



# Performanceonderzoek gemeente Helmond

Vervolgrapportage Resultaten Q2 2017

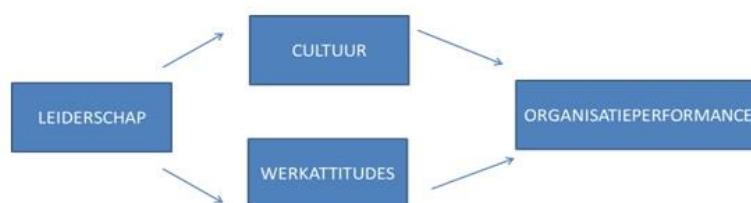
Organisatie

# Inleiding

## Verklaring performance

Er is een toenemende belangstelling voor de performance (prestaties) van publieke organisaties. Te constateren is dat het objectief vaststellen van prestaties van een publieke organisatie lastig is. Het meten ervan door de eigen medewerkers en managers ernaar te vragen, blijkt een aanvaardbaar alternatief te zijn (Allen & Helms, 2002).

Een bijkomende vraag is welke aspecten van invloed zijn op het presteren van een publieke organisatie. Hartnell, Ou en Kinicki (2011) concluderen dat organisaties met een hoge performance een gecombineerde organisatiecultuur hebben met aandacht voor de ogenschijnlijk concurrerende cultuurwaarden: mensen, prestaties, innovatie - in Helmond veranderen en vakintelligentie genoemd - en stabiliteit. Ook positieve werkattitudes van medewerkers zoals arbeidstevredenheid, organisatiebinding, motivatie voor de publieke zaak en goed werknemerschap blijken een goede voorspeller voor de performance van een publieke organisatie te zijn (Kim, 2005; Brewer & Selden 2000). Gregory, Harris, Armenakis en Shook (2009) komen tot het inzicht dat positieve attitudes over het werk het verband tussen organisatiecultuur en performance deels kunnen verklaren. Leiderschap gericht op het in balans brengen van deze cultuurwaarden heeft een positieve invloed op deze performance (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Deze verzameling aan inzichten heeft geleid tot het onderstaande model. Dit model is wetenschappelijk getoetst en de resultaten daarvan zijn significant bevonden.



## Resultaten en verbeteringen

De onderzoeksresultaten bieden u de gelegenheid om verbeteringen aan te brengen in uw organisatie. In deze verdiepende analyse staan de verschillen tussen organisatieonderdelen en tussen beoordelingen van medewerkers, managers en directie centraal. Scores betreffen steeds een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

Organisaties die goed scoren op performance hebben leiders en een cultuur die gebalanceerd zijn. Op alle cultuurwaarden wordt dan hoog gescoord. Een combinatie van leiderschapstijlen en -kenmerken draagt bij aan het realiseren van deze gecombineerde cultuur.

# Gecombineerde cultuur

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Performance versus Cultuurcombinaties: Alle organisatieonderdelen

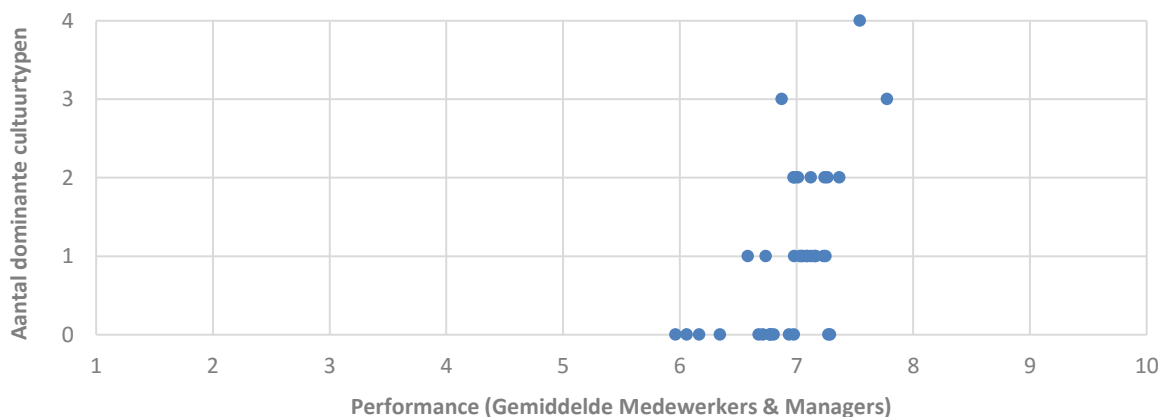
### Performance



### Analyse

Een gecombineerde organisatiecultuur draagt positief bij aan de performance binnen de organisatie. In de bovenstaande staafdiagram is te zien dat de mate waarin een afdeling, team of eenheid erin slaagt om alle cultuurtypen te balanceren samenhangt met een hogere performance. Een cultuurtype is dominant wanneer een rapportcijfer van 7 of hoger wordt gegeven. Steeds gaat het daarbij om een middenweg tussen de beoordelingen van de medewerkers en de managers.

## Performance versus Cultuurcombinaties: Spreidingsdiagram



### Analyse

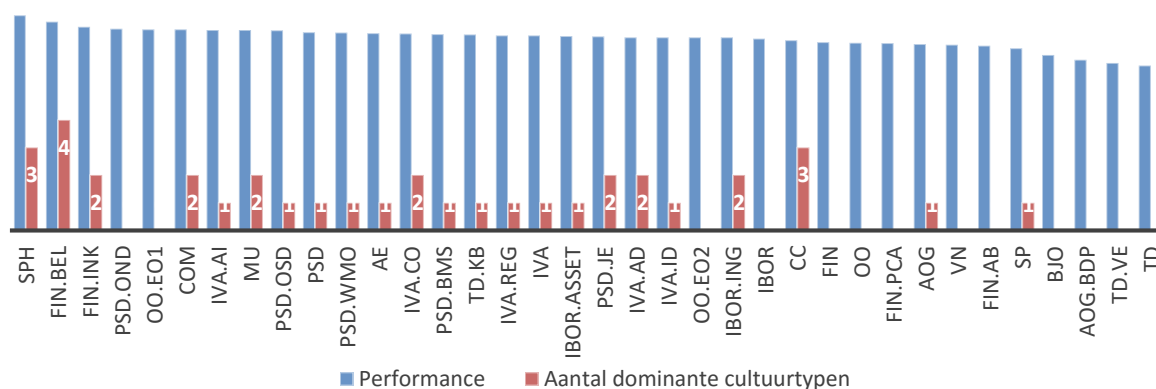
Gemiddeld genomen hangt een gecombineerde cultuur samen met een hogere performance. Er zijn echter onderlinge verschillen te vinden tussen organisatieonderdelen met hetzelfde aantal dominante cultuurtypen. In het bovenstaande spreidingsdiagram is te zien dat het team dat alle cultuurtypen combineert (FIN.BEL) lager scoort dan het ene team dat drie cultuurtypen combineert (SPH), terwijl het hoger scoort dan de andere afdeling met drie dominante cultuurtypen (CC). Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat SPH het cultuurtype Presteren mist en CC het cultuurtype Stabiliteit.

Opvallend is ook dat CC lager op performance scoort dan alle organisatieonderdelen met 2 dominante cultuurtypen. Het hoogst scorende organisatieonderdeel zonder dominante cultuur (PSD.OND) scoort beter dan de hoogste met 1 dominante cultuur (IVA.AI). Het is dus van belang om naast de algemene tendens ook goed te kijken naar de onderlinge verschillen.

# Gecombineerde cultuur

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Performance versus Cultuurcombinaties: Rangschikking Organisatieonderdelen



## Analyse

Wanneer we kijken naar performance, dan gaat het om verschillen die zich beperken tot 0,5 tot 1 punt. Over de gehele linie scoort de organisatie dus relatief gelijkmatig. De hoogst scorende organisatieonderdelen scoren een 7,5 of hoger (SPH en FIN.BEL) en de laagst scorende een 6,5 of lager (BJO, AOG.BDP, TD.VE en TD). Het komt daarbij voor dat een organisatieonderdeel hoger scoort dan valt te verwachten op basis van de performance. Dit is bijvoorbeeld bij PSD.OND en OO.EO1 het geval. Zij scoren relatief hoog en toch is hier geen sprake van een dominante cultuur. De positieve wending zou kunnen komen door relatief hoge scores op werkhoudingen als arbeidstevredenheid of door andere contextfactoren.

Het is goed om te benadrukken dat het omgekeerde bijna niet voorkomt. Het is niet zo dat organisatieonderdelen laag scoren op performance ondanks hoge scores op cultuurtypen. In dat opzicht valt enkel CC op met een middelmatige score op performance ondanks 3 dominante cultuurtypen. Ook bij een gecombineerde cultuur is de context dus van belang.

## Cultuurcombinaties binnen de organisatie



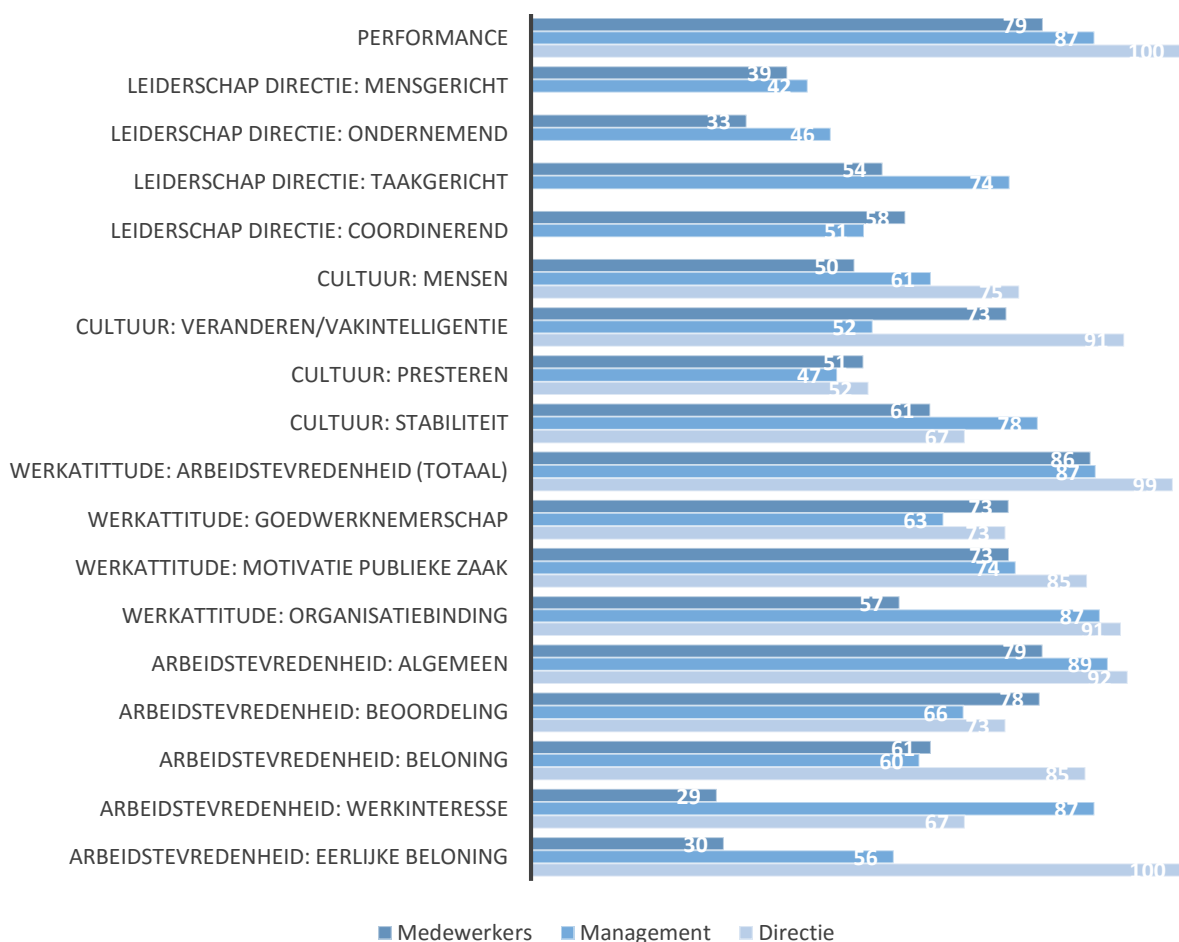
## Analyse

Naast het aantal combinaties speelt ook een rol welke cultuurtypen worden gecombineerd. Bij de Gemeente Helmond is bij 36% van de organisatieonderdelen geen sprake van een dominante cultuur. Bij 33% van de onderdelen is Veranderen/Vakintelligentie als enige van de cultuurtypen dominant. Van de overige 31% organisatieonderdelen combineert de helft Veranderen/Vakintelligentie met Mensen. Stabiliteit is slechts bij 2 van alle organisatieonderdelen dominant aanwezig.

# Eensgezindheid

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

Mate van Eensgezindheid (0% = Verdeeld, 100% = Eensgezind)



## Analyse

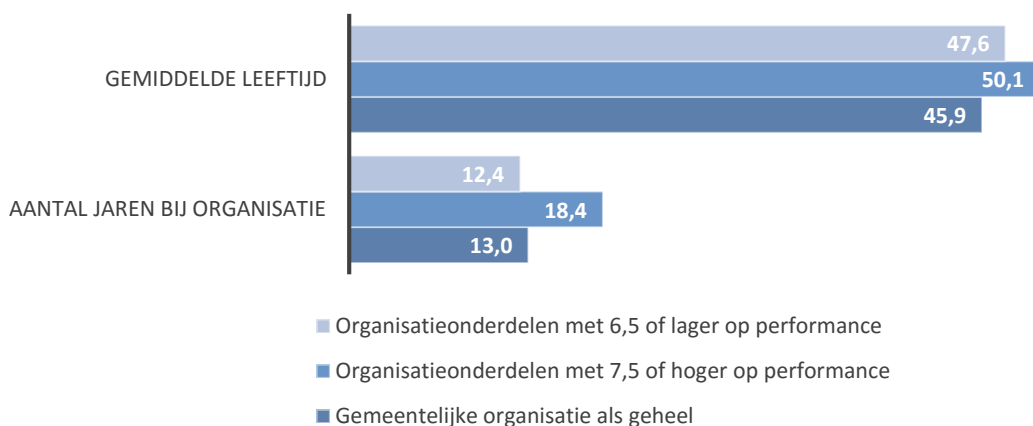
Naast de gemiddeldes is het ook interessant om te kijken naar de mate van eensgezindheid. Op verschillende aspecten kunnen medewerkers, managers of directie het onderling niet met elkaar eens zijn. In het uiterste geval is sprake van verdeeldheid (0%). Volledige eensgezindheid komt erop neer dat iedereen precies dezelfde rapportcijfers geeft. In de bovenstaande figuur is te zien dat de algemene trend is dat de directie het meest eensgezind is en de medewerkers het minst eensgezind. Er zijn echter ook een aantal uitzonderingen op deze regel.

De uitzonderingen. Bij leiderschap is te zien dat medewerkers eensgezinder zijn dan managers omtrent het coördinerend leiderschap van de directie. Bij cultuur valt op dat medewerkers eensgezinder zijn over veranderen/vakintelligentie en presteren dan managers, terwijl de directie meer verdeeld is dan de managers over stabiliteit. Bij werkattitudes zijn managers relatief verdeeld wat betreft goed werknemerschap. Bij arbeidstevredenheid zijn de medewerkers meer eensgezind over beoordeling dan managers en directie. Bij managers is een soortgelijke piek te zien bij werkinteresse. Deze uitzonderingen ten spijt blijven medewerkers duidelijk het meest verdeeld.

# Personeelsopbouw en performance

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Vergelijking personeelsopbouw met performance: Leeftijd en Dienstjaren



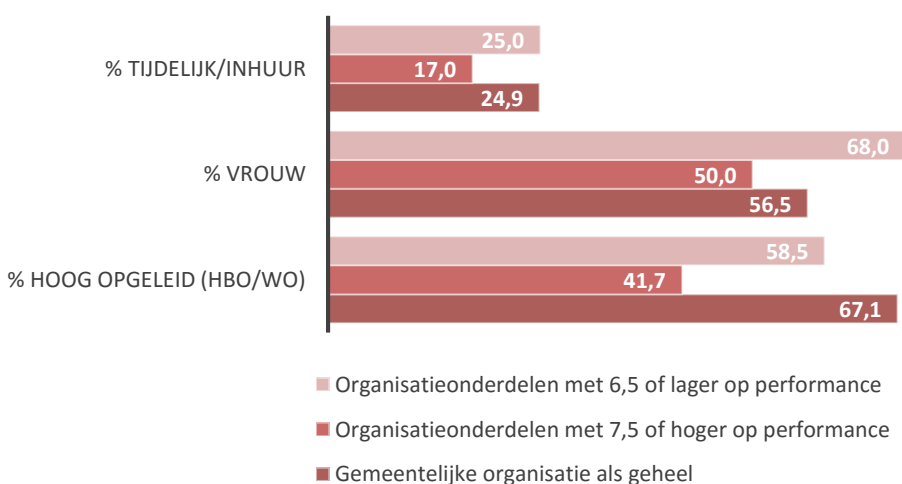
## Analyse

De personeelsopbouw is een mogelijke determinant achter de performance. Belangrijk is om hierbij te benadrukken dat causale verbanden niet getrokken kunnen worden. Verschillen in de bovenstaande en onderstaande staafdiagram kunnen weg verklaard worden door andere factoren. De hamvraag is of de organisatieonderdelen die relatief hoog scoren (SPH en FIN.BEL) en relatief laag scoren (BJO, AOG.BDP, TD en TD.VE) een structureel andere personeelsopbouw hebben.

Bij zowel leeftijd als het aantal dienstjaren is het verschil significant tussen de best presterende onderdelen en de gehele organisatie. Bij dienstjaren is ook het verschil tussen de onderdelen met de hoogste en laagste performance significant. Dat betekent dat deze verschillen waarschijnlijk niet toevallig zijn en mogelijk duiden op structurele verschillen.

Wat betreft de onderstaande percentages is alleen het verschil in opleiding significant. Het verschil tussen medewerkers binnen de organisatie en de medewerkers bij de organisatieonderdelen met de hoogste performance is aanzienlijk.

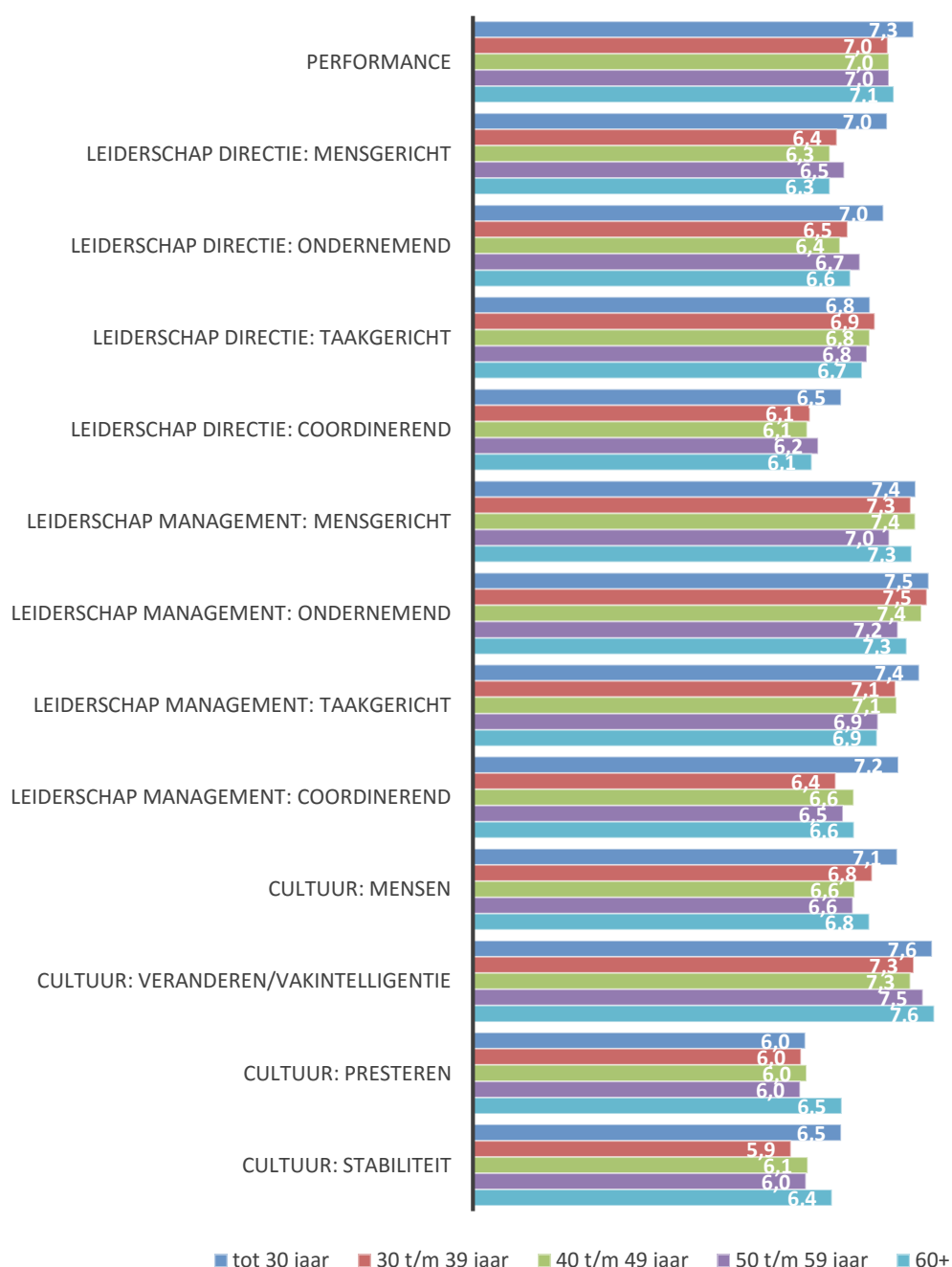
## Vergelijking personeelsopbouw met performance: Dienstverband, Geslacht en Opleiding



# Leeftijd

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Performance, Leiderschap en Cultuur



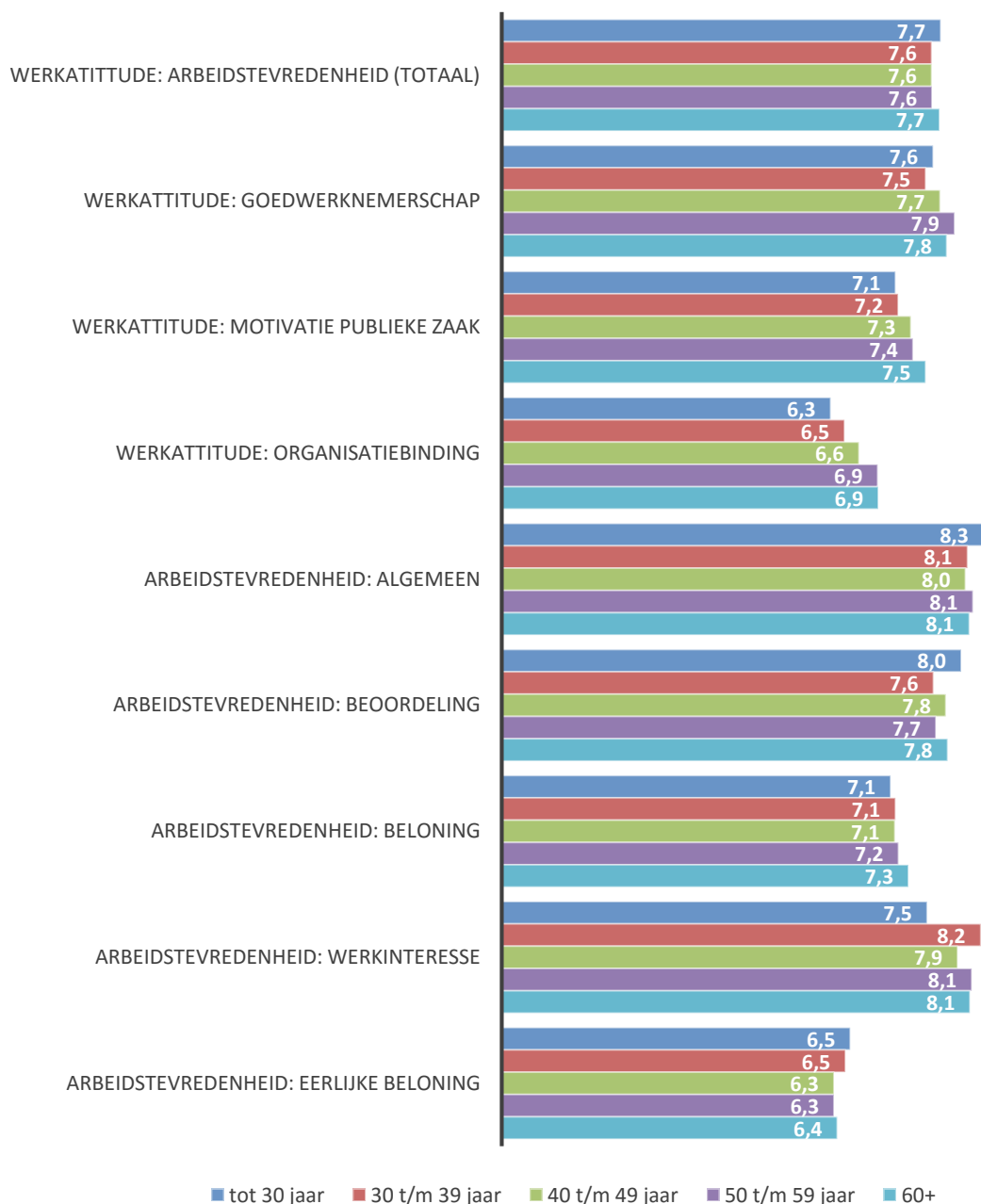
### Analyse

Om te bepalen of de leeftijdsgroepen sterk van elkaar verschillen wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring voor de verschillen. Bij leeftijd zijn de resultaten significant met betrekking tot de aanwezigheid van het cultuurtype stabiliteit. De oudste en jongste groep beoordelen de stabiliteit hoger dan de rest.

# Leeftijd

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Werkattitudes



## Analyse

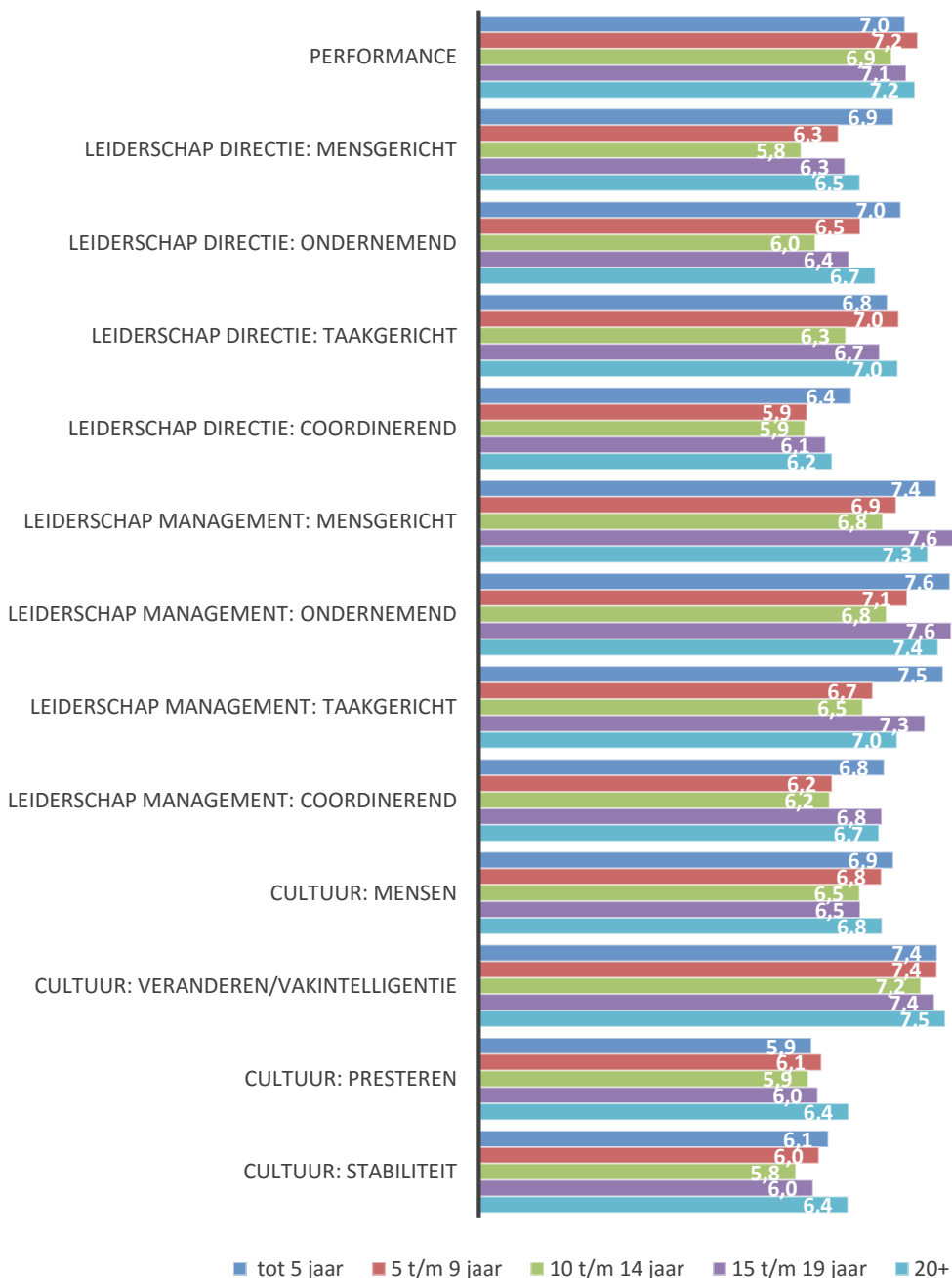
Om te bepalen of de leeftijdsgroepen sterk van elkaar verschillen wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring voor de verschillen. Bij leeftijd zijn de resultaten significant met betrekking tot de binding met de organisatie. Hoe ouder een werknemer is, hoe meer organisatiebinding de werknemer ervaart.



# Aantal jaren bij organisatie

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Performance, Leiderschap en Cultuur



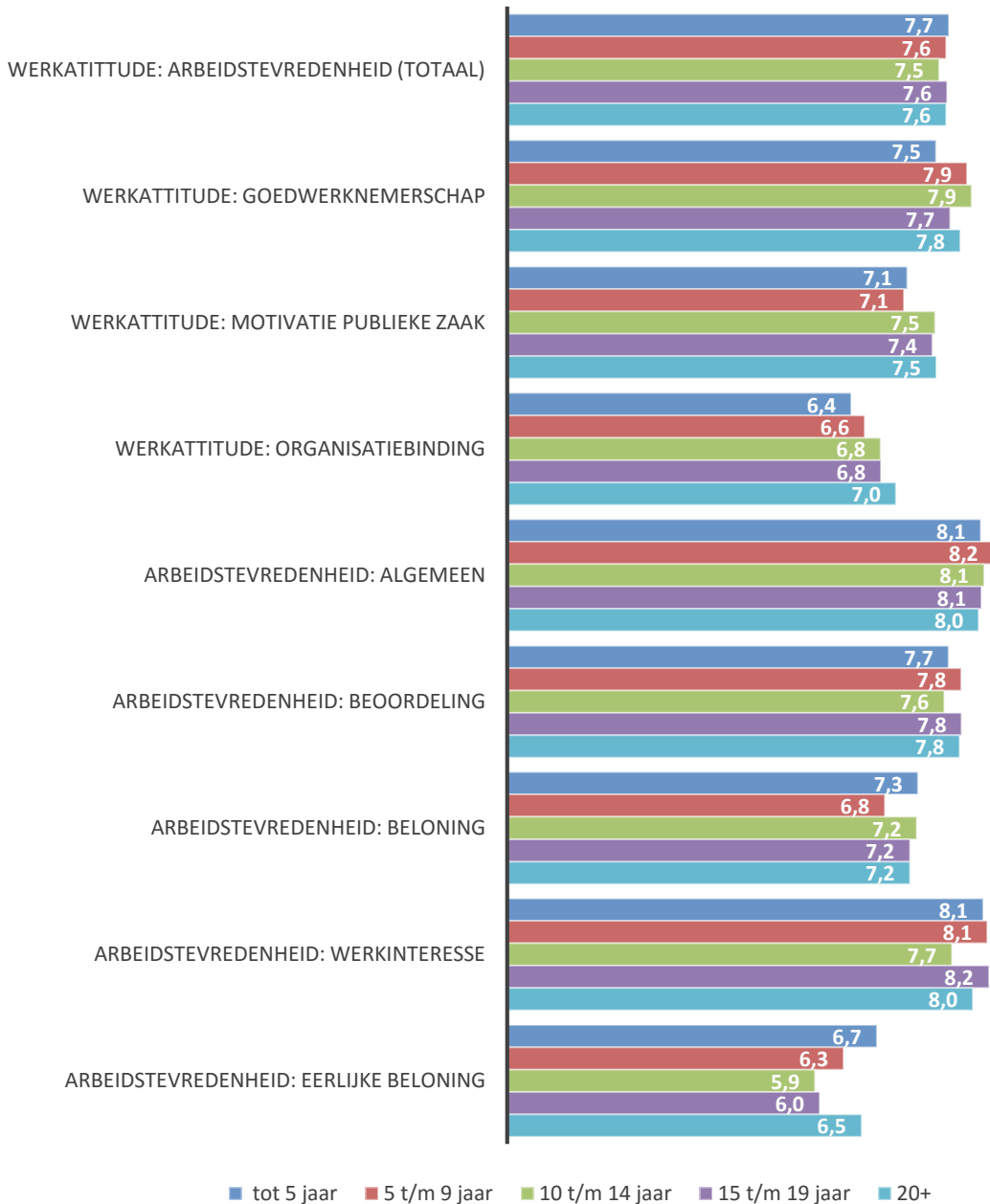
### Analyse

Om te bepalen of het aantal dienstjaren een invloed heeft op de scores wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring voor de verschillen. Opvallend is dat alles rond leiderschap significant is. Vooral de medewerkers die tussen de 5 en 15 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie zijn kritischer dan medewerkers die korter of langer in dienst zijn. Medewerkers die 20 jaar of langer actief zijn, beoordelen stabiliteit relatief hoog.

# Aantal jaren bij organisatie

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Werkattitudes



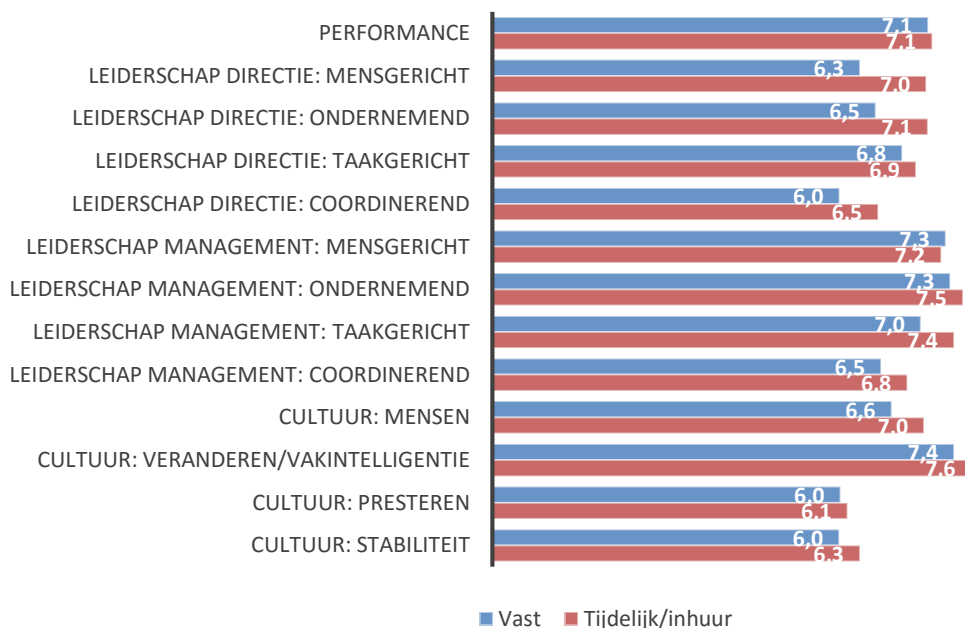
## Analyse

Om te bepalen of het aantal dienstjaren een invloed heeft op de scores wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring. Bij goed werknemerschap, motivatie publieke zaak en eerlijke beloning zijn de verschillen significant. Goed werknemerschap wordt hoger na de eerste 5 jaar. Motivatie voor de publieke zaak wordt na 10 jaar sterker. Een eerlijke beloning wordt zowel bij de jonge als de oude garde relatief hoog gewaardeerd.

# Dienstverband

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

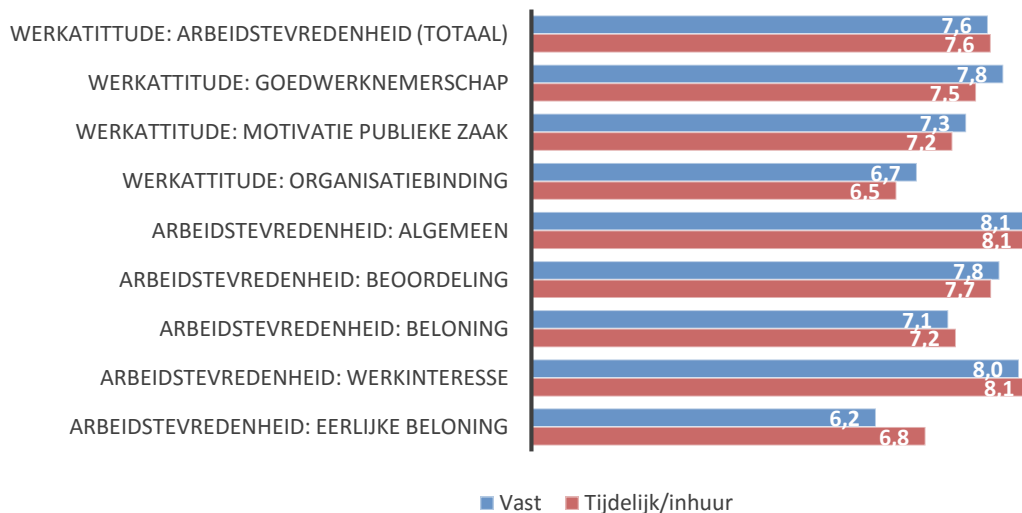
## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Performance, Leiderschap en Cultuur



## Analyse

Om te bepalen of medewerkers met een tijdelijke of vaste aanstelling verschillen wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring voor verschillen. Medewerkers in tijdelijke dienst waarderen leiderschap over het algemeen beter dan medewerkers in vaste dienst. Ook over de aanwezigheid van het cultuurtype mensen zijn tijdelijke medewerkers minder kritisch. Wat betreft de werkhoudingen scoren medewerkers in vaste dienst juist significant hoger op goed werknemerschap, terwijl ze juist lager scoren op het ervaren van een eerlijke beloning.

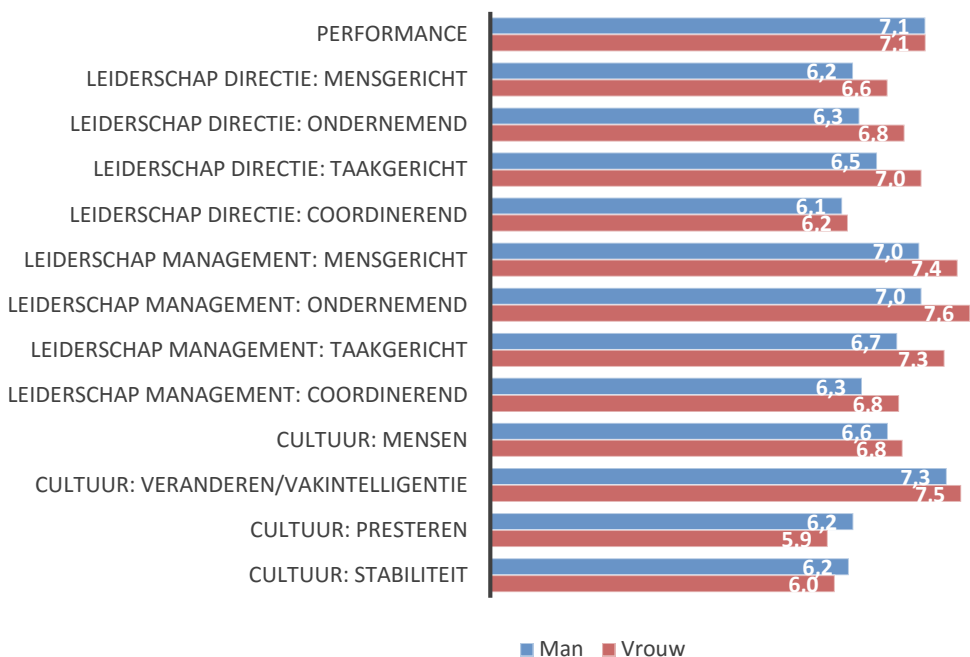
## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Werkhoudingen



# Geslacht

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

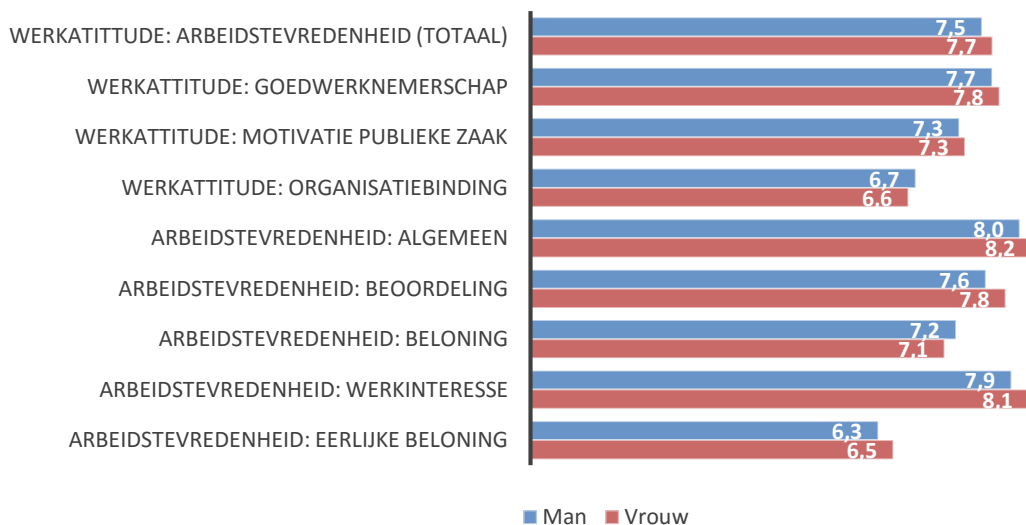
## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Performance, Leiderschap en Cultuur



## Analyse

Om te bepalen of mannen en vrouwen sterk van elkaar verschillen wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring. Vrouwen scoren structureel hoger bij het waarderen van het leiderschap van de directie en managers. Opvallend is dat bij de aanwezigheid van cultuurtype presteren vrouwen zich kritischer uitlaten. Bij werkhoudingen zijn de verschillen niet noemenswaardig. Alleen bij de beoordeling is sprake van een significant verschil.

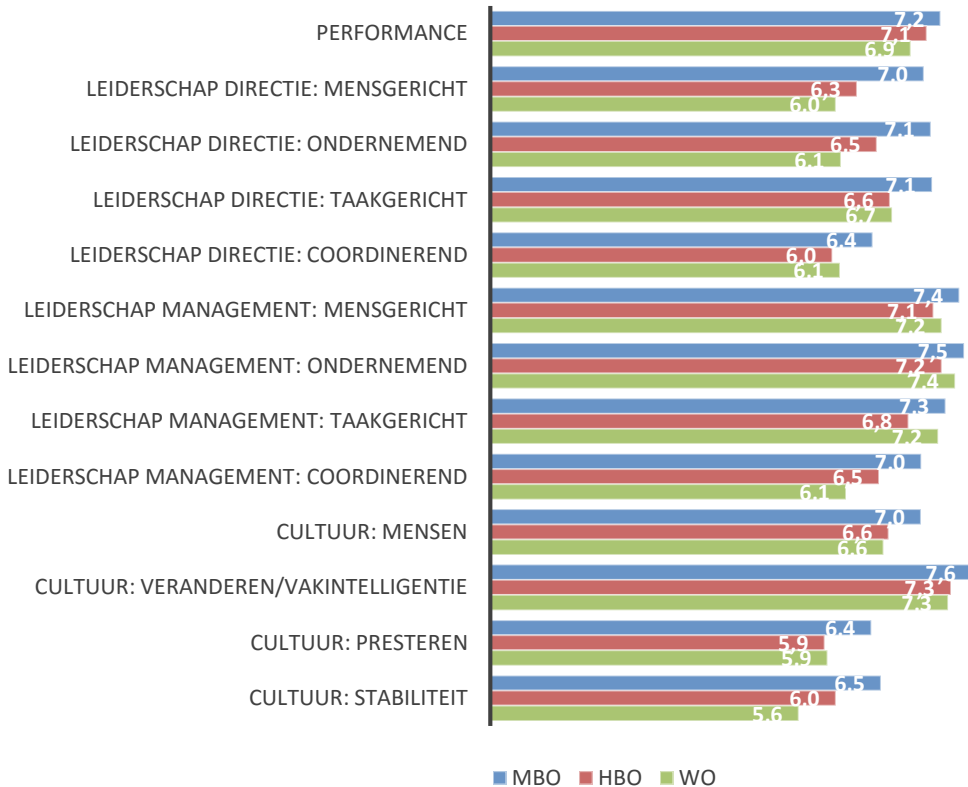
## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Werkhoudingen



# Opleiding

Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

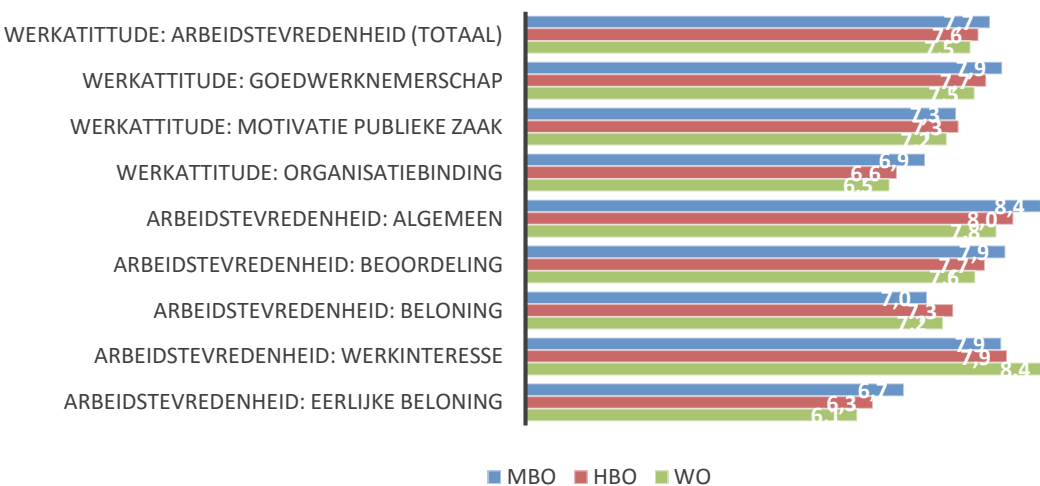
## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Performance, Leiderschap en Cultuur



## Analyse

Om te bepalen of opleidingsniveau een invloed heeft op de beoordelingen wordt gekeken naar significantie. De vraag is of toeval in het spel zou kunnen zijn als verklaring. Bijna alle verschillen zijn significant voor opleiding. Uitzonderingen zijn de motivatie voor de publieke zaak en de beoordeling van mensgericht en ondernemend leiderschap bij de managers. Over het algemeen zorgt een hoger opleidingsniveau voor een meer kritische houding ten opzichte van de organisatie.

## Uitsplitsing van beoordelingen van medewerkers: Werkattitudes



# Onderzoeksverantwoording

## Respons en methodiek

In totaal hebben 515 medewerkers en 25 managers/directieleden (netto) aan het onderzoek meegedaan. Alle reacties waarbij alleen achtergrondkenmerken en geen inhoudelijke vragen zijn beantwoord, zijn niet meegenomen in de analyse.

Voor dit onderzoek is aan medewerkers gevraagd om een vragenlijst in te vullen vanuit hun eigen perspectief. Aan het management en de directie is gevraagd om een aparte vragenlijst in te vullen vanuit een zogenaamde *bird's-eye view* op de organisatie. Deze methodiek is gekozen in navolging van een wetenschappelijk artikel omtrent performance:

Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.

## Wetenschappelijke validatie

Voor beide vragenlijsten zijn wetenschappelijk gevalideerde vragen gebruikt. Voor de achtergrondkenmerken is gebruik gemaakt van formuleringen uit de Vragendatabank van het Sociaal-Cultureel Planbureau (2017). De volgende artikelen dienen als de wetenschappelijke fundering voor de gebruikte vragenlijsten en de hierboven gerapporteerde waarden:

Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.

Cameron, K. S., & Quinn R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York City, NY: John Wiley & Sons.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-381.

Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.

Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.

Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.