening.

Het blijkt voor P&O ook lastig om de intake & diagnose goed uit te voeren, doordat ze niet altijd herkennen wat er ten grondslag ligt aan het organisatieontwikkelingsvraagstuk van managers. Vaak is de organisatieontwikkeling belegt bij bijvoorbeeld meerdere partijen (“gedeeld eigenaarschap”) en/of kunnen ze de vraag niet meer herleiden naar de bredere doelstelling op het gebied van organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam. De ondersteuning gebeurt dan op basis van prioriteiten van het GMT, maar wat die specifieke prioriteiten zijn is voor de P&O medewerkers vaak onduidelijk. Nu leidt team Organisatieadvies doelstellingen af van prestatiecontracten. In de afstemming van vraag en aanbod wordt de beschikbare ontwikkelcapaciteit dan ook niet altijd gericht ingezet op de belangrijkste ontwikkelopgaven, waardoor opgaven soms niet kunnen worden gerealiseerd.



### **6.2.1. Conclusie**

Het proces van ondersteuning bij organisatieontwikkeling lijkt de volgende belangrijkste knelpunten te bevatten:

- Er is nog niet altijd sprake van een co-creatie rol tussen accounthouder en rve directeur
- De bekendheid van organisatieadvies bij zowel klanten als bij account houders is onvoldoende
- De samenwerking tussen de accounthouder en het bredere account team, in het bijzonder met de organisatieadviseurs, kan beter.
- Afstemming van vraag en aanbod gaat niet altijd goed doordat klanten niet goed op de hoogte zijn van het verschil in dienstverlening tussen de partijen.
- Intake en diagnose is niet altijd neutraal en soms lastig voor P&O vanwege het gedeelde eigenaarschap of doordat het niet meer te koppelen is aan de bredere doelstelling binnen de Gemeente Amsterdam.

## 7. Conclusie

In dit onderzoek is de aanpak van organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de rol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven onderzocht. De hoofdvraag van het onderzoek is: *Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

De opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers ervaren de organisatieontwikkeling binnen de Gemeente Amsterdam en de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven nog als onvoldoende. Dit wordt verder uitgewerkt aan de hand van de antwoorden op volgende deelvragen.

### 1. *Wie spelen er een rol bij de ondersteuning en realisatie van ontwikkelopgaven?*

Uit de interviews en de documentanalyse blijkt dat er verschillende partijen een rol hebben bij de realisatie en de ondersteuning van ontwikkelopgaven. Organisatieontwikkeling is de verantwoordelijkheid van het GMT, die middels prestatiecontracten stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven bij de clusters, rve's en stadsdelen belegt. De directeuren en stadsdeelsecretarissen zijn vervolgens verantwoordelijk voor de realisatie van de opgaven van het eigen organisatieonderdeel.

Het P&O domein is verantwoordelijk voor de advisering, kaderstelling en control, de strategische lijn en de samenhang, het beleid en de ondersteuning van organisatieontwikkeling. De directie ondersteunt het GMT en de rve PO ondersteunt de directeuren en managers bij de realisatie van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven. Tenslotte ondersteunt ook BIA op veranderopgaven, soms in samenwerking met team Organisatieadvies,.

Bij de rollen van alle partijen is er sprake van onderlinge onduidelijkheid over de rolverwachting en de rolvervulling. Er is sprake van intra rol- incongruentie, de organisatie verwacht een andere rolinvulling van het GMT, directeuren, de directie P&O en de rve PO dan de werkelijke rolinvulling is volgens respondenten. Maar er is ook sprake van inter rol- incongruentie. De rolverwachting van accounthouder en organisatieadviseurs binnen de brede accountteams en de rol van organisatieadviseur binnen team organisatieadvies, is anders dan de rolvervulling.

De rol incongruentie zorgt ervoor dat partijen op elkaars gebied opereren, eenduidige sturing en regie van stadsbrede opgaven uitblijft en ondersteuning onvoldoende klantgericht is.

## **2. *Hoe ondersteunt P&O de realisatie van ontwikkelopgaven?***

De directie P&O ondersteunt het GMT door advies en door kaderstelling en strategische lijnen voor het P&O domein op te zetten. De rve PO ondersteunt voornamelijk de realisatie van rve specifieke opgaven, waarbij de samenhang met stadsbrede opgaven onvoldoende blijft. De ondersteuning gebeurt op basis van prioriteiten van het GMT, maar wat die specifieke prioriteiten zijn is voor de P&O medewerkers vaak onduidelijk. Nu leidt team Organisatieadvies doelstellingen af van prestatiecontracten. Echter, de stadsbrede opgaven worden hier onvoldoende in herkend. De samenhang in de opgaven blijft daarmee beperkt.

De brede accountteams, voornamelijk de accounthouder en de organisatieadviseurs van team Organisatieadvies zijn de belangrijkste dienstverleners in de ondersteuning van directeuren en managers. De interne mogelijkheden voor ondersteuning van opgaven is voor managers en accounthouders niet overzichtelijk. De dienstverlening van team Organisatieadvies is vaak niet bekend en de toegang te onoverzichtelijk. Het gevolg is dat managers en accounthouders soms ontwikkelopgaven zelf intern oppakken, ook daar waar ondersteuning eigenlijk gewenst is. Het komt hierdoor ook voor dat ondersteuning extern wordt ingehuurd. De dienstverlening is daarmee niet optimaal afgestemd op de behoeften van de klanten, wat de tevredenheid en de realisatiekracht vermindert.

## **3. *Hoe worden de ontwikkelopgaven gerealiseerd?***

De directie P&O heeft geprobeerd met de SUA een strategische lijn uit te zetten en samenhang te creëren in de aanpak van stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven. Echter, de geformuleerde stadsbrede opgaven sluiten niet aan bij de rve specifieke opgaven van managers. De SUA wordt door klanten ervaren als top down sturing en ervaren de veelheid aan beschreven opgaven als te ambitieus. Daarbij komt dat er in die veelheid aan opgaven geen prioriteiten zijn aangegeven. De organisatieontwikkeling richt zich volgens klanten en P&O medewerkers op te veel zaken en schiet daarmee 'de helft mis'. Gevolg is dat managers zelf bepalen wat prioriteit heeft, waardoor rve specifieke opgaven voorrang krijgen en dat kan ten koste gaan van stadsbrede opgaven. Niet alle ondersteuningsvragen vinden hun weg naar de rve PO, ondersteuningsvragen die wel binnen de rve PO terecht komen, worden niet altijd herverdeeld naar

de best passende partij. Dat komt omdat de intake en diagnose soms te veel vanuit het eigen vakgebied wordt ingekaderd. In de afstemming van vraag en aanbod wordt de beschikbare ontwikkelcapaciteit niet gericht ingezet op de belangrijkste ontwikkelopgaven, waardoor opgaven soms niet kunnen worden gerealiseerd. Door de huidige inrichting van de organisatieontwikkeling en de realisatie van de ontwikkelopgaven is er een kloof tussen beleid en implementatie.

#### **4. Hoe verhouden de geboden ondersteuning van P&O en de realisatie van ontwikkel-opgaven zich tot elkaar?**

Er blijkt onvoldoende verbinding te zijn in de aanpak van de stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven en de ondersteuning sluit niet voldoende aan bij de behoeften van klanten. Deze scriptie heeft als doelstelling om eventuele knelpunten te identificeren in de inrichting van organisatieontwikkeling en de geboden ondersteuning. Deze zijn als volgt:

- Er zijn niet of nauwelijks feedback lussen binnen de organisatie ten aanzien van organisatieontwikkeling.
- Er is sprake van rol incongruentie wat betreft de belegging, prioritering en aansturing van organisatieontwikkeling, vooral wat betreft de rol van directie P&O en het GMT.
- Er is nog niet altijd sprake van een co-creatie rol tussen accounthouder en rve directeur
- De bekendheid van organisatieadvies bij zowel klanten als bij account houders is onvoldoende
- De samenwerking tussen de accounthouder en het bredere account team, in het bijzonder met de organisatieadviseurs, kan beter.
- Afstemming van vraag en aanbod gaat niet altijd goed doordat klanten niet goed op de hoogte zijn van het verschil in dienstverlening tussen de partijen.
- Intake en diagnose is niet altijd neutraal en soms lastig voor P&O vanwege het gedeelde eigenaarschap of doordat het niet meer te koppelen is aan de bredere doelstelling binnen de Gemeente Amsterdam.

### **7.1.Aanbevelingen**

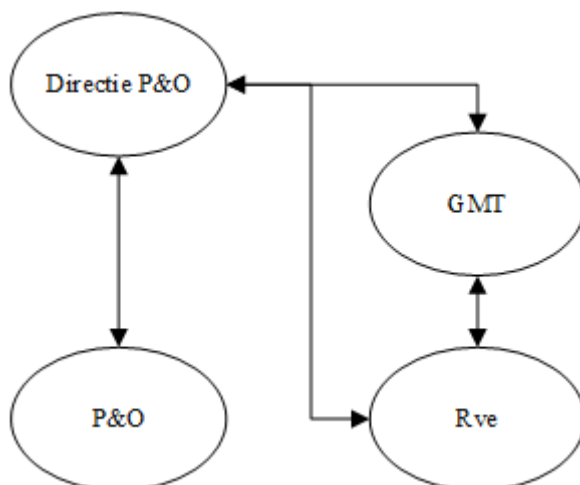
Om de samenhang tussen de stadsbrede en rve specifieke opgaven te versterken en de ondersteunende dienstverlening te verbeteren, zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd.

## 1. Organiseer een feedbackloop tussen de rve PO, de directie P&O en het GMT en verbeter de resultaatsturing met prestatiecontracten en de prestatiedialogen.

Om meer samenhang tussen de stadsbrede en rve specifieke opgaven te krijgen, is het essentieel om de implementatiekloof te verminderen. Dit kan het beste door een feedbackloop tussen de rve PO en de directie PO in te richten., zodat de rve PO input en feedback kan geven over de organisatieontwikkeling. De implementatie kan zich daarmee ontwikkelen als ‘implementation as evolution’. Het is daarbij van belang dat de feedbackloop in het proces belegd wordt, anders blijft het bij enkele momenten van feedback. Met een feedbackloop kan de directie P&O gericht adviseren naar het GMT.

Het is daarnaast ook van belang te investeren in de prestatiecontracten en prestatiedialogen. Nu is er geen eenduidig kader over wat er in een prestatiecontract moet. Het is verstandig de organisatieadviseurs binnen de directie P&O te betrekken bij het formuleren van de organisatie doelen en de vertaling naar deelresultaten in prestatiecontracten. Ook moeten de prestatiedialogen beter gehandhaafd worden, zodat de dialogen ook structureel plaatsvinden. Zoals te zien in afbeelding 7 leidt dit tot een proces waarin feedbackloops geïntegreerd zijn.

**Afbeelding 7 – Feedback loops binnen Gemeente Amsterdam**



Door het inbouwen van de feedbackloop, wordt het ook mogelijk voor de organisatie om double loop te leren. Beleid kan dan niet alleen aangepast worden aan de resultaten in de implementatie en de veranderende context, maar het wordt ook mogelijk zo nodig richtinggevende principes van de organisatie aan te passen. De organisatie beweegt zich daarmee richting organisatie leren en verbetert de organisatieontwikkeling in zijn geheel.

## **2. Verminder de huidige rol incongruentie**

De huidige rol incongruentie van het GMT, de directie P&O, de partijen binnen de rve PO leidt tot inefficiëntie, communicatieproblemen en verminderde productiviteit. Pas als alle partijen duidelijkheid hebben over de rolverwachtingen, kan er een duidelijker script voor samenwerking komen. Partijen kunnen zich dan ook beter gedragen naar het script, waardoor de organisatieontwikkeling efficiënter verloopt, partijen beter kunnen communiceren en de capaciteit gericht ingezet kan worden, wat de productiviteit verhoogd. Maak duidelijke afspraken over de belegging, prioritering en aansturing van organisatieontwikkeling, vooral wat betreft de rol van directie P&O en het GMT.

## **3. Verbeter de dienstverlening van P&O door knelpunten in het proces zoveel mogelijk weg te nemen.**

Investeer in de positie van de accounthouders en hun relatie met de rve directeuren. Er is nog niet altijd sprake van co-creatie tussen beide, waardoor de dienstverlening nog te beperkt blijft. Het is daarbij belangrijk dat deze partijen ook bekwaam worden en blijven in het herkennen van organisatieontwikkeling vraagstukken. Vooral de accounthouders hebben hier een belangrijke rol om professioneel in te adviseren waar binnen de organisatie de juiste ondersteuning gevonden kan worden.

Ook de werking van het brede accountteam verdient aandacht. De samenwerking tussen de accounthouder en de organisatieadviseurs in het team kan beter. Het is daarmee ook van belang dat Organisatieadvies en Strategisch personeelsbeleid beter bekend wordt binnen het accountteam, maar ook naar de klanten.

Verbeter de afstemming van vraag en aanbod door klanten beter te informeren over de verschillende opties in dienstverlening. Voornamelijk het onderscheid tussen Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid (team Organisatieadvies), De Amsterdamse School (team Continue Leren en Verbeteren) en BIA is van belang.

Maak de intake en diagnose van partijen binnen rve PO zo neutraal mogelijk. Verwijs door naar andere partijen als die beter passen. Maak het daarbij zo eenvoudig mogelijk om opgaven aan stadsbrede opgaven te koppelen, door deze helder in prestatiecontracten te verwoorden.

Onderzoek daarbij ook de mogelijkheden om het gedeelde eigenaarschap beter te beleggen in de prestatiecontracten en deze ook te koppelen aan de bredere doelstelling binnen de Gemeente Amsterdam.

Deze aanbevelingen bieden een startpunt om de samenhang van de stadsbrede en rve specifieke opgaven te versterken en de geboden ondersteuning van P&O aan de klanten te verbeteren. Dit zal de klanttevredenheid verhogen en de realisatiekracht van ontwikkelopgaven verhogen.

## Referenties/Literatuurlijst

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value Co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Argyris, C. (1996). Waarom mensen en organisaties moeite hebben met double-loop leren. In *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). What is an organization that it may learn? In *Organizational learning: a theory of action perspective* (pp. 8-29). Reading: Addison Wesley.
- B&O. (2014). *Organisatieplan B&O*. Gemeente Amsterdam.
- (2014). *Bestuurlijk kompas*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Bettencourt, L., & Brown, S. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service ORganizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205.
- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Boeijs, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Braun, C., & Hadwich, K. (2016). Complexity of internal services: Scale development and validation. *Journal of business research*, 69(9), 3508-3522.
- (2014). *Coalitieakkoord 2014-2018, Amsterdam is van iedereen*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Daly, R., Frey, L., & Woodside, A. (1989, December). Linking Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9(4), 5-16.
- Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. (2015). Opgeroepen op april 10, 2016, van [Rijksoverheid.nl](http://Rijksoverheid.nl):



<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7(2), 191-207.

DMC P&O. (2016). *Prestatiemanagement topfunctionarissen*. Gemeente Amsterdam.

Geding in hoger beroep OR stadsdeel zuid tegen Gemeente Amsterdam, 200.173.903/01 KG (Gerechtshof Amsterdam februari 23, 2016). Opgeroepen op april 10, 2016, van <http://deeplink.rechtspraak.nl/uitspraak?id=ECLI:NL:GHAMS:2016:649>

Gemeente Amsterdam. (2016, februari 26). *DMC en PO*. Opgehaald van Intranet.

Grievess, J. (2010). *Organizational Change themes & issues*. New York: Oxford University Press.

Haywood-Framer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(6), 19-29.

Herker, D., & Aldrich, H. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of management review*, 2(2), 217-230.

Kernteam cluster Bedrijfsvoering. (2014). *Organisatieplan cluster Bedrijfsvoering*. Gemeente Amsterdam.

Kernteam cluster Bedrijfsvoering. (2014). *Organisatieplan Personeel & Organisatieadvies*. Gemeente Amsterdam.

Maureen, L., & Bitran, G. (1993). A framework for analysing the quality of the customer interface. *European Management Journal*, 11(4), 385-396.

Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid. (2016). *Sturen op prestaties is...* Gemeente Amsterdam.

(2014). *Organogram Bestuur en Organisatie*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

(2014). *Organogram Cluster Bedrijfsvoering*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

(2014). *Organogram geheel Gemeente Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

*orinformatie.nl*. (2015, januari 27). Opgeroepen op april 10, 2016, van [orinformatie.nl: http://www.orinformatie.nl/blog/2015/01/27/or-amsterdam-laait-zich-niet-reorganiseren/](http://www.orinformatie.nl/blog/2015/01/27/or-amsterdam-laait-zich-niet-reorganiseren/)

- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Univ of California Press.
- Rizzo, J., J. House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan management review*, 32(1), 76-95.
- Seth, N., Deshmukh, S., & Vrat, P. (2006, January). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
- Solomon, M. R. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. Opgeroepen op april 18, 2016, van <http://www.jstor.org/stable/1251180>
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden*. (2014, februari 20). Opgeroepen op april 10, 2016, van Overheid.nl: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2014-83.html>
- (2016). *Strategische uitvoeringsagenda*. Amsterdam: Personeel & Organisatieontwikkeling Gemeente Amsterdam.
- Team Organisatieontwikkeling. (2013). *Plan Organisatieontwikkeling*. Gemeente Amsterdam, Programmteam Organisatieontwikkeling. Amsterdam: Gemeente Amsterdam. Opgeroepen op april 11, 2016
- Thiel, v. S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: uitgeverij coutinho.
- Tushman, M., & Scanlan, T. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305.

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Organogram van de Gemeente Amsterdam

Bijlage 2: Organogram van Bestuur en Organisatie

Bijlage 3: Organogram van Cluster Bedrijfsvoering

Bijlage 4: Steekproef respondenten

Bijlage 5: Gebruikte mail werving respondenten

Bijlage 6: Waarnemingsvragen interviews

Bijlage 7: Gebruikte aangepaste topiclist interviews

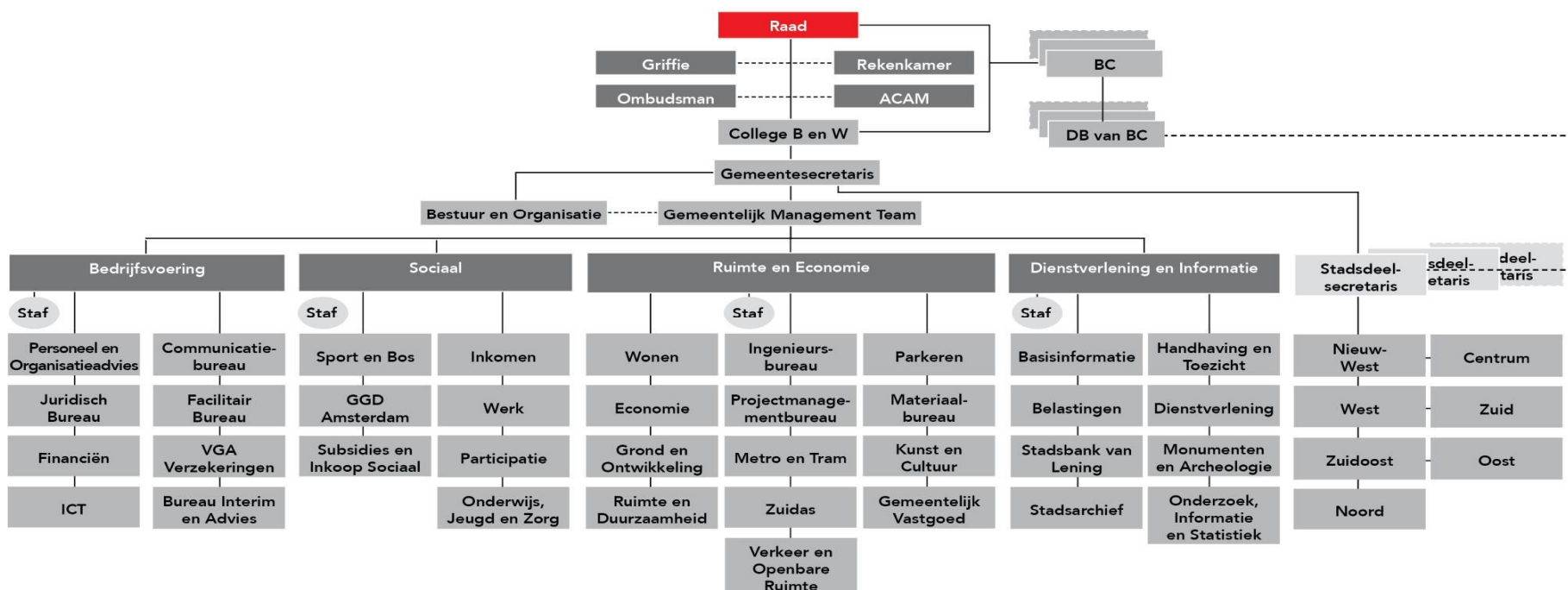
Bijlage 8: Codeerfases

Bijlage 9: Vertaling buitenwereld en binnenwereld naar speerpunten P&O

Bijlage 10: Speerpunter organisatieontwikkeling

Bijlage 11: Aanpak speerpunt organisatieontwikkeling

**Bijlage 1:** Organogram van de Gemeente Amsterdam (Organogram geheel Gemeente Amsterdam, 2014).

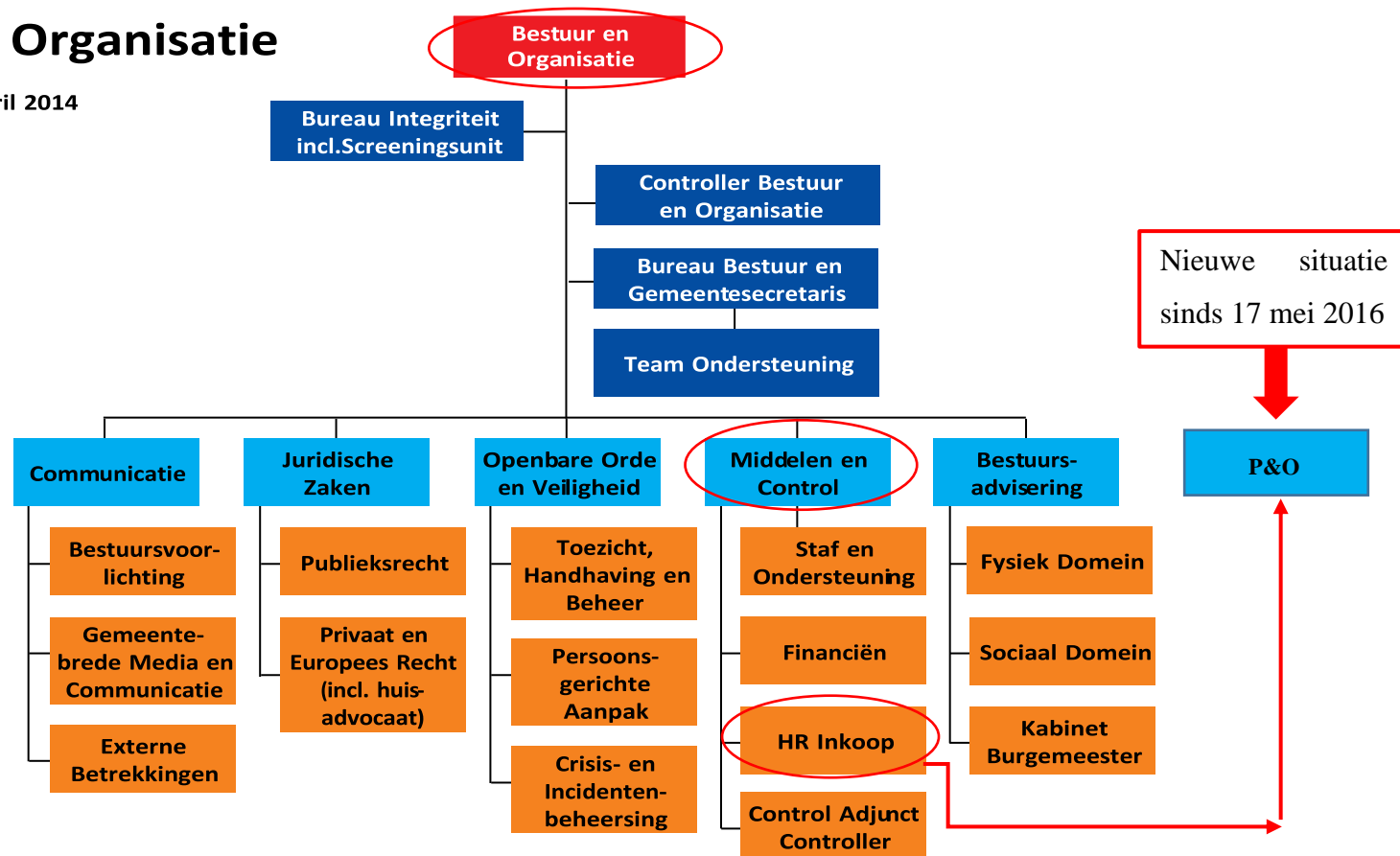


**Bijlage 2:** Organogram van Bestuur en Organisatie (Organogram Bestuur en Organisatie, 2014) (met eigen aanvulling nieuwe situatie sinds 17 mei 2016).

In het organogram staat Bestuur en Organisatie. De afdeling die betrokken was bij de organisatieontwikkeling DMC P&O bevindt zich bij de directie Middelen en Control, binnen de afdeling HR Inkoop. In de nieuwe situatie per 17 mei 2016 is deze afdeling ontvlochten van directie Middelen en Control en is een zelfstandige directie P&O geworden (zie eigen aanvulling organogram).

## Bestuur en Organisatie

Organogram per 10 april 2014

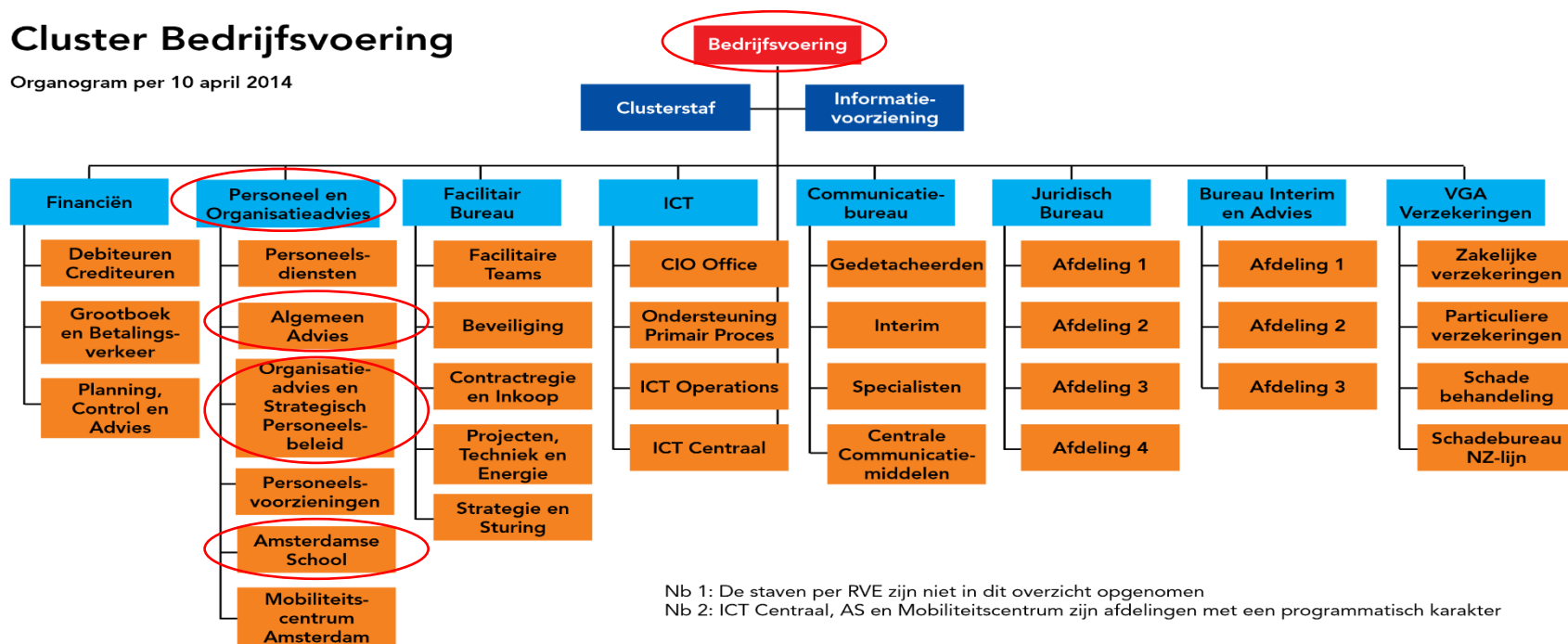


**Bijlage 3:** Organogram van Cluster Bedrijfsvoering (Organogram Cluster Bedrijfsvoering, 2014)

In het organogram staat het Cluster Bedrijfsvoering. De rve die betrokken is bij de organisatieontwikkeling is de rve Personeel & Organisatieadvies. De afdelingen die zich voornamelijk bezig houden met organisatieontwikkeling zijn Algemeen Advies, Organisatieadvies en Strategisch Personeelsbeleid en Amsterdamse School. De rve Bureau Interim Advies is een belangrijke partner van P&O.

**Cluster Bedrijfsvoering**

Organogram per 10 april 2014



Nb 1: De staven per RVE zijn niet in dit overzicht opgenomen  
 Nb 2: ICT Centraal, AS en Mobiliteitscentrum zijn afdelingen met een programmatisch karakter

## Bijlage 4: Steekproef respondenten

In de tabel staat de genomen steekproef. Hierin staan de respondenten gespecificeerd naar cluster, rve/ stadsdeel (indien anonimiteit dit toelaat), afdeling, soort interview en functie. Het eerste blokje is de ervaringsdeskundige, het tweede blok betreft de geïnterviewde P&O-medewerkers (managers en medewerkers) uit DMC P&O (nu Directie P&O) en de rve PO, het derde blokje betreft de samenwerkingspartner BIA en het vierde blok betreft de klanten (directeuren/stadsdeelsecretaris/managers) uit de clusters en een stadsdeel. Een groene markering betekent dat de respondent heeft deelgenomen, een rode markering betekent niet deelgenomen.

cluster/ staf	directie/rve/ stadsdeel	Afdeling	Soort interview	Manager	Organisatie- adviseur	Account- houder	Opdracht- gever
Nvt		(ervaringsdeskundige)	Open (2x)		1		
Bestuur & Organisatie	DMC	DMC P&O	Open	1			
			Semi		1		
Bedrijfsvoering	PO	Algemeen advies	Semi	x			
			Open		1		
			Semi			1	
			Semi			1	
		Organisatieadvies en Strategisch Personeelbeleid	Semi	1			
			Semi		1		
			Amsterdamse school	Semi	x		
			Semi		1		
Bedrijfsvoering	BIA		Open	1			
Bedrijfsvoering	rve		Semi				1
Sociaal	rve		Semi				1
Ruimte en Economie	rve		Semi				1
Dienstverlening en Informatie	rve		Semi				x
Dienstverlening en Informatie	rve		Semi				1
stadsdeel	stadsdeel		Semi				1
			Totaal: 15	3	5	2	5

## **Bijlage 5: Gebruikte mail voor benadering respondenten**

Beste (Manager),

Graag wil ik u interviewen voor mijn onderzoek naar de rol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Ik ben Sharon Miltenburg, student Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek vindt plaats in opdracht het concernhoofd van DMC P&O en met goedkeuring van het MT van PO.

Het doel is inzicht verkrijgen in hoe de ondersteuningsrol van P&O bij ontwikkelopgaven wordt ingevuld. De hoofdvraag is: *Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

Ik wil u graag interviewen over (uw visie op organisatieontwikkeling en) de rol van (afdeling)(daarin/ bij organisatieontwikkeling). Ik zou voor de betrouwbaarheid het interview met uw goedkeuren graag opnemen. De interviews worden geanonimiseerd en niemand krijgt inzicht in de transcripten (behalve mijn begeleider van de Universiteit). Uw anonimiteit blijft dus (indien gewenst) gewaarborgd.

Als u wilt deelnemen, kunt u dan een datum en een tijd (op korte termijn) aangeven die u schikt? Dan zal ik op het aangegeven moment een privé afspraak inplannen en een ruimte boeken. Als u nog vragen heeft, neem dan gerust contact op. Bij voorbaat dank voor uw tijd.

In afwachting van uw reactie.

Met vriendelijk groet,

Sharon Miltenburg  
(telefoonnummer)

---

Beste (respondent),



Graag wil ik u interviewen voor mijn onderzoek naar de rol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Ik ben Sharon Miltenburg, student Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek vindt plaats in opdracht van het concernhoofd van DMC P&O en met goedkeuring van het MT van PO.

Het doel is inzicht verkrijgen in hoe de ondersteuningsrol van P&O bij ontwikkelopgaven wordt ingevuld. De hoofdvraag is: *Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

U bent voor dit onderzoek geselecteerd op basis van uw functie en afdeling. Ik zou voor de betrouwbaarheid het interview met uw goedkeuren graag opnemen. De interviews worden geanonimiseerd en niemand krijgt inzicht in de transcripten (behalve mijn begeleider van de Universiteit). Uw anonimiteit blijft dus gewaarborgd.

Als u wilt deelnemen, kunt u dan een datum en een tijd (op korte termijn) aangeven die u schikt? Dan zal ik op het aangegeven moment een privé afspraak van een uur inplannen en een ruimte boeken. Als u nog vragen heeft, neem dan gerust contact op. Bij voorbaat dank voor uw tijd. In afwachting van uw reactie.

Met vriendelijk groet,

Sharon Miltenburg  
(telefoonnummer)

---

Beste (rve directeur),

Graag wil ik u interviewen voor mijn onderzoek naar de rol van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Ik ben Sharon Miltenburg, student Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek vindt plaats in opdracht van het concernhoofd van DMC P&O en met goedkeuring van het MT van PO.

Het doel is inzicht verkrijgen in hoe de ondersteuningsrol van P&O bij ontwikkelopgaven wordt ingevuld. De hoofdvraag is: *Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?*

U bent voor dit onderzoek geselecteerd omdat u directeur bent van de rve (naam rve), een rve waarvan ik verwacht dat P&O ondersteuning biedt. Ik wil u vragen naar uw ervaringen met P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven. Voor de betrouwbaarheid wil ik het interview met uw goedkeuren graag opnemen. De interviews worden geanonimiseerd en niemand krijgt inzicht in de transcripten (behalve mijn begeleider van de Universiteit). Uw anonimiteit blijft dus (indien gewenst) gewaarborgd.

Als u wilt deelnemen, kunt u dan een datum en een tijd (op korte termijn) aangeven die u schikt? Dan zal ik op het aangegeven moment een privé afspraak van een uur inplannen en wanneer mogelijk een ruimte boeken. Als u nog vragen heeft, neem dan gerust contact op. Bij voorbaat dank voor uw tijd. In afwachting van uw reactie.

Met vriendelijk groet,

Sharon Miltenburg  
(telefoonnummer)

## **Bijlage 6: Waarnemingsvragen interviews: Topiclist**

### **Introductie:**

voorstellen, doel- en onderzoeksvraag, anonimiteit respondent, toestemming opnemen interview, ontvangen onderzoeksrapport?

### **Topics interview:**

Voorstellen respondent, functie, afdeling

#### Realisatie ontwikkelopgaven

- Gemeente brede ontwikkelopgaven
- Rve specifieke ontwikkelopgaven
- Samenhang stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven
  
- Aan welke ontwikkelopgaven wordt gewerkt?
- Hoe wordt er aan de ontwikkelopgaven gewerkt?
  - o Waarom op deze manier?

#### Ondersteunt P&O aan realisatie ontwikkelopgaven

- Welk ondersteuning biedt P&O?
- Hoe verloopt het ondersteuningsproces? (serie of dyadic interactions)
  - o opdrachtgever/opdrachtnemer/partners
  - o vraag/aanbod
  - o taken/verantwoordelijkheden
  - o wie bepaalt/meet/beoordeeld het resultaat

#### Rollen bij de ondersteuning en realisatie van ontwikkelopgaven

- Welke rol speelt P&O bij de realisatie van ontwikkelopgaven?
  - o (role expectatations, perceived role performance)
- Wat is de rol van samenwerkingspartners/ opdrachtgevers?
  - o (role expectatations, perceived role performance)
- Wat is de eigen rol?
  - o (role specific self concept, role validation)

### Verhouding geboden ondersteuning van P&O en de realisatie van ontwikkelopgaven

- Sluit de geboden ondersteuning van P&O aan bij de ondersteuningsbehoefte van opdrachtgevers?
  - medewerkers P&O, samenwerkingspartners en opdrachtgevers
  - Waarom wel of niet?
  - (intra- Role, inter-role, role congruence)

**Slot:** Vragen of toevoegingen respondent, mening interview, beschrijven vervolg, dankwoord.

## **Bijlage 7: Gebruikte aangepaste topiclist interviews**

### **Introductie:**

voorstellen, doel- en onderzoeksvraag,

*Hoe ervaren opdrachtgevers, samenwerkingspartners en P&O medewerkers de geboden ondersteuning van P&O bij de realisatie van organisatie ontwikkelopgaven?*

anonimiteit respondent, toestemming opnemen interview, ontvangen onderzoeksrapport?

### **Topics interview:**

Voorstellen respondent, functie, afdeling

Wat versta je onder organisatieontwikkeling?

Kan je iets vertellen over ontwikkelopgaven?

- Gemeente brede ontwikkelopgaven
- Rve specifieke ontwikkelopgaven
- Samenhang stadsbrede en rve specifieke ontwikkelopgaven
  
- *Voorbeeld: ontwikkelopgaven*
- *Hoe wordt er aan de ontwikkelopgaven gewerkt?*
  - o *Waarom op deze manier?*

Hoe loopt het proces bij realisatie van ontwikkelopgaven?

- Hoe verloopt het ondersteuningsproces?
  - o opdrachtgever/opdrachtnemer/partners
  - o vraag/aanbod
  - o wie bepaalt/meet/beoordeeld het resultaat

Wie hebben er een rol bij realisatie van ontwikkelopgaven?

- Taken/verantwoordelijkheden
  - o Wat is de rol van:

- P&O (DMC/ PO afdelingen Algemeen Advies, Amsterdamse school, Organisatieadvies)
- Samenwerkingspartners
- Opdrachtgevers
- Wat is de eigen rol?
- Welk ondersteuning biedt P&O?

Sluit de geboden ondersteuning van P&O aan bij de ondersteuningsbehoefte van opdrachtgevers?

- Eigen inzicht
- medewerkers P&O (DMC/ PO afdelingen), samenwerkingspartners, opdrachtgevers
- Hoe komt dat?

**Slot:** Samenvatting, vragen of toevoegingen respondent, mening interview, nogmaals toestemming opname en verwerking interview, beschrijven vervolg, dankwoord.

## Bijlage 8: Codeerfases

Eerst is er open gecodeerd. In de tabel staan de naam (name), aantal bronnen (sources) en referenties (references) per code. Bij de axiale codering zijn overeenkomstige codes samengevoegd, waarbij de afbeelding de hoeveelheid referenties weergeeft. Bij de thematische codering zijn de codes samengevoegd in thema's, ook deze afbeelding geeft de hoeveelheid referenties weer. Op basis hiervan zijn de bevindingen beschreven.

### Open codering:

Name	Sources	References
algemene context	5	14
Ontwikkelingen DMC P&O	0	0
Concernmanager	1	1
positie	2	4
Verspreiding rapport	3	3
vertrek	3	4
Onstaan Directie P&O	2	4
Rol en verhouding Directie P&O en rve PO	2	4
Vertegenwoordiging Directie P&O bij (G)MT	1	1
Ontwikkelopgaven	1	1
Gemeentebrede opgaven	10	16
eigenaarschap	5	5
Proces	4	4
Slagvaardige Overheid	2	2
Rve specifieke opgaven	7	12
basis op orde	4	4
Samenhang opgaven	9	11
Organisatieontwikkeling	1	1
Definitie	0	0
O	2	2
P	2	2
P&O	8	8
Positie organisatieontwikkeling	2	4
Prestatiedialoog	3	4
Proces van ondersteuning	2	3
Actoren	8	10
Accountteam	7	14

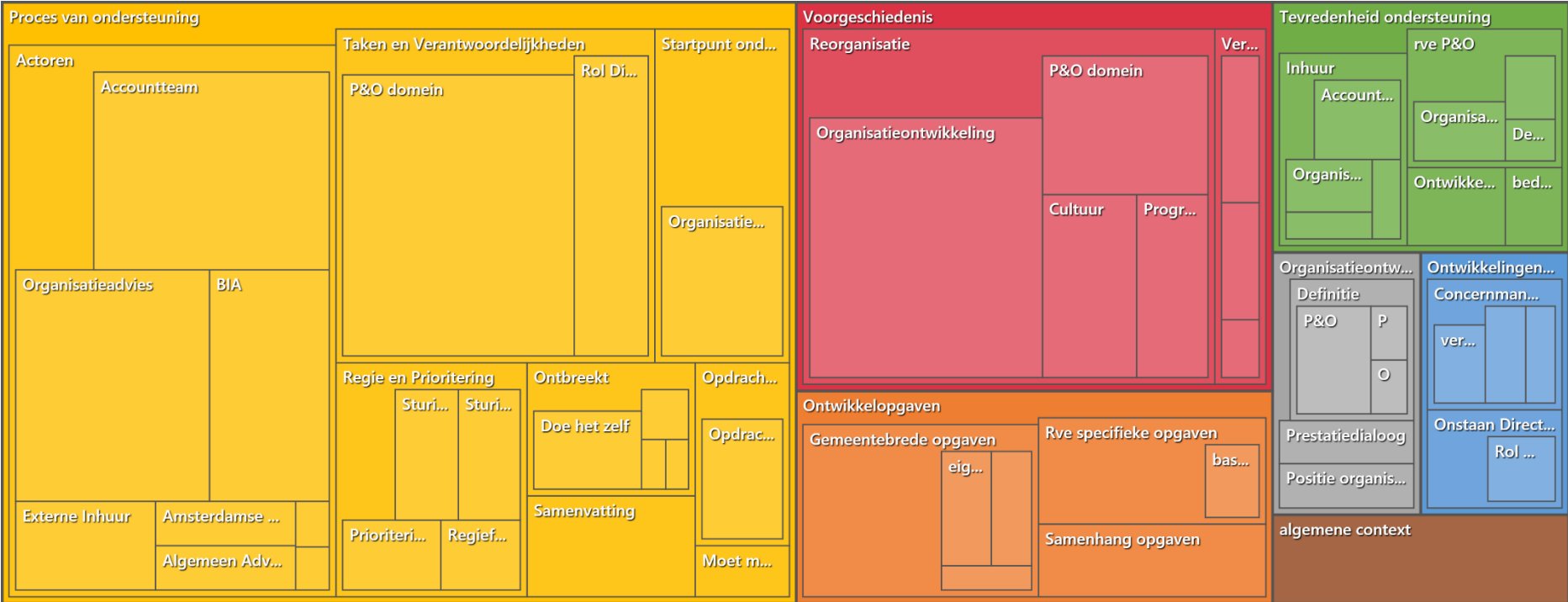
accountbreed team	4	4
capaciteit 1 P&O-er	1	1
Inzet accounthouder org. ontw	4	8
Loyaliteit	1	1
Relatie accounthouder en teamleider	2	2
Algemeen Advies Strategisch adviseur	2	4
Amsterdamse School	3	4
Beleidsadviseurs	1	1
BIA	4	5
Concurrerende partijen	5	8
Duidelijke afspraken	1	4
Proces	1	1
Directie P&O	0	0
Externe Inhuur	6	8
Mobiliteitscentrum	1	1
Organisatieadvies	9	25
Strategisch HR advies	3	4
Moet meer klantgericht	3	3
Ontbreekt	2	2
Doe het zelf	4	7
gewenst	1	1
nieuwe taak	1	1
ongewenst	0	0
wel reorganisaties	1	2
Opdrachtverlening	2	2
Opdrachtgeverschap	4	8
Regie en Prioritering	4	5
Prioritering opgaven	5	5
Regiefunctie	2	4
Sturing	2	5
Sturing implementatie	1	1
Sturing GMT	3	6
Samenvatting	5	10
Startpunt ondersteuningsvraag	7	13
Organisatieontwikkeling	8	13
Taken en Verantwoordelijkheden	3	3
P&O domein	8	19
Basis op orde	1	1



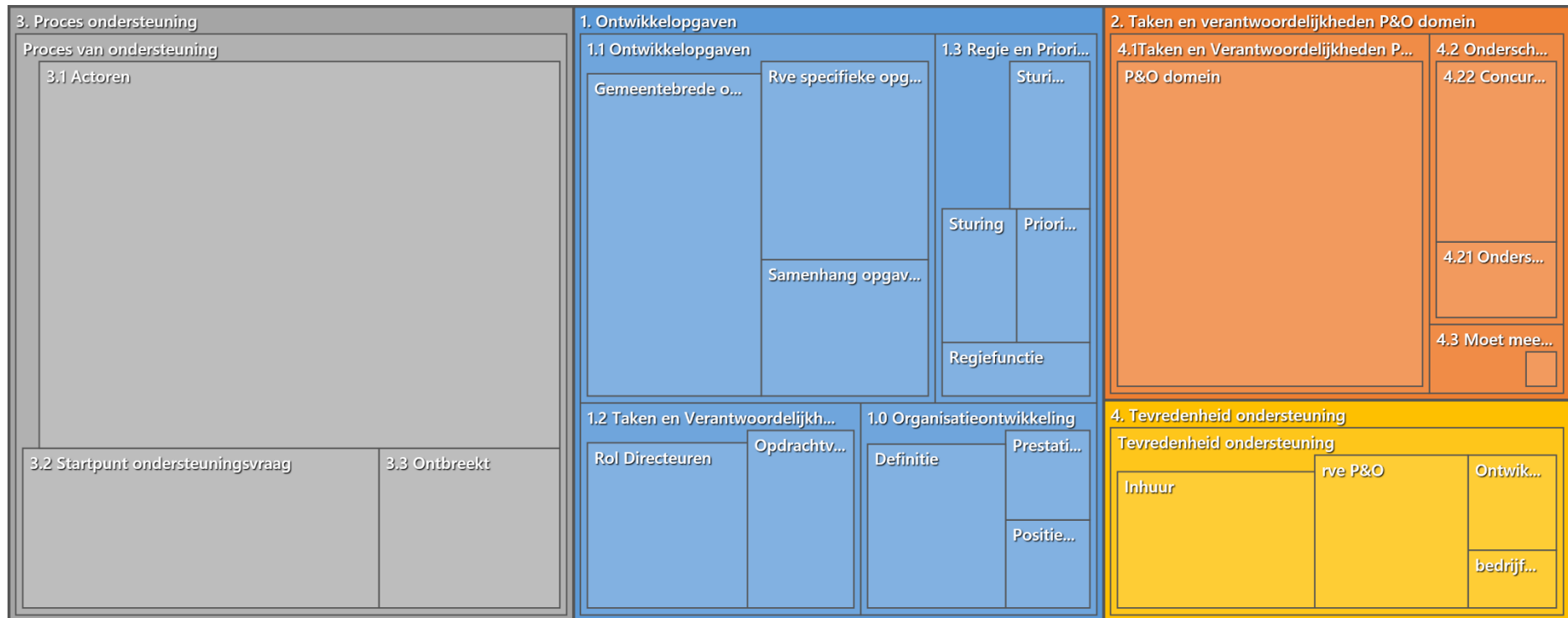
Rol DMC P&O	4	8
Business controller	1	1
kop-staart verantwoordelijk	2	2
Rol Rve PO	6	8
Onderscheid AS en OA	2	5
Rol Directeuren	6	14
teveel kaders	1	1
Tevredenheid ondersteuning	2	2
bedrijfsvoering	2	3
Directie P&O	0	0
Inhuur	1	2
Accountteam	6	6
Externe Inhuur	2	2
Inhuur BIA	2	2
Organisatieadvies	3	4
Ontwikkelopgaven	3	5
rve P&O	4	4
Accountteam PO	3	3
Algemeen Advies PO	0	0
De Amsterdamse School PO	2	2
Organisatieadvies PO	4	5
Voorgeschiedenis	0	0
Reorganisatie	4	10
Cultuur	4	5
5 principes	1	1
Bottom up ontwikkeling	2	2
carrousel top	1	1
geen verandering werkwijze	1	1
Managementstijl	1	2
Organisatieontwikkeling	4	4
1Amsterdam	2	3
Slagvaardige overheid	1	1
Strategische Uitvoeringsagenda	4	11
Aanbodgericht	2	2
Aanpak	2	2
Proeftuinen	4	5
Onstaan SUA	4	6
Opzetten strategie	1	1

presentatie SUA	1	2
Uitvoering Accounthouders	1	2
Voltooiing reorganisatie 1 jan 2015	2	3
P&O domein	3	3
DMC P&O	1	1
Splitsing DMC P&O en rve PO	1	1
Onderscheid duidelijk klanten	5	5
Onderscheid duidelijk P&O-ers	4	5
Samenwerking	1	1
Programmabureau Organisatieontwikkeling context	4	9
Overdracht Programma Organisatieontwikkeling naar DMC P&O	3	6
Verkiezingen 2014	0	0
Beleidsambities	2	4
Focus teams	1	2
Strategische Mobiliteit	1	5

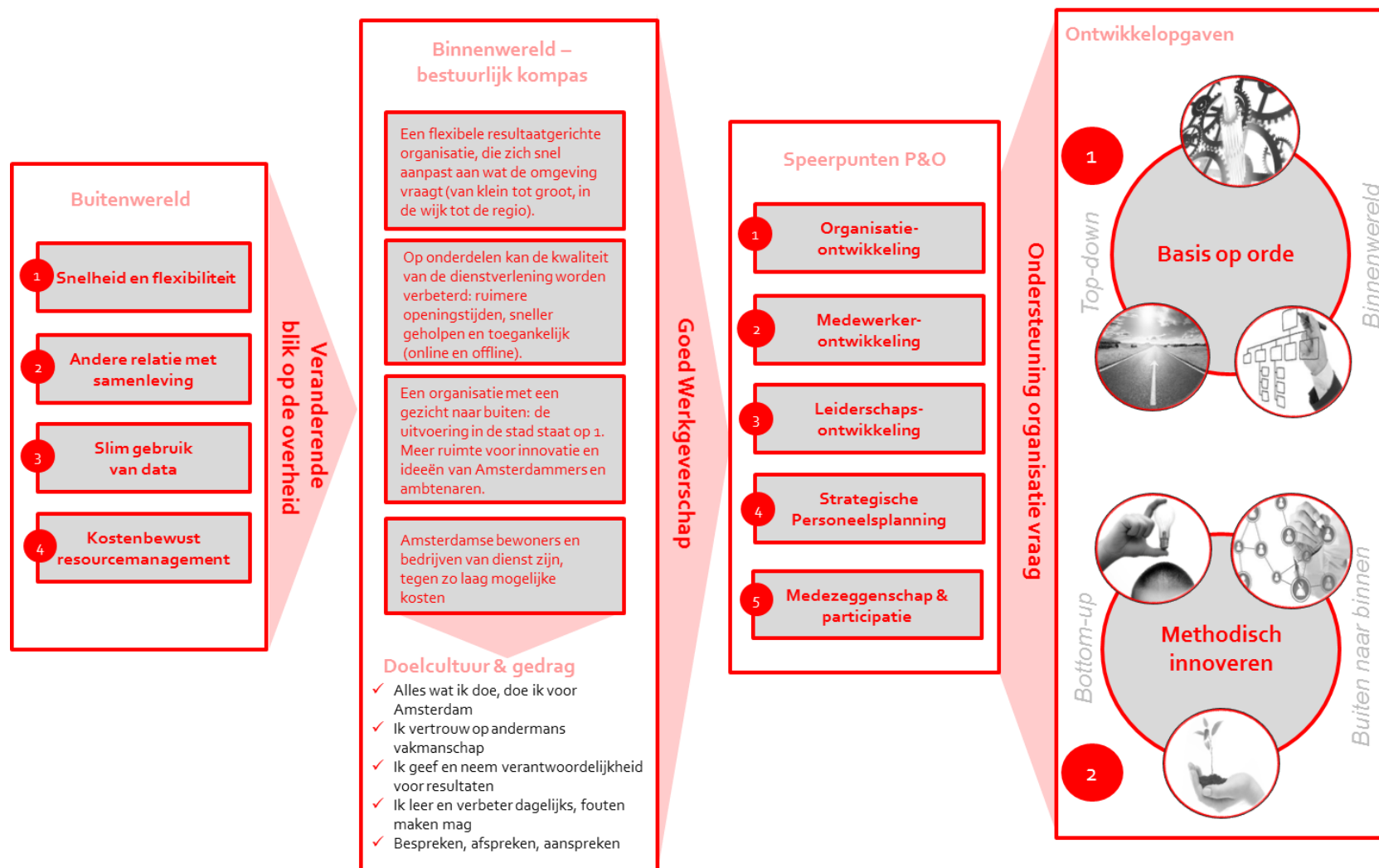
**Axiale codering:**



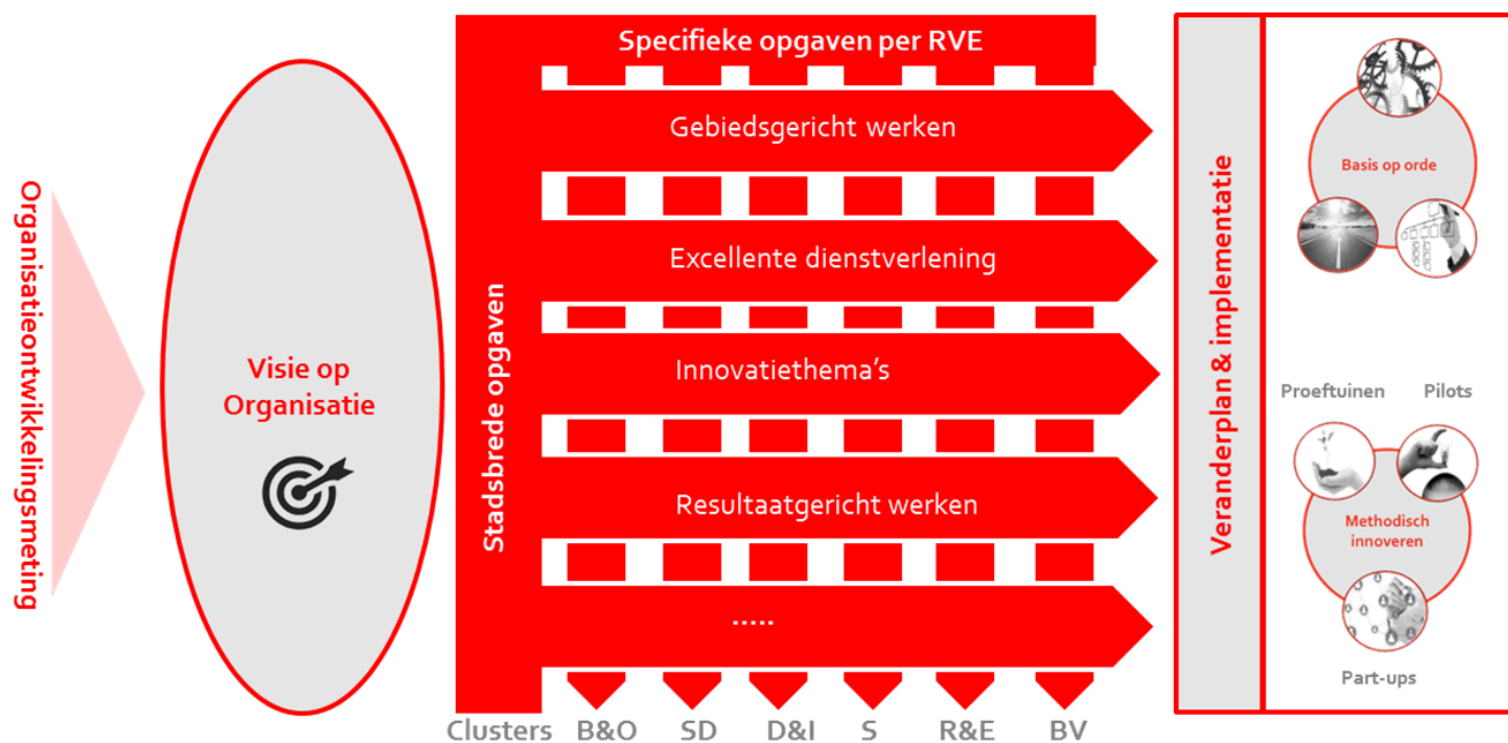
## Thematische codering:



## Strategische uitvoeringsagenda P&O Amsterdam - 2016

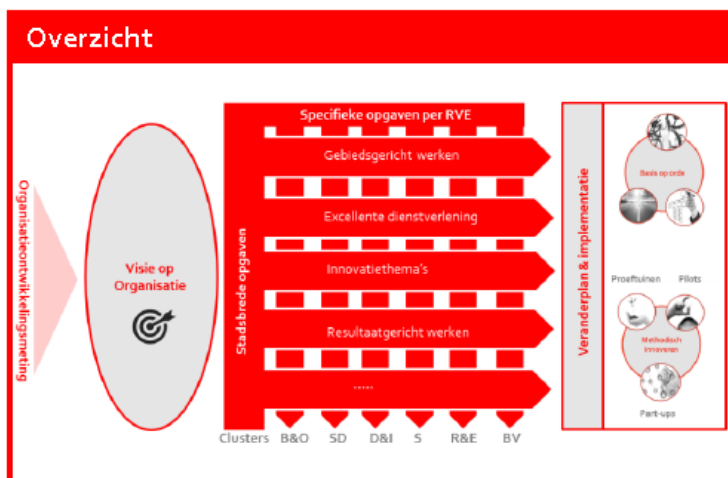


# Organisatieontwikkeling



## Bijlage 11: Aanpak speerpunt organisatieontwikkeling (Strategische uitvoeringsagenda, p. 13)

# Organisatieontwikkeling



### Kern van het speerpunt

Sinds 1 januari 2015 heeft de organisatie niet stilgestaan. Door middel van de **organisatiemeting** brengen we de veranderopgaven in beeld. Met het GMT definiëren we **de stip aan de horizon** en vertalen dit in een veranderagenda, zowel op RVE als op concerniveau. De **O-capaciteit in de organisatie** wordt gepositioneerd om integraal aan de veranderagenda te werken, vanuit één aansturing en binnen de kaders en richtlijnen van het concern.

### Basis op orde

- **Organisatiemeting:** stand van zaken doorontwikkelopgaven RVE specifiek en concernbreed. Gecombineerd met de **visie op de organisatie** wordt de **veranderagenda** opgesteld
- Vernieuwing **draaiboek en ondersteuning reorganisaties** ter ondersteuning van Slagvaardige overheid
- **Update masterplanning & eindevaluatie OO** eind 2016

### Methodisch innoveren

- **Proeftuinen OIS, Vastgoed en IB** zijn gestart. Hierover wordt het GMT later apart geïnformeerd
- Integraliteit proces & uitwerking **focus, CTO, slagvaardige organisatie**
- **Part-ups:** manier om teams samen te stellen voor tijdelijke projecten (als instrument bij flex 10%)
- **Pilot bij 1 RVE waar alle stedelijke ontwikkelijnen spelen** om hier integraal de o-advies capaciteit op in te zetten (van hieruit basisontwerp "wasstraat")
- **Bijdrage FutureGov:** impact digitalisering op de overheid

### Facts & figures: waar we op kunnen meten

- Span of control / # **managementlagen**
- Verhouding **uitvoering/beleid**
- % dat RVE's werken in opdracht van **gebiedsgericht werken**
- Grotendeels worden de indicatoren ingezet op de lijnen van de **organisatieontwikkelingen**