



Performanceonderzoek gemeente Helmond

Resultaten Q2 2017

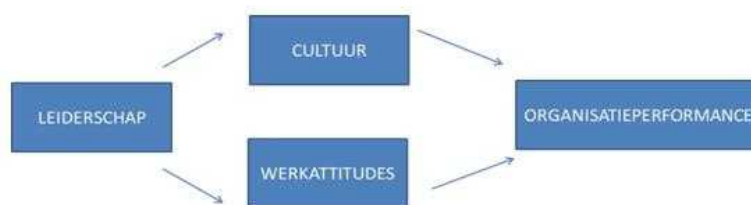
Organisatie

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 ernaar te vragen, blijkt een aanvaardbaar alternatief (Allen & Helms, 2002) te zijn.

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 werkhoudingen 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. Per aspect worden de resultaten gevisualiseerd in de vorm van een staafdiagram. Daarbij treft u een vergelijking aan van de beoordelingen door directie, managers en werknemers. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

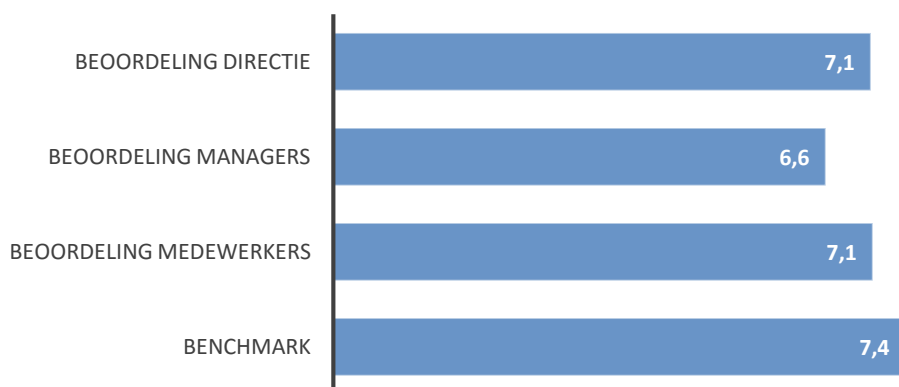
Organisaties die goed scoren op performance hebben leiders en een cultuur die gebalanceerd zijn. Op alle cultuurwaarden wordt dan hoog gescoord. Een combinatie van leiderschapstijlen en -kenmerken draagt bij aan het realiseren van deze gecombineerde cultuur.

Om u op weg te helpen zijn bij ieder aspect mogelijke interventies voor verbetering genoemd. Het spreekt voor zich dat uw organisatie ook andere of aanvullende maatregelen kan bedenken en inzetten.

Performance

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

Performance: gemiddelde scores organisatie



Toelichting

In de staafdiagram treft u de score van uw organisatie aan. In de diagram worden beoordelingen van directie, managers en medewerkers vergeleken om te kijken hoe de organisatie ervoor staat. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

Concreet worden de interne en externe performance van uw organisatie in beeld gebracht op de dimensies effectiviteit, efficiëntie en eerlijkheid. Hieronder staat wat deze dimensies betekenen:

- Intern versus extern: De prestatie kan betrekking hebben op prestaties binnen de gemeente (intern) en op prestaties van de organisatie naar buiten toe (extern)
- Effectiviteit: De mate waarin doelstellingen door de gemeente worden gerealiseerd
- Efficiëntie: De relatie tussen de effecten van beleid en de inzet van middelen (geld)
- Rechtvaardigheid: De mate waarin de gemeente medewerkers en burgers gelijk behandelt

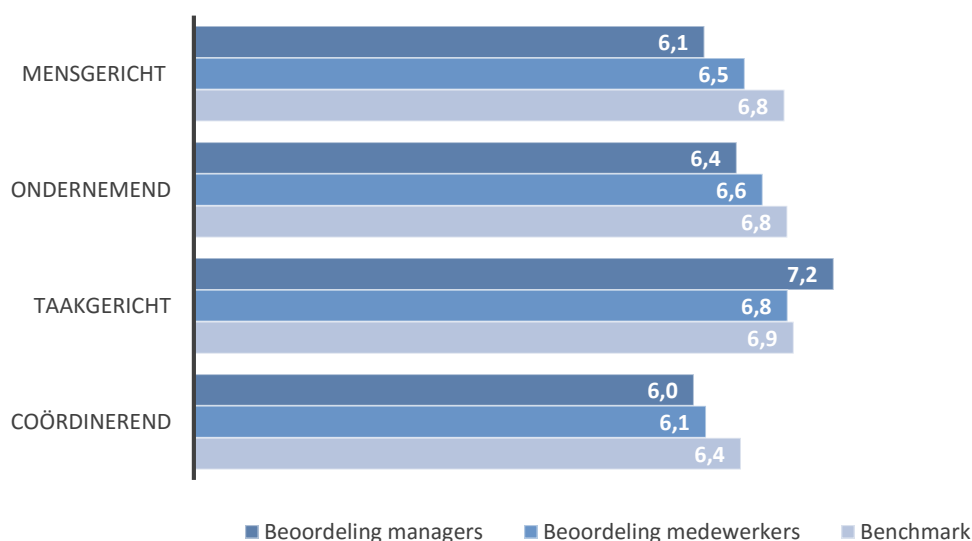
Aanbevelingen

Voor de performance worden geen aanbevelingen gedaan. De score is immers het resultaat van de scores op de aspecten leiderschap, cultuur en werkhoudingen. Door aan deze aspecten aandacht te besteden, bestaat de kans dat de score op performance verbetert.

Leiderschap directie

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

Leiderschap directie: gemiddelde scores organisatie



Toelichting

In de staafdiagram treft u de scores van uw organisatie aan. In de diagram worden beoordelingen van directie, managers en medewerkers vergeleken om te kijken hoe de organisatie ervoor staat. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

Parallel aan de vier cultuurwaarden zijn te onderscheiden:

- **Mensgericht leiderschap:** Bevorderen samenwerking en vertrouwen, open communicatie, betrokkenheid bij besluitvorming bevorderen, persoonlijke ontwikkeling, autonomie binnen duidelijk kaders, selecteren op kernnormen.
- **Ondernemend leiderschap:** Medewerkers helpen omstandigheden te begrijpen, aanmoedigen en faciliteren gemeenschappelijk leren en innoveren, beste oplossing staat voorop niet de schuldvraag, techniek niet leidend maar functioneel zijn.
- **Taakgericht leiderschap:** Medewerkers motiveren met inspirerende visie en doelen budget toekennen aan onderdelen die daadwerkelijk bijdragen aan missie, coördineren van taken en bevoegdheden.
- **Coördinerend leiderschap:** Procedures, stabiliteit, structuur, kaders, spelregels.

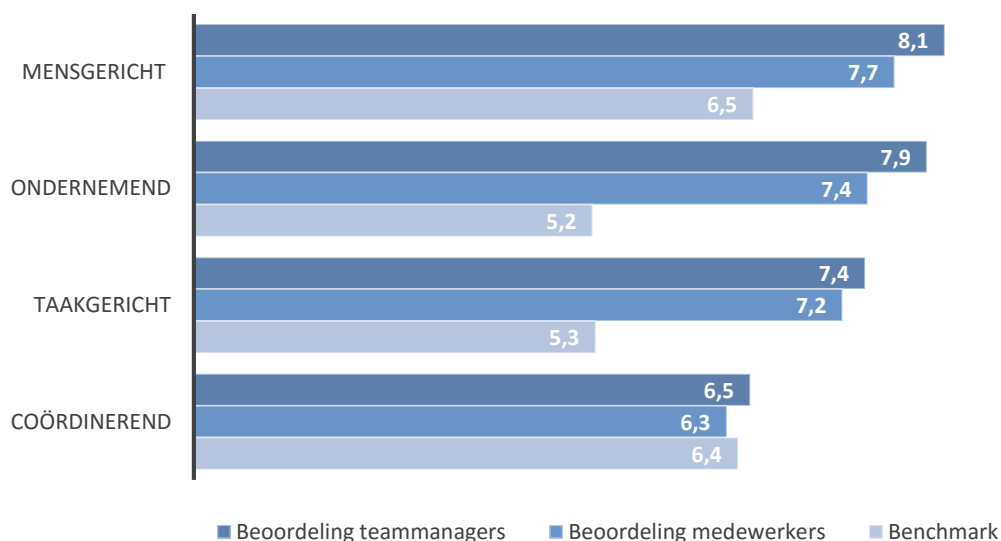
Aanbevelingen

Ter overweging aanbevelingen ter verbetering. Het betreft suggesties. Uiteraard zijn andere/eigen interventies mogelijk. Reflecteer op uw leiderschapsstijl en uw persoonlijkheid door middel van een assessment, 360 graden feedback en/of een coach. Doe dit in relatie tot de scores op de kernnormen (cultuur) en de werkhoudingen. Bekijk daarna wat u kunt doen om een bepaalde leiderschapsstijl of -kenmerk verder te ontwikkelen. Maak bijvoorbeeld gebruik van de handreikingen bij de aspecten cultuur en werkhoudingen in dit rapport.

Leiderschap afdelingsmanagers

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

Leiderschap afdelingsmanagers: gemiddelde scores organisatie



Toelichting

In de staafdiagram treft u de scores van uw organisatie aan. In de diagram worden beoordelingen van directie, managers en medewerkers vergeleken om te kijken hoe de organisatie ervoor staat. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

Parallel aan de vier cultuurwaarden zijn te onderscheiden:

- **Mensgericht leiderschap:** Bevorderen samenwerking en vertrouwen, open communicatie, betrokkenheid bij besluitvorming bevorderen, persoonlijke ontwikkeling, autonomie binnen duidelijk kaders, selecteren op kernnormen.
- **Ondernemend leiderschap:** Medewerkers helpen omstandigheden te begrijpen, aanmoedigen en faciliteren gemeenschappelijk leren en innoveren, beste oplossing staat voorop niet de schuldvraag, techniek niet leidend maar functioneel zijn.
- **Taakgericht leiderschap:** Medewerkers motiveren met inspirerende visie en doelen budget toekennen aan onderdelen die daadwerkelijk bijdragen aan missie, coördineren van taken en bevoegdheden.
- **Coördinerend leiderschap:** Procedures, stabiliteit, structuur, kaders, spelregels.

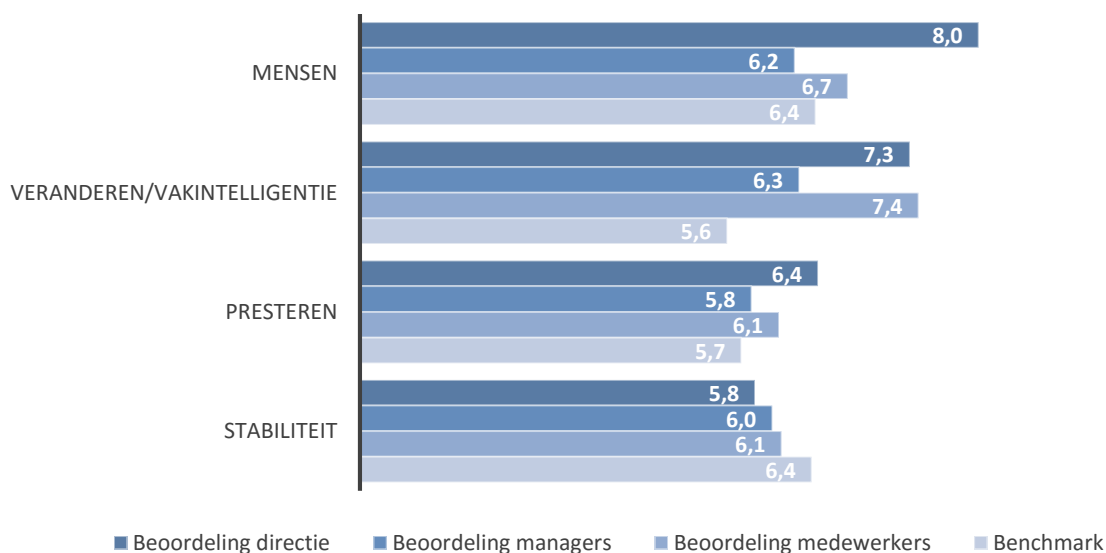
Aanbevelingen

Ter overweging aanbevelingen ter verbetering. Het betreft suggesties. Uiteraard zijn andere/eigen interventies mogelijk. Reflecteer op uw leiderschapsstijl en uw persoonlijkheid door middel van een assessment, 360 graden feedback en/of een coach. Doe dit in relatie tot de scores op de kernnormen (cultuur) en de werkhoudingen. Bekijk daarna wat u kunt doen om een bepaalde leiderschapsstijl of -kenmerk verder te ontwikkelen. Maak bijvoorbeeld gebruik van de handreikingen bij de aspecten cultuur en werkhoudingen in dit rapport.

Cultuur

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

Organisatiecultuur: gemiddelde scores organisatie



Toelichting

In de staafdiagram treft u de scores van uw organisatie aan. In de diagram worden beoordelingen van directie, managers en medewerkers vergeleken om te kijken hoe de organisatie ervoor staat. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

De volgende cultuurtypen te onderscheiden:

- **Mensen:** De familiecultuur kent een interne focus en flexibiliteit van handelen. De nadruk ligt op menselijke ontwikkeling, teamwork, betrokkenheid en participatie van de medewerkers, human resources, open communicatie en een faciliterende managementstijl.
- **Veranderen en Vakintelligentie:** Kenmerkend voor dit type cultuur is het hebben van een externe focus en een grote mate van flexibiliteit. Medewerkers binnen deze cultuur nemen risico, hebben een sterke vernieuwingsdrang, kennen vrijheid van handelen, proberen nieuwe dingen uit en zijn dynamisch.
- **Presteren:** Deze cultuur is gericht om controle en heeft een externe focus. Medewerkers zijn prestatiegericht, hebben een no-nonsense mentaliteit, werken met doelstellingen en zijn competitief.
- **Stabiliteit:** De hiërarchie kent een interne focus en is vooral gericht op beheersing en stabiliteit. Gestreefd wordt naar voorspelbaarheid, duidelijke voorschriften, stabiele verhoudingen en een efficiënte uitvoering. In Helmond is stabiliteit verwoord onder presteren.

Aanbevelingen

Ter overweging aanbevelingen ter verbetering. Het betreft suggesties. Uiteraard zijn andere/eigen interventies mogelijk.

Mensen:

Inzicht in gedrag en attitudes door een cultuurtraject om openheid te creëren, gespreksvaardigheden en trainen, leren feedback geven, coaching (in de diepte), intervisie, teamaffectiviteit bevorderen door te werken met de vier teamfasen vormen, stormen, normen en performen. Betrokkenheid bij besluitvorming bevorderen door een actieve deelname van medewerkers, organiseren van leuke activiteiten gericht op het team, 360 graden feedback, medewerkers beoordelen elkaar het hele jaar door (digitaal) op kernnormen/specifieke taken in projecten. Werkgroepen, recruitment en inhuur afstemmen op kernnormen, strategische personeelsplanning.

Veranderen en Vakintelligentie:

Stimuleren zelfreflectie door assessment, coaching en/of intervisie, opleiden en trainen in het algemeen (zie ook onder mensen), attitudeverandering door werkbezoeken, gedrag stimuleren door bepaalde vorm van beloning, stagedag bij een andere afdeling (andere groep) omwille van attitudeverandering of begrip krijgen, nieuwe vormen van overleg zoals scrum, open space, brainwriting, introductie creatieve werkvormen. Kwaliteitsdenken/leanmanagement vast onderdeel van het werk laten worden, kennis over verandermanagement vergroten, stel de vraag of aanwezigheid ook toegevoegde waarde heeft.

Presteren:

Hanteren van een visie gericht op output en controle vraag “zodanig dat”, afspraken maken over te realiseren prestaties individueel of als team (goalsetting) (in relatie tot HR21 generieke profiel, benchmark op prestaties, formatie en/of inhuur, kwaliteitskeurmerk hanteren, feedback geven over resultaten, prestatiebeloning, duidelijke taakverdeling maken, scrum-overleg ter bevordering van focus en discipline op resultaten en groepsinteractie, werken met concernplanning, leanmanagement/kwaliteitsdenken omwille van kwaliteit en kwantiteit.

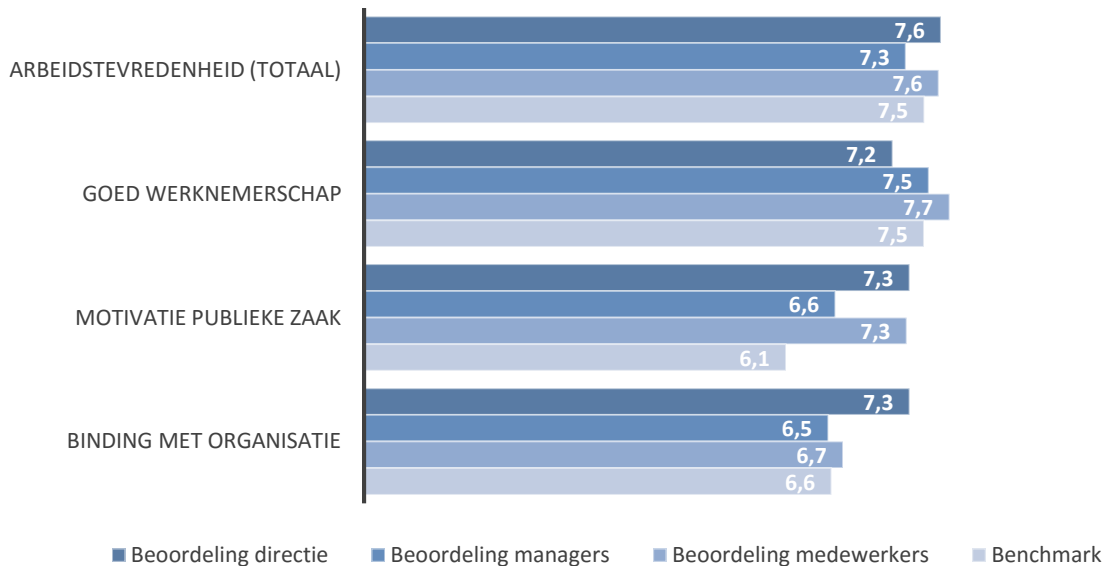
Stabiliteit:

Duidelijkheid over taken, bevoegdheden, budgetten en mandaat, weinig hiërarchie maar wel duidelijke spelregels en kaders hanteren, schrappen overbodige regels, neem overlegstructuur onder de loep.

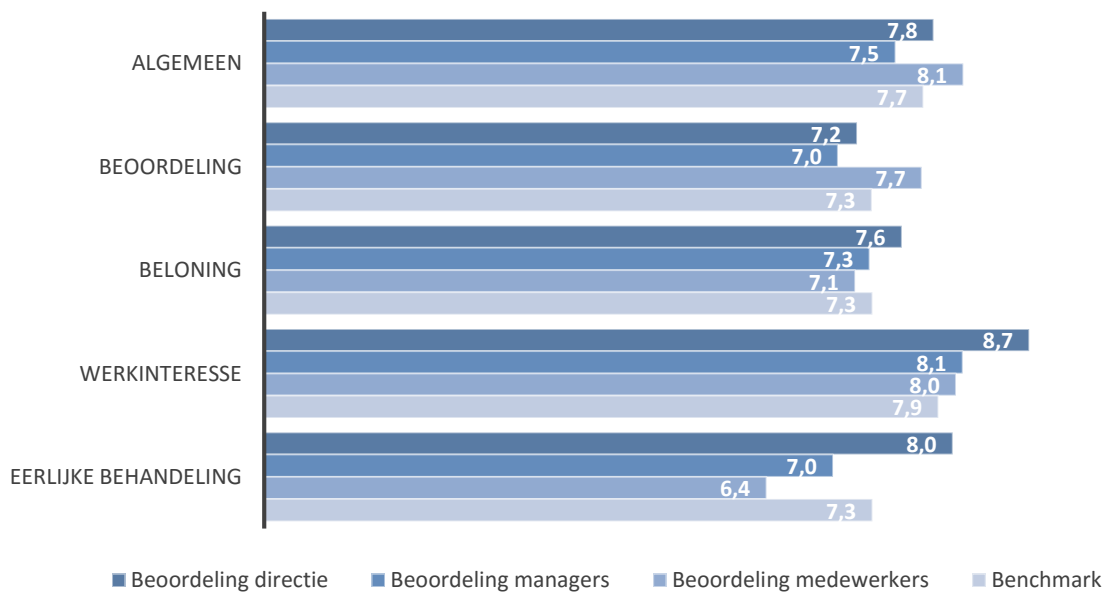
Werkattitudes

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

Werkattitudes: gemiddelde scores organisatie



Arbeidstevredenheid dimensies: gemiddelde scores organisatie



Toelichting

In de staafdiagrammen treft u de scores van uw organisatie aan. In de diagram worden beoordelingen van directie, managers en medewerkers vergeleken om te kijken hoe de organisatie ervoor staat. De score betreft een gemiddeld rapportcijfer waarbij een 10 de hoogste score is.

Toelichting

- **Arbeidstevredenheid:** Arbeidstevredenheid is een aangename of positieve emotionele staat die wordt veroorzaakt door de beoordeling van iemands werk of werkervaringen. Een hoge arbeidstevredenheid wordt bereikt door gevarieerd werk, hoge maar realistische eisen, autonomie van de medewerker, goede en functionele contacten, inzicht in resultaten, arbeidszekerheid en een fatsoenlijke honorering.
- **Goed werknemerschap:** Het gaat om gedrag van een individuele werknemer, dat niet direct of expliciet herkend wordt door het formele beloningssysteem, maar dat wel bijdraagt aan het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie. Voorbeelden zijn het promoten van een positieve werksfeer, het vermijden van onnodige conflicten, het uitvoeren van taken die niet expliciet beschreven zijn in het functieprofiel en anderen helpen bij het uitvoeren van hun werk. Goed werknemerschap doet zich vooral voor bij een hoge mate van arbeidstevredenheid en affectief commitment, bij een eerlijke behandeling en wanneer medewerkers een goede relatie hebben met hun leidinggevende.
- **Motivatie publieke zaak:** Motivatie voor de publieke zaak betekent dat medewerkers eerder intrinsiek dan extrinsiek gedreven worden. Het kan gezien worden als predispositie om te willen werken omwille van motieven die vooral voorkomen bij publieke organisaties. Een persoon die wil werken bij een publieke organisatie komt het best tot zijn recht in een omgeving waar sprake is van politieke besluitvorming en beleidsontwikkeling.
- **Binding met de organisatie:** De binding van medewerkers met de eigen organisatie is van invloed op het functioneren van deze organisatie. Binding van een medewerker kan gedefinieerd worden als de identificatie met en betrokkenheid bij de eigen organisatie. Binding gaat verder dan loyaliteit. Het leidt tot een actieve houding van medewerkers om zo bij te dragen aan het welbevinden van de organisatie.

Aanbevelingen

Ter overweging aanbevelingen ter verbetering. Het betreft suggesties. Uiteraard zijn andere/eigen interventies mogelijk.

Arbeidstevredenheid:

Zorg voor gevarieerd werk, stel hoge en tegelijk realistische doelen, bied medewerkers autonomie, maak het mogelijk dat medewerkers goede, functionele contacten kunnen leggen en onderhouden, informeer medewerkers over hun resultaten, bied arbeidszekerheid als dat kan, zorg voor een passende beloning in vergelijking intern en extern, laat medewerkers participeren in besluitvorming, bied medewerkers de mogelijkheid om hun taken opnieuw in te richten, besteed aandacht aan de wensen en persoonlijke zaken voor de medewerker, heb aandacht voor dissatisfiers zoals niet werkende systemen, slechte sfeer en arbeidsomstandigheden, zorg voor balans tussen werk en privé, stimuleer gezondheidsbevorderende maatregelen, investeer in teamontwikkeling, ontwikkel besluitvormingsmethoden.

Goed werknemerschap:

Vooral arbeidstevredenheid en binding met de organisatie bevorderen. Waardeer goed werknemerschap als leidinggevende en voorkom negatieve gedragsvormen zoals contraproductief gedrag en pesten.

Motivatie voor de publieke zaak:

Bij werving en selectie aandacht hebben voor intrinsieke motivatie van een kandidaat, door werkbezoeken of inspirerende sprekers/voorbeelden de attitudes van medewerkers over een bepaald beleidsterrein of werkveld beïnvloeden.

Binding met de organisatie:

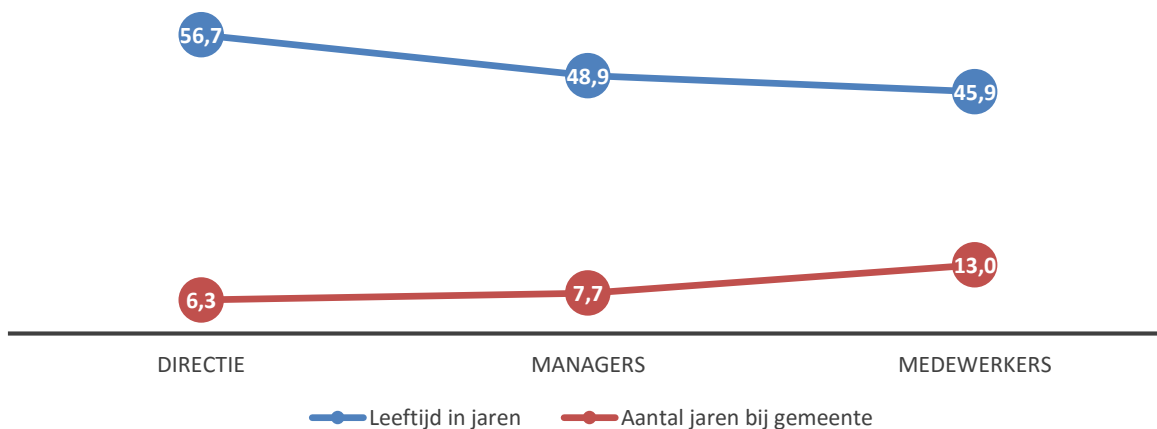
Ontwikkelen van een sterke identiteit team, afdeling en organisatie ("merkverliefdheid"). Zie ook de maatregelen onder arbeidstevredenheid; vooral betrokkenheid bij besluitvorming, geïnformeerd worden en invloed hebben.

Opbouw organisatie

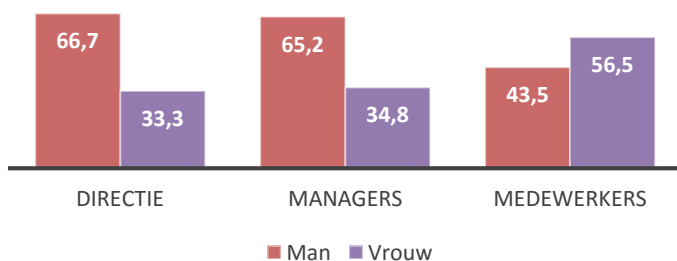
Organisatie:	Gemeente Helmond
Respons directie:	100%
Respons managers:	69%
Respons medewerkers:	62%

Vergelijking achtergrondkenmerken van directie, managers en medewerkers

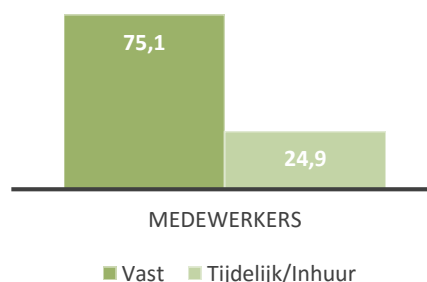
Leeftijd en Binding



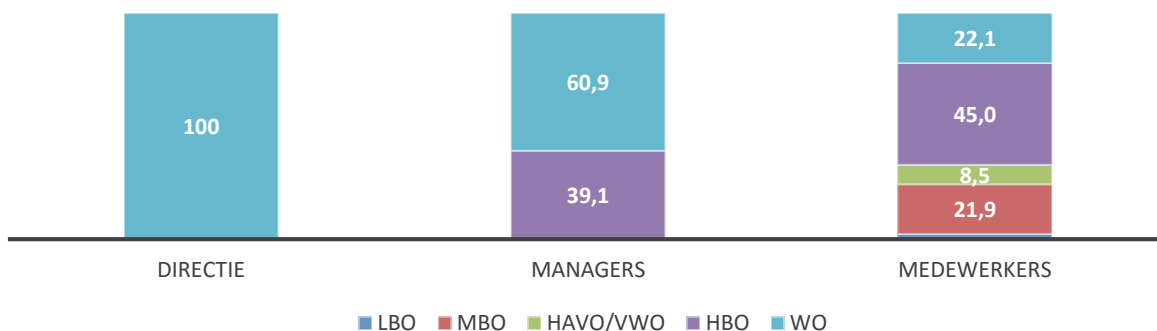
Geslacht



Dienstverband



Opleiding



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 waardes:

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.