

De Veranderende Gemeente



Open Universiteit
www.ou.nl

Welkom!

A&O

fonds
Gemeenten

De veranderende gemeente

Thijs Homan



Blijkt herkenbaar te zijn voor:

- gemeenten
- andere overheidsorganisaties
- ziekenhuizen
- scholen
- grote banken
- corporaties

Onderzoekresultaten
half 2017 – zomer 2019

A&O
fonds
Gemeenten

Thijs Homan?



Duaal leven



Theorie

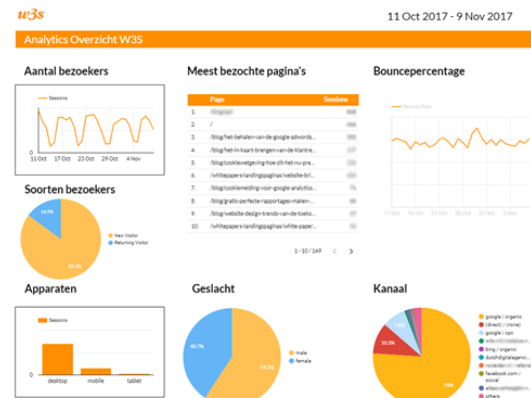
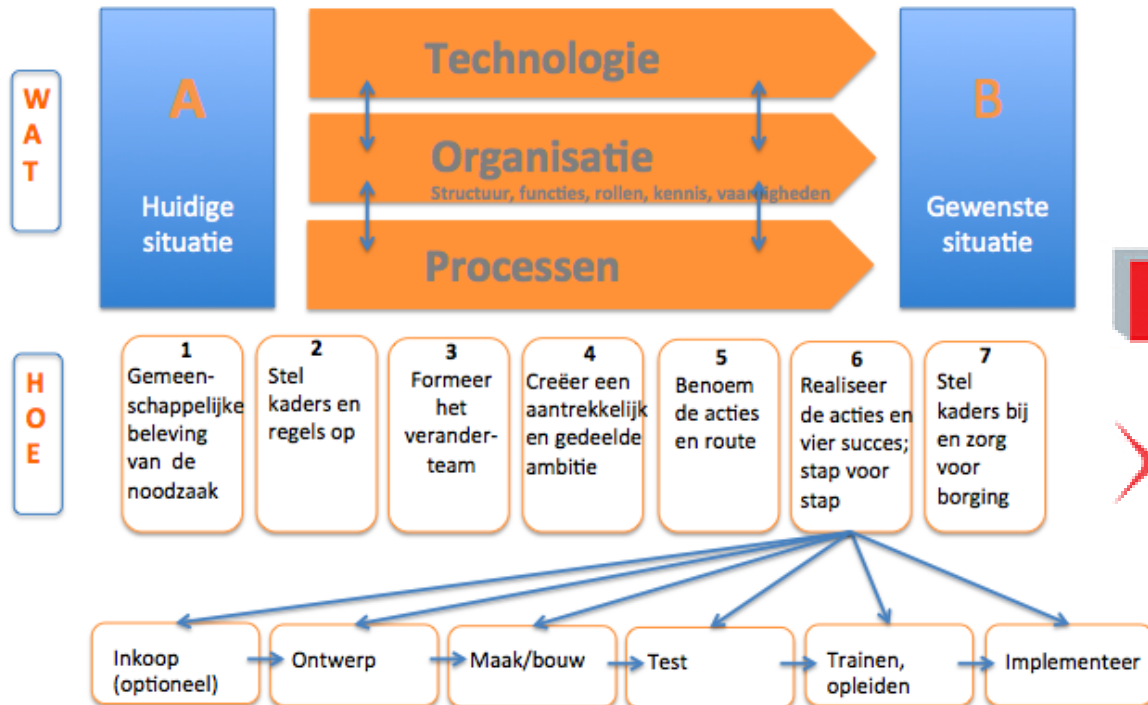
- Nijenrode
- Open Universiteit Nederland
Hoogleraar
Verandermanagement
- Onderzoek bij > 130 organisaties

Praktijk

- Management Development
 - Peter Senge
 - Senior consultant
- Zelfstandig adviseur
- Veranderfluisteraar

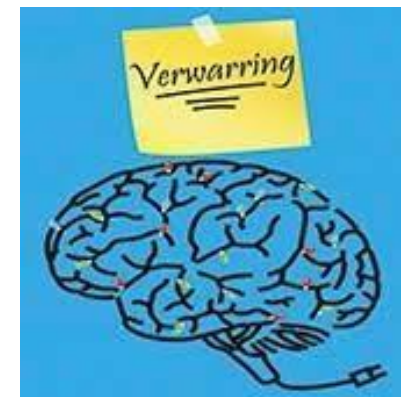
Ons veranderplan

onderzoek



**Niet zoals het moet,
maar zoals het gaat**

**Geen oplossingen
maar inzichten**



Gemeente ?



Hoe veranderen gemeenten?



- ✓ Veel verandertrajecten tegelijkertijd
- ✓ Mislukkende verandertrajecten trigger voor nog veel meer verandertrajecten
- ✓ *Mimicking*: als zij het doen, gaan wij het ook doen
- ✓ Cynisme bij ambtenaren
- ✓ Publicaties organisatie-adviseurs over de schijnbare onmogelijkheid om gemeentelijke verandering te managen
- ✓ Redelijk hoge tevredenheid over het functioneren van gemeenten
- ✓ Bij mij thuis ook
- ✓ 'De laatste 10 -15 jaar zijn we toch heel anders geworden'.



Verandertraject-druk

- ❑ Gemiddeld 15 – 20 verandertrajecten gaande
- ❑ Uitschieters > 25
- ❑ Medewerkers: waar ben je actief bij betrokken: plm. 10
- ❑ Daarbij is 't **hemd** nader dan de rok
- ❑ > twee trajecten: kijkglas vol



	Aanwezig	Echt ervoor inzetten
Formele verandertrajecten	9	3
Verandertrajecten binnen eigen kolom / vakgebied	7	4
Lokale, informele veranderinitiatieven	4	4

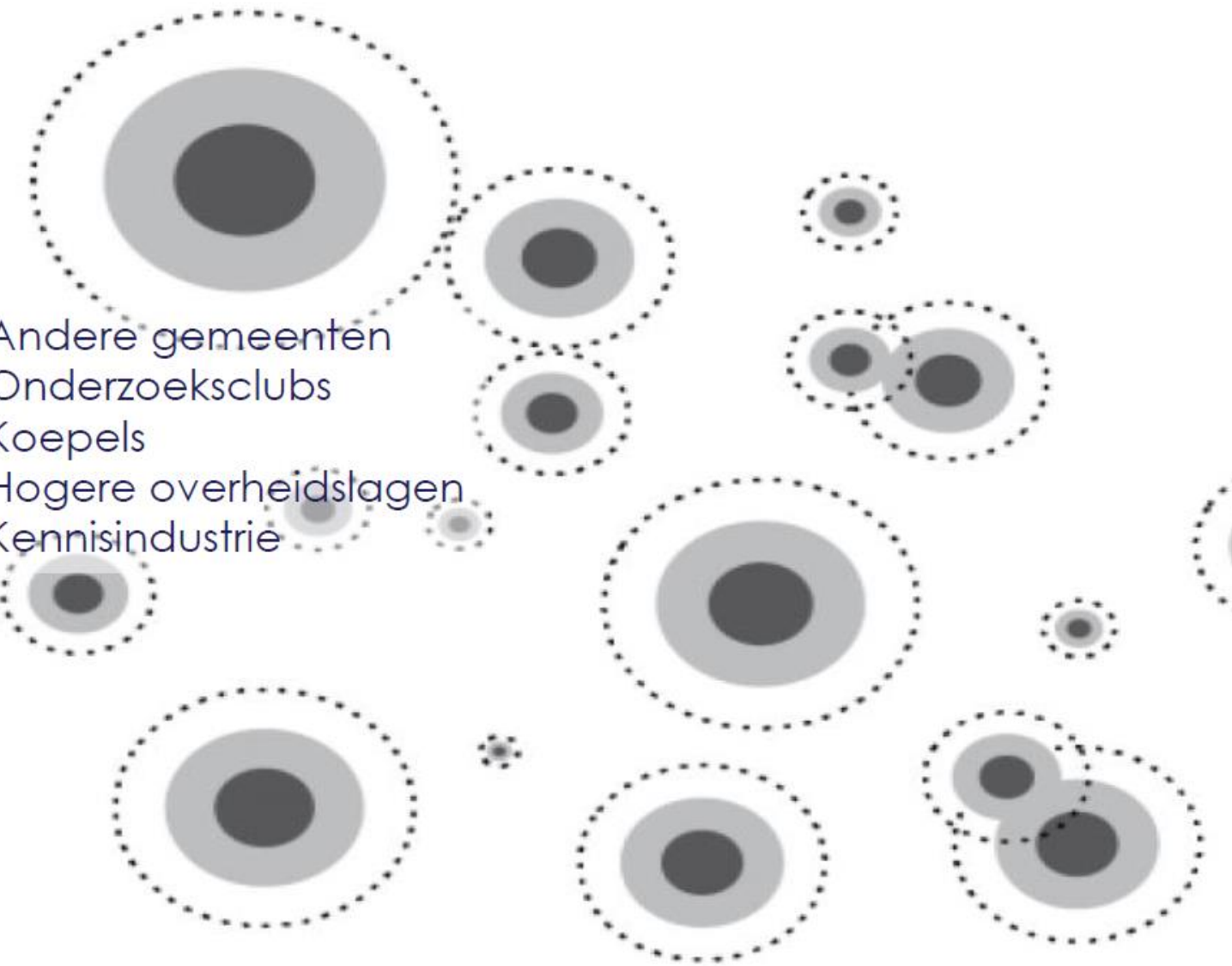
20

11

Where the rubber meets the road



Institutionaliseringstheorie

- 
- A diagram illustrating the concept of institutional fields. It features several overlapping circles of varying sizes. Each circle has a solid dark grey center, a light grey ring, and a dotted outer boundary. The circles are scattered across the left and center of the slide, representing different organizational fields.
- Andere gemeenten
 - Onderzoekclubs
 - Koepels
 - Hogere overheidslagen
 - Kennisindustrie

Organisaties maken
onderdeel uit van
'velden'.

Ze moeten hun
legitimiteit behouden
door zich 'veldconform'
te gedragen

Gemeente: meer dan FEBO-muur voor overheidsdiensten



We moeten zo veel

Digitalisering

Gevolgen van de participatiemaatschappij

Immigratieproblematiek

Veiligheid

Sociale ongelijkheid

Decentralisatie sociale domein

Omgevingswet

Klantcontactcentrum

Efficiency, bezuinigingen, rationalisaties

Organisatieverplating, zelfsturing

Samenwerking tussen afdelingen of hiërarchisch
niveaus,

Cultuurverandertrajecten,

Informatie- en informatiebeveiliging,

het Nieuwe Werken,

Nieuw Organiseren, Rijnlands Organiseren, Fusen
met buurgemeenten

Netwerksamenleving

Externaliseren van functies



Zij-, voor- en achterdeurtjes

A&O
fonds
Gemeenten

Hoe dat theoretisch heet

TORN BETWEEN TWO LOVERS

Fairly slow

mp

There are times when a woman has to

say what's on her mind, even though she knows how much it's gonna

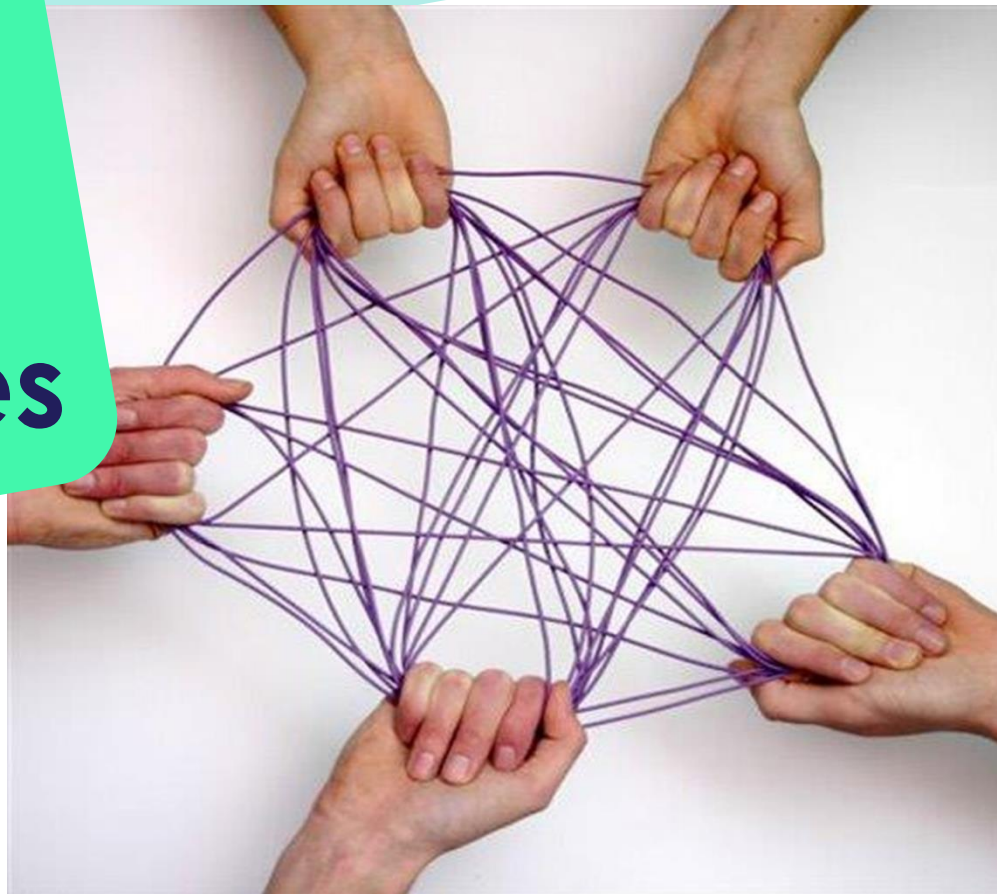
14

The musical score is for the song 'Torn Between Two Lovers'. It is in 4/4 time, marked 'Fairly slow' and 'mp' (mezzo-piano). The key signature has two flats (Bb and Eb). The score includes piano and vocal parts. Chords Cm7 and F7 are indicated above the piano part. The lyrics are: 'There are times when a woman has to say what's on her mind, even though she knows how much it's gonna'. The page number 14 is at the bottom left.

-heel veel
-steeds anderen

- ✓ Institutional pluralism
- ✓ Institutional complexity
- ✓ Dealing with multiple logics

**Being
things
to all
people
at all times**



De gemeentelijke veranderparadox

A photograph of three dogs in a grassy field. On the left, a long-haired dog is lying down with its hind legs raised in the air. In the center, a small dog is sitting and looking towards the camera. On the right, another long-haired dog is lying down, facing away from the camera. The background is a blurred green field with trees.

Als de gemeente alles zou
doen wat er van haar
verwacht werd en over haar
geroepen werd, dan zou ze
im- / exploderen

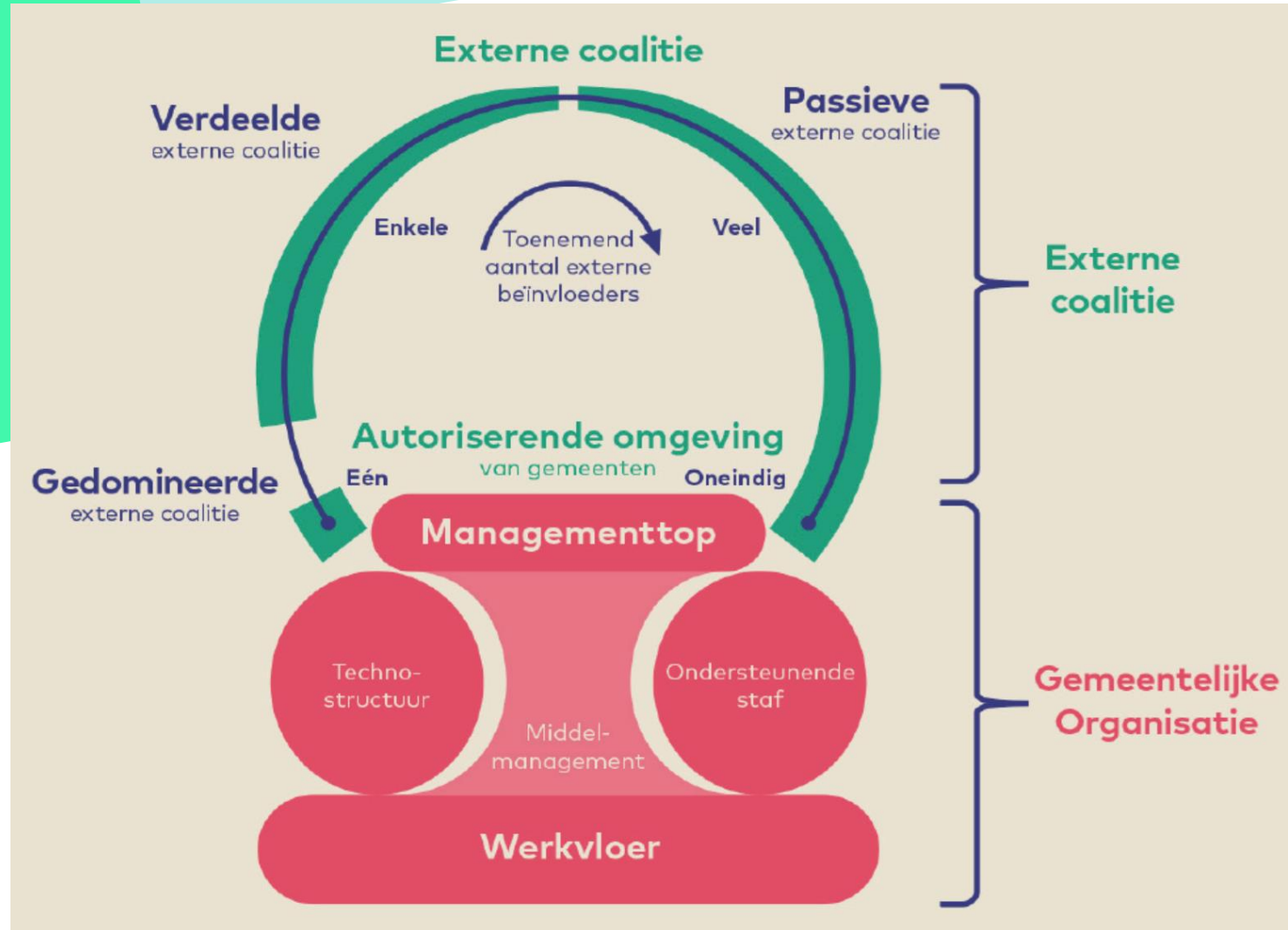
Maar ze moet wèl
haar legitimiteit
wèl behouden...

Frame voor DVG onderzoek

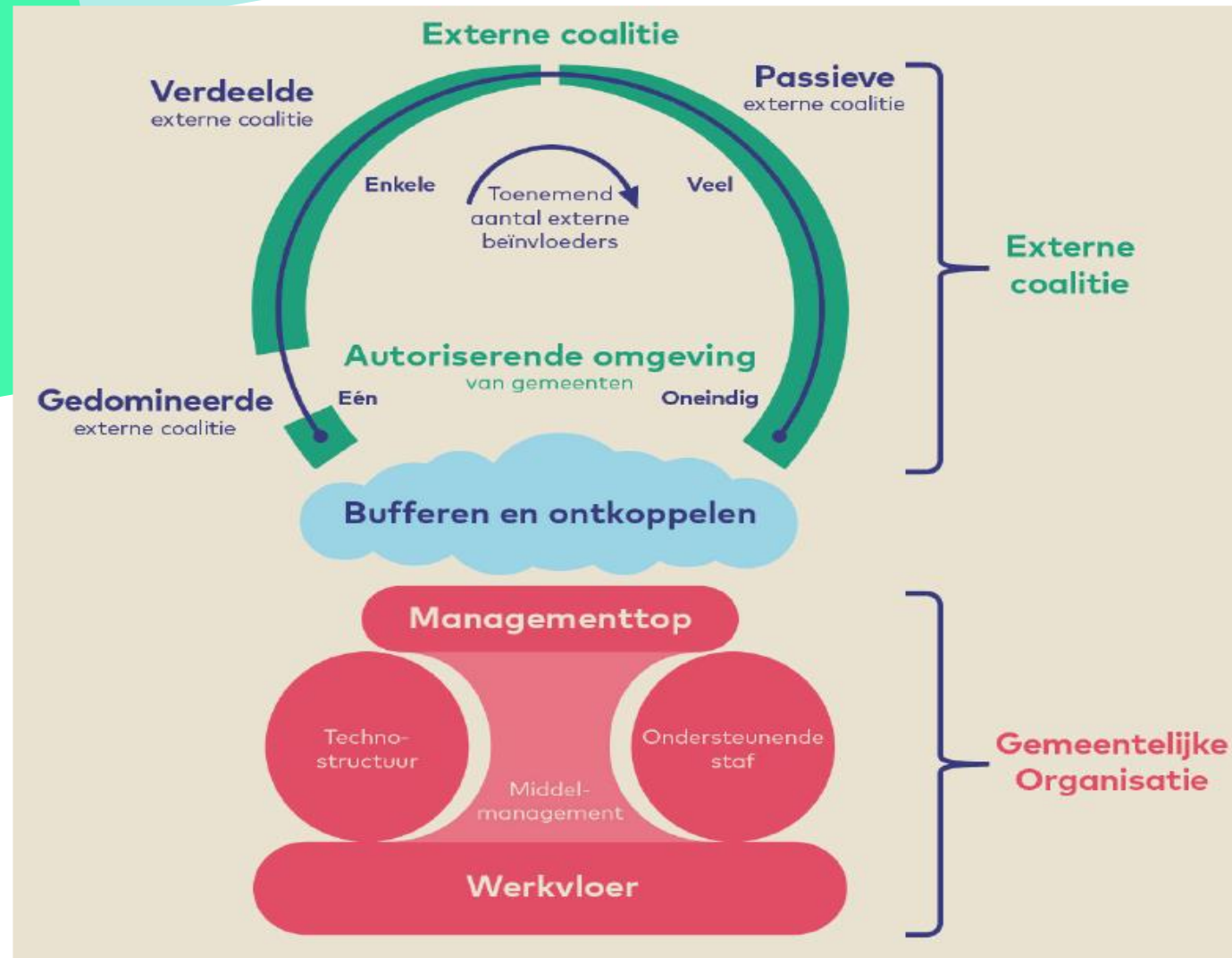


Hoe behouden gemeenten
hun legitimiteit, terwijl ze
niet doen wat iedereen van
ze verwacht
en over ze roept?

Werk model

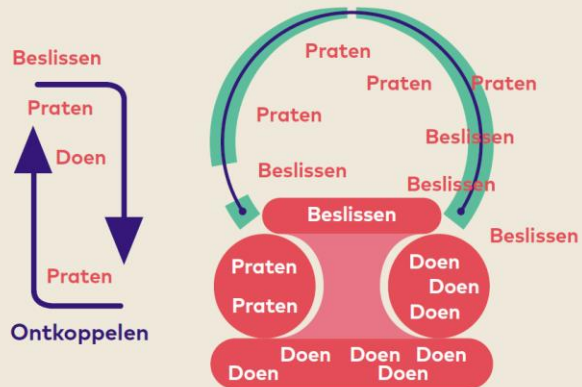


Gemeentelijke organisatie bufferen door te ontkoppelen en keeping face



Drie configuraties met ontkoppelmechanismen

Meervoudigheid en inconsistenties
beantwoorden met
meervoudigheid en inconsistenties



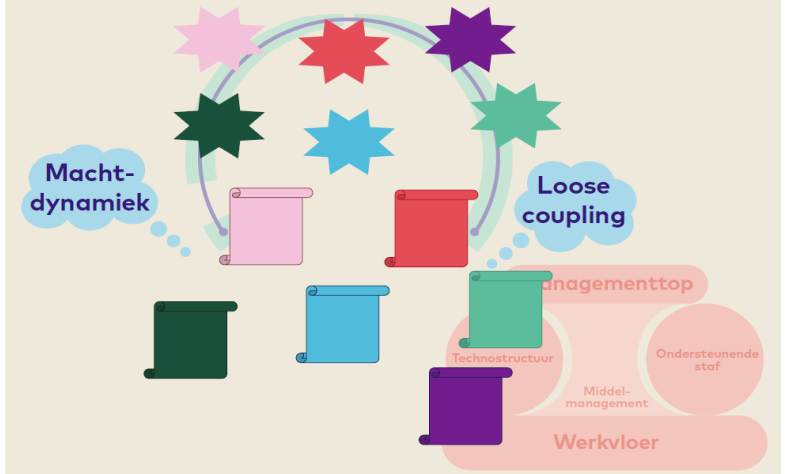
1

Formele verandertrajecten
voor externe legitimatie
(en niet voor interne verandering)



2

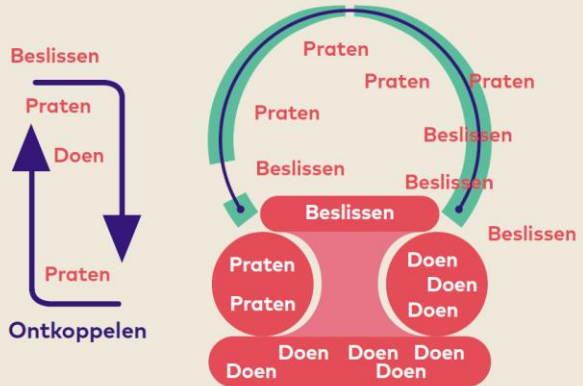
Internaliseren van
externe rationaliteiten



3

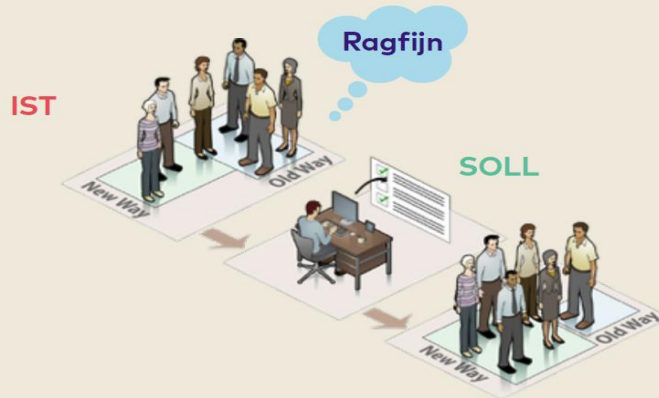
Drie configuraties met ontkoppelmechanismen

Meervoudigheid en inconsistenties beantwoorden met meervoudigheid en inconsistenties



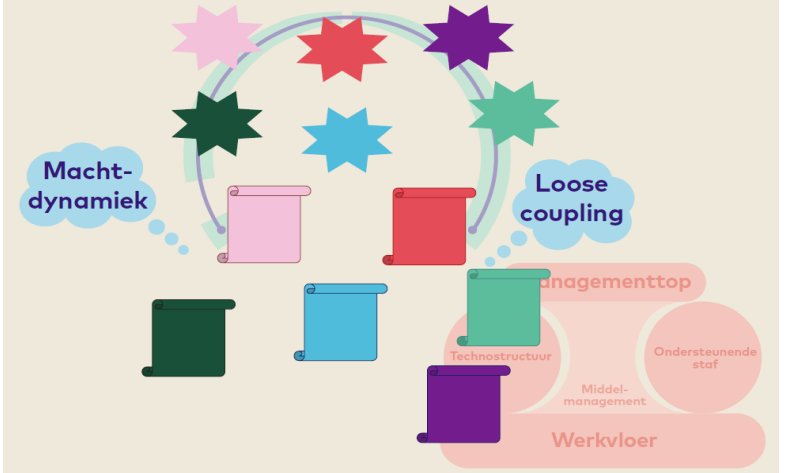
1

Formele verandertrajecten voor externe legitimatie (en niet voor interne verandering)



2

Internaliseren van externe rationaliteiten

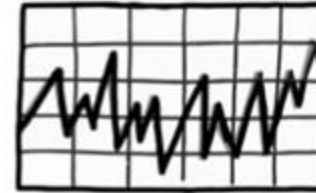


3

A&O
fonds
Gemeenten

Externe inconsistentie....

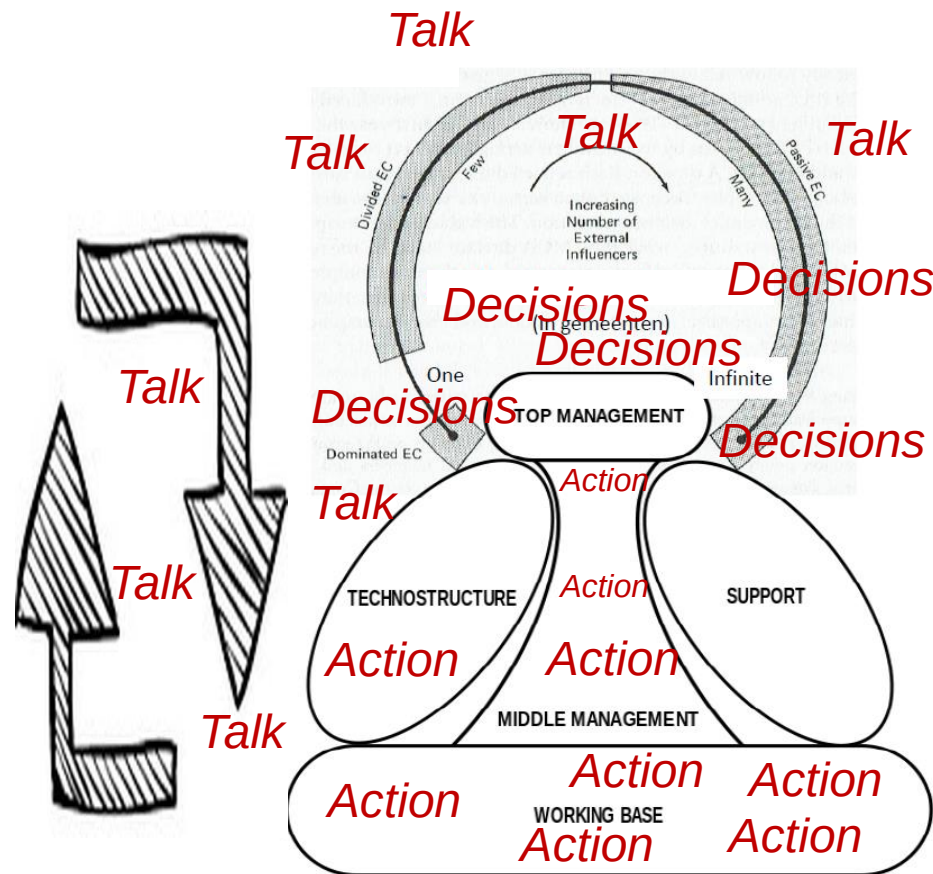
...beantwoorden met *interne* inconsistentie....



"At least we are consistently inconsistent."

De-coupling Loose coupling Bufferen

Talk
Actions
Decisions

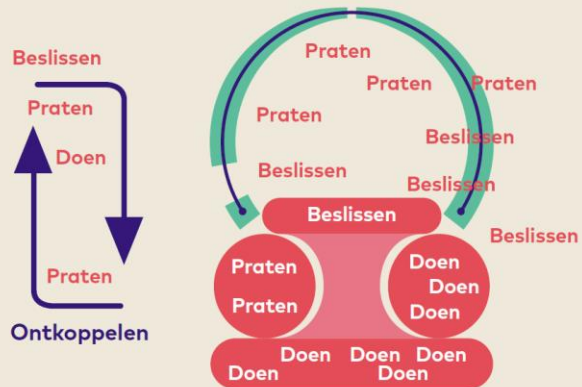


Bewust of onbewust?



Drie configuraties met ontkoppelmechanismen

Meervoudigheid en inconsistenties
beantwoorden met
meervoudigheid en inconsistenties



1

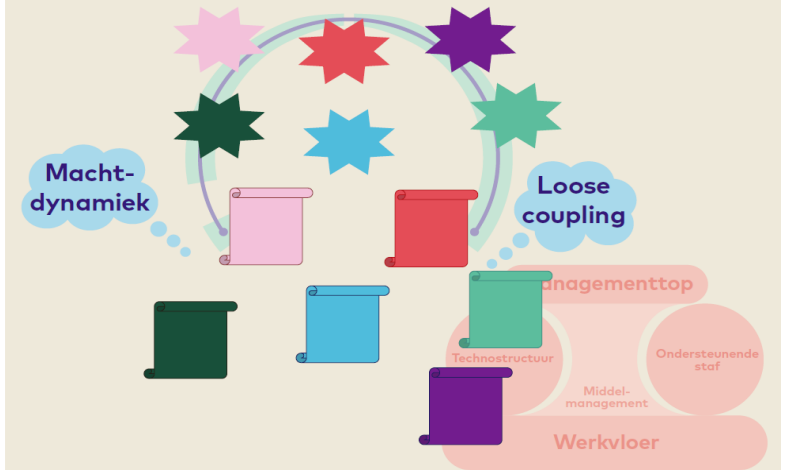
Formele verandertrajecten
voor externe legitimatie
(en niet voor interne verandering)



2



Internaliseren van
externe rationaliteiten



3

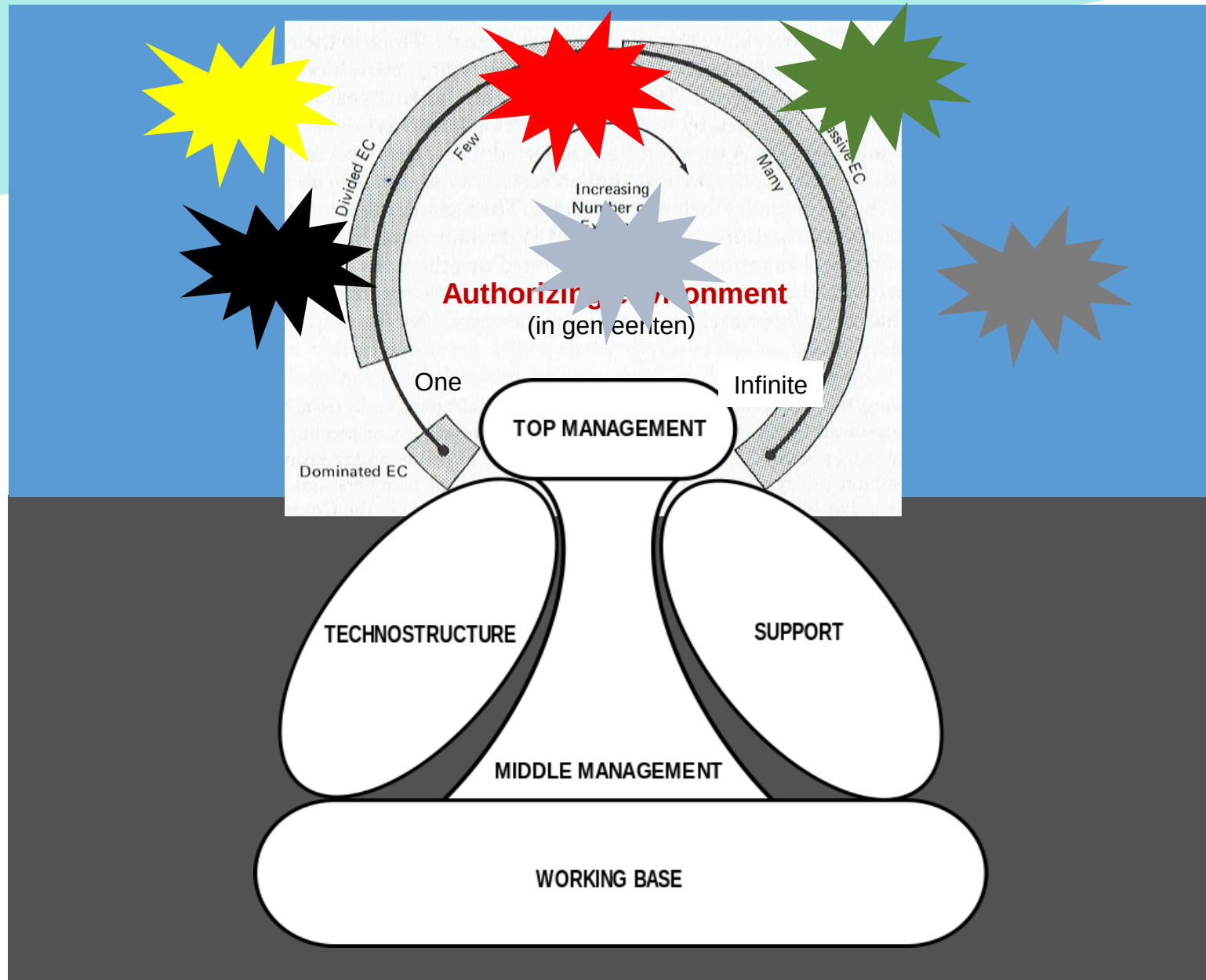
Verandertrajecten voor externe legitimatie

- Niet voor interne verandering, maar voor externe educatie
- Vooral de formele aspecten van de gemeentelijke organisatie
- *Planned change*-aanpak
- Ragfijne manieren om interne effecten te mitigeren

2



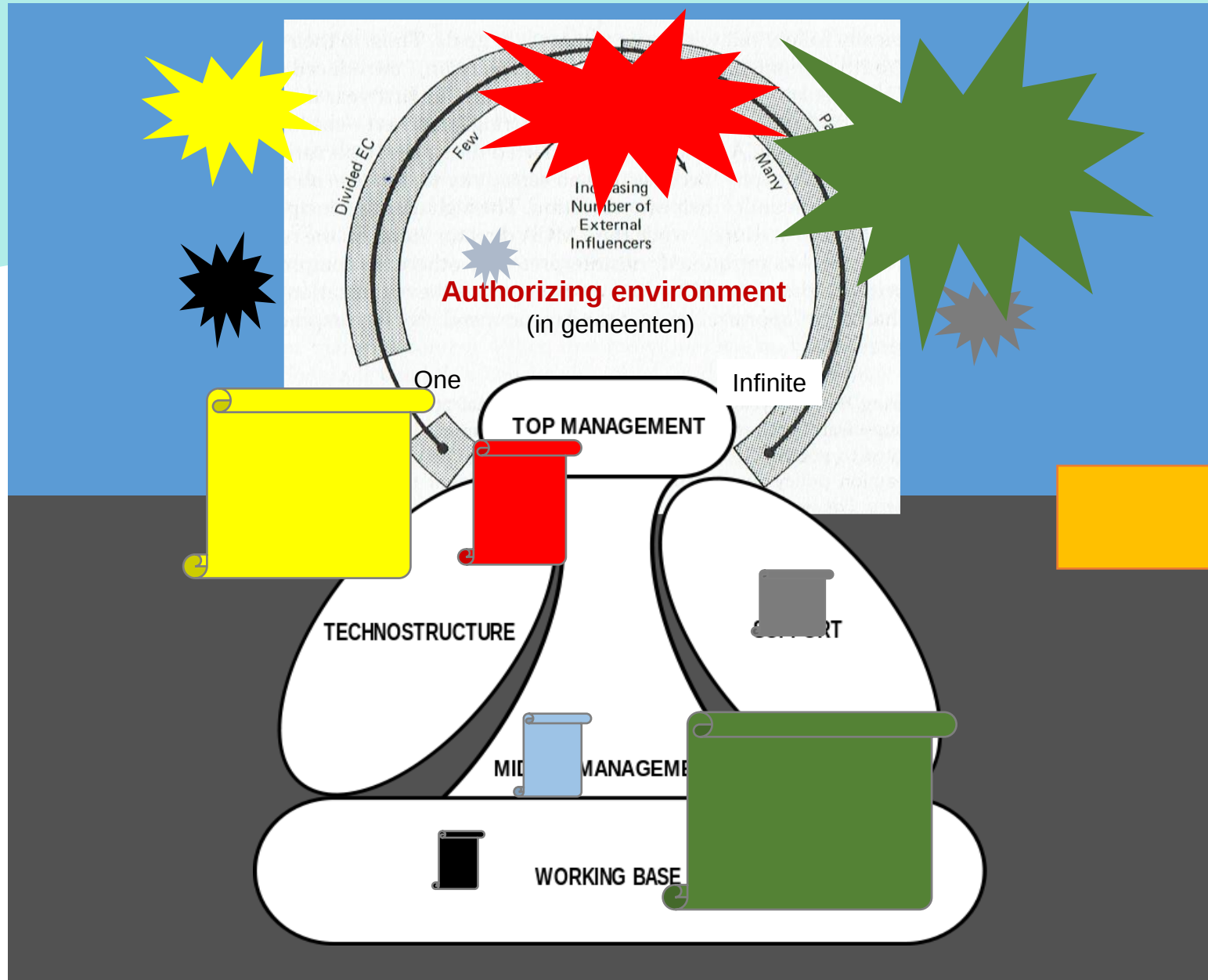
Onderdelen externe coalitie internaliseren



3

Internaliseren van externe rationaliteiten

Machtdynamieken
Intern - extern



Machts- en beïnvloedingsdynamieken

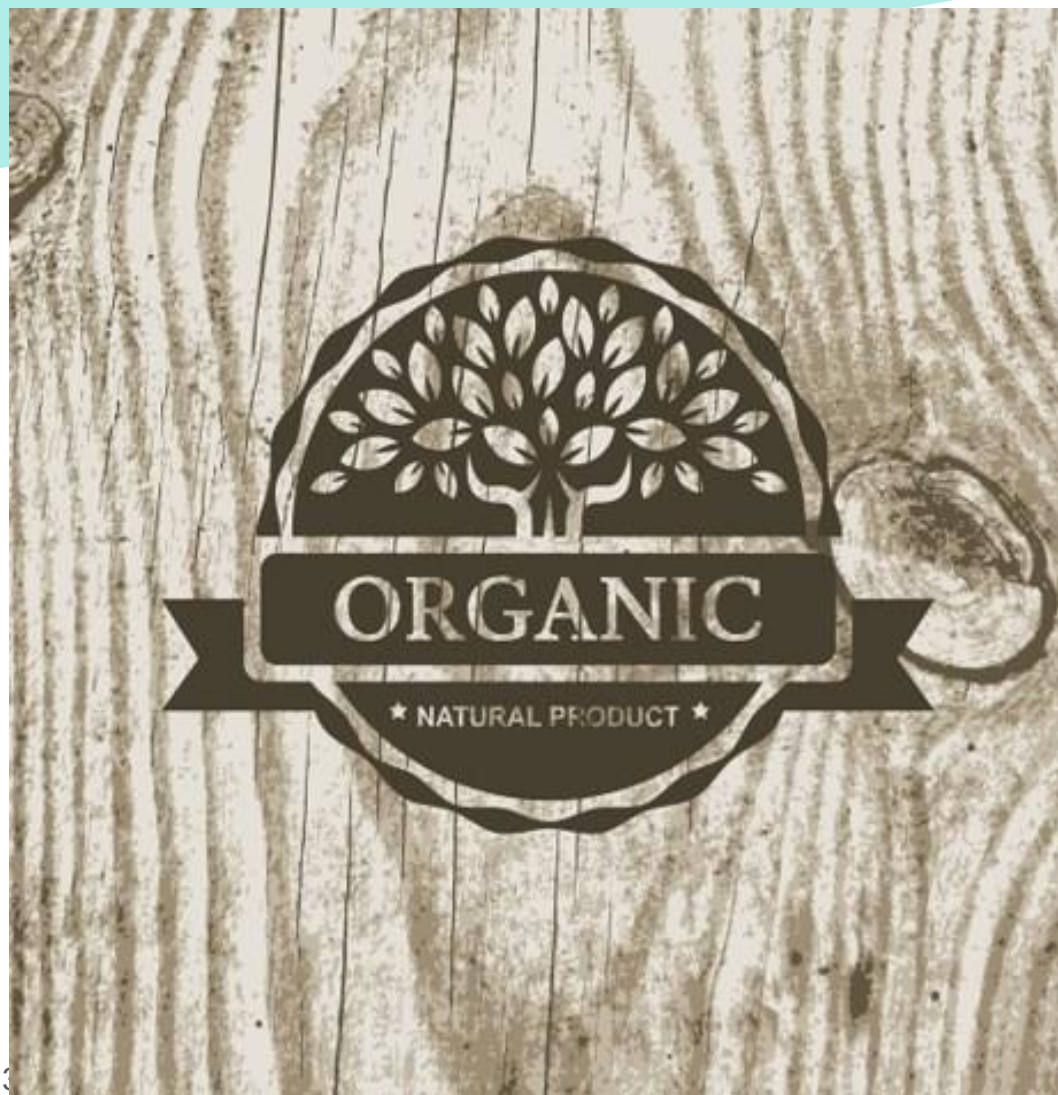
- ❑ Internaliseren van externe rationaliteiten
- ❑ In de gemeentelijke organisatie representeren van externe stemmen
- ❑ Gemeente als bedrijfsverzamelgebouw ontkoppeling, verschillende planeetstelsels en culturen
- ❑ Wens om eigen professionele *frames* te laten domineren
- ❑ Machtsstrijd en territoriumdynamieken onvermijdelijk



Ja, maar de afgelopen 10 – 15 jaar



Niet voor interne verandering, maar voor externe educatie



**Gemeenten
veranderen
'organisch'**



A&O
fonds
Gemeenten

Verandermanagement



Hoe manage ik

één

verandering?

Verandertraject-competitie



Welke trajecten
krijgen de meeste
impact?

- steun
- budget
- energie
- landingsrechten

Verandertraject-competitie

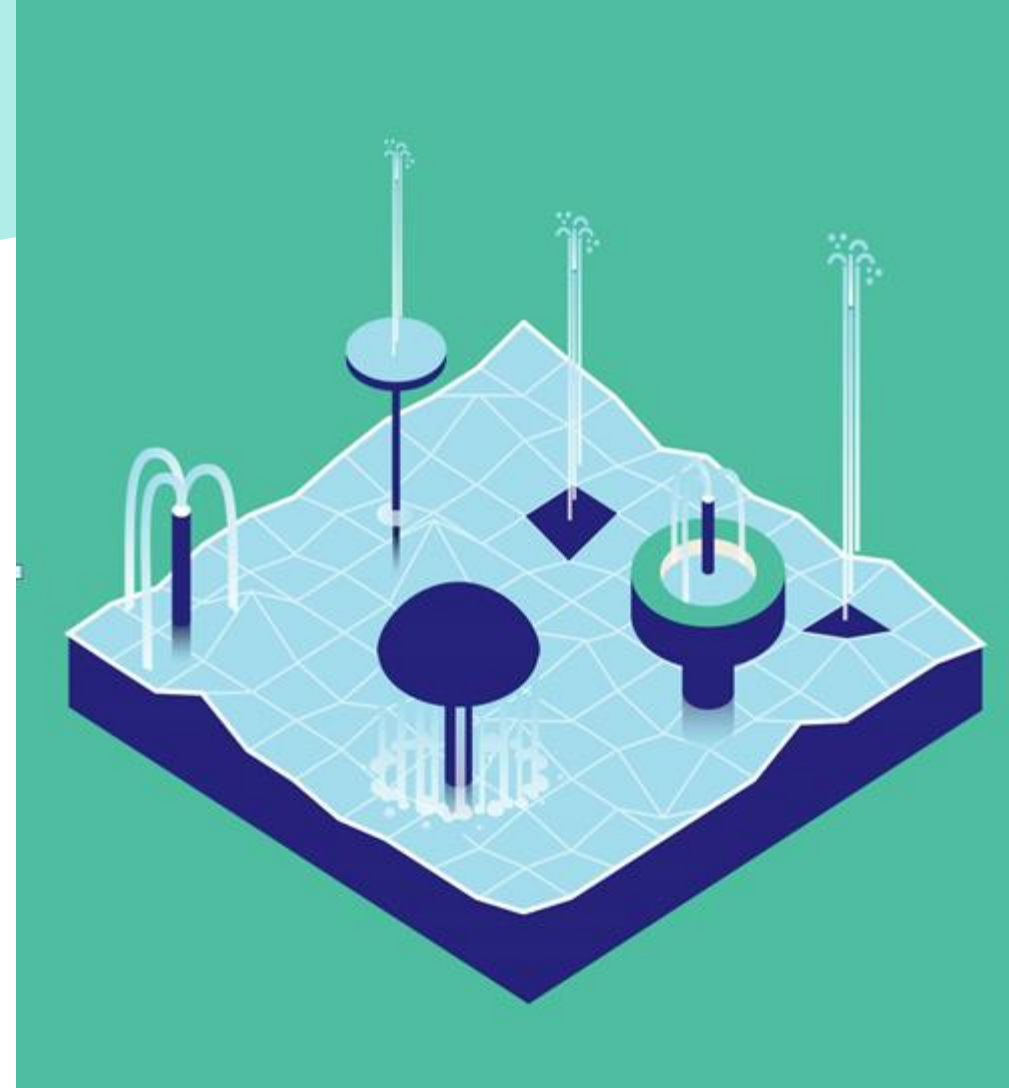


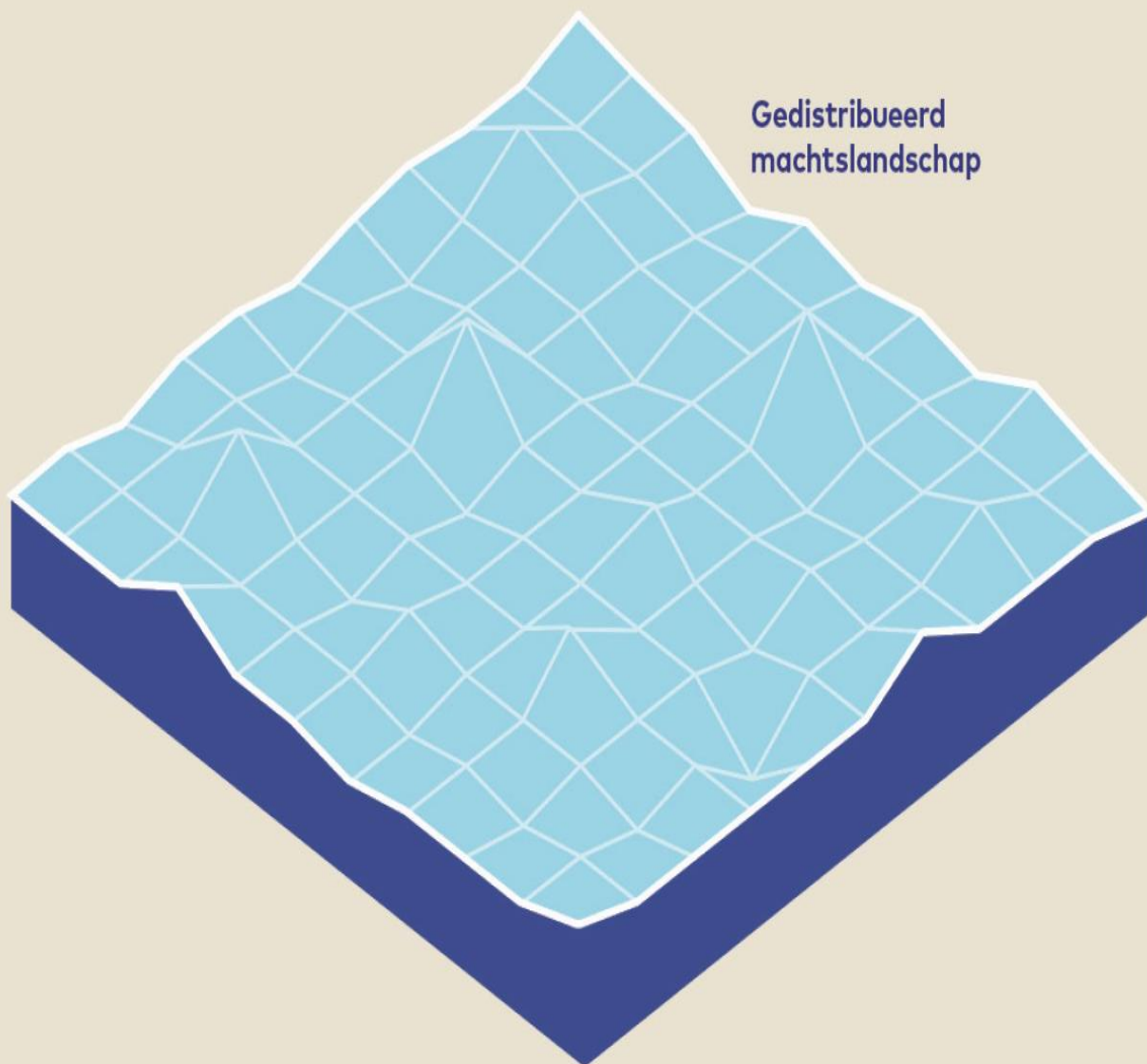
**Verander-
fonteintjes**

Veranderfonteintjes

- ✓ Mensen op gympen
- ✓ Gemeentelijke woelwaters
- ✓ Veranderen vanuit onvrede (iets dat men *niet* wil)
- ✓ Heterogene netwerkbouwers
- ✓ Angst
- ✓ Onder de radar

*‘Kijk, je hebt je formele titel,
en je doet dingen’.*





**Impact van
verandertrajecten
hangt samen met
positie in de
machtszee**

Veranderfonteintjes

- ✓ Onder de radar
- ✓ Niet zichtbaar voor management
- ✓ En dus ook niet formeel te managen, faciliteren, ruimte te geven etc.



Verandertraject-competitie en kreet-surfing

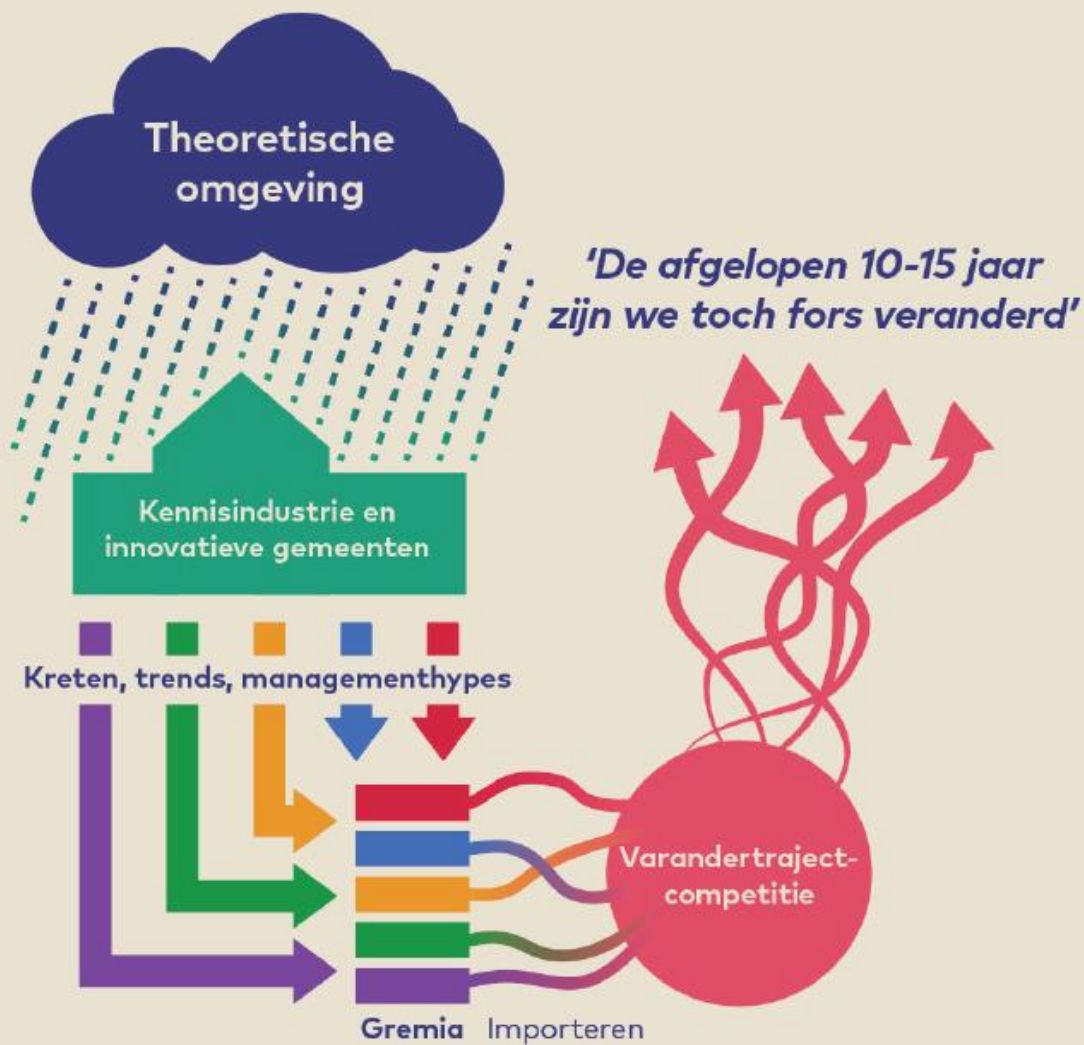
- ✓ Kreten-markt
- ✓ Meest actuele, sexy kreet
- ✓ Steeds nieuwe kreet pakken
- ✓ *Congregate labels*: samenbindend terwijl je je eigen identiteit behoudt



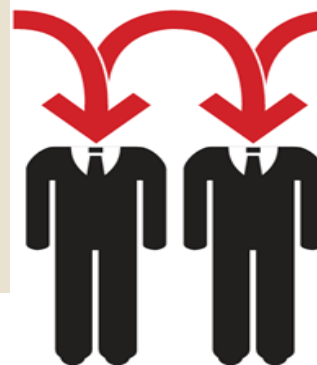
Hofleveranciers van kreten

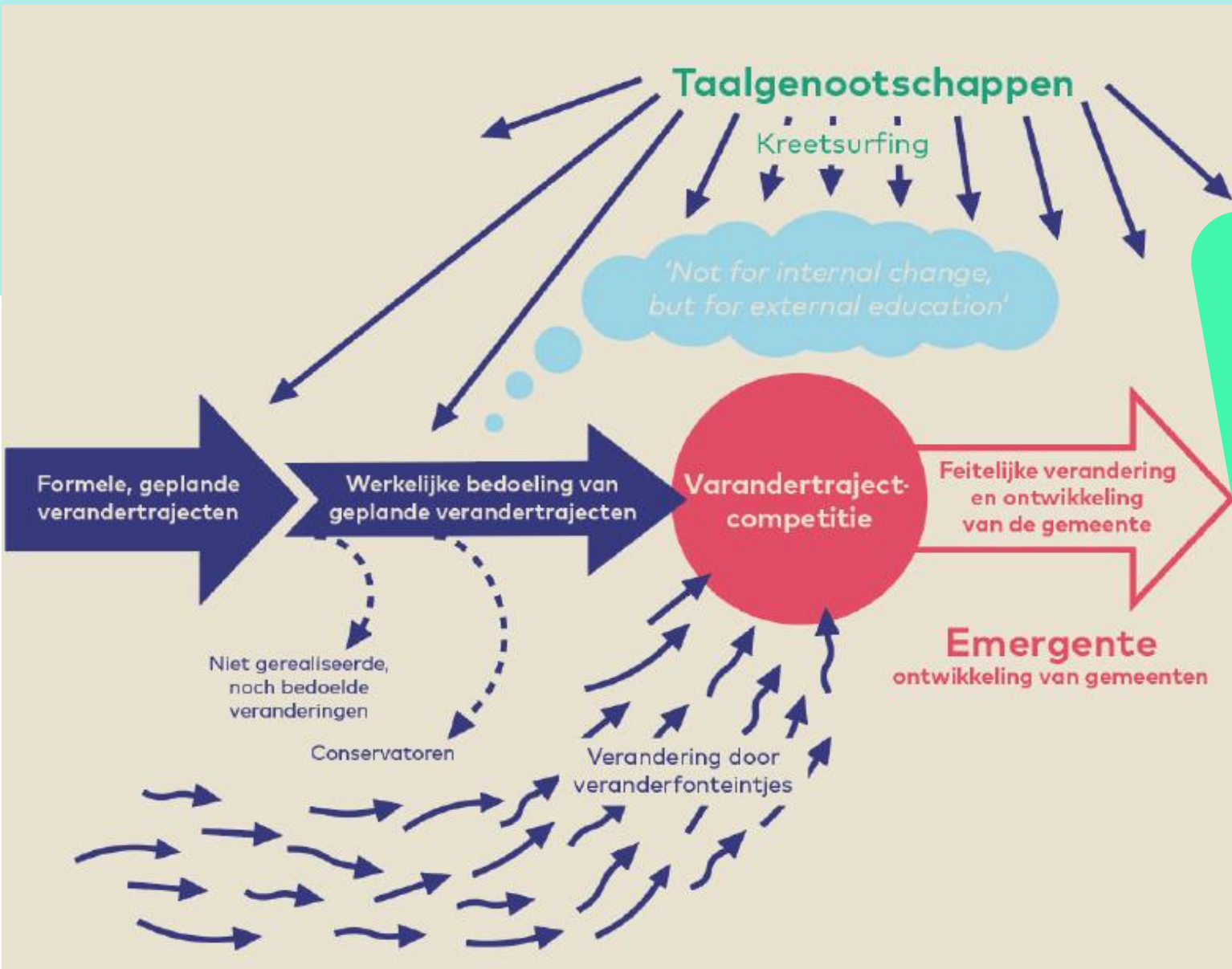
- A&O fonds Gemeenten;
- Bewonersverenigingen;
- Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP);
- College voor Arbeidszaken VNG (CVA-VNG);
- Divosa (sociaal domein);
- Federatie van Algemene Middelenmanagers bij de Overheid (FAMO);
- Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD);
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB);
- Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB);
- Nederlandse Vereniging voor Gemeentelijk Belastingen (NVVGB);
- Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVR);
- Netwerken Directeuren Sociaal Domein (NSDS);
- Platform or en gemeenten;
- Stimulansz (sociaal domein);
- Vakbond CMHF (Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen);
- Vakbond CNV Overheid;
- Vakbond FNV Overheid;
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP);
- Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG);
- Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS);
- Vereniging van Griffiers (VvG);
- Vereniging van Informatie en Automatiseringsprofessionals in Nederlandse Gemeenten (VIAG);
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG);
- Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM);
- Wethoudersvereniging.





Gemeenten reageren niet op hun omgeving, maar op de resultaten van de kreet-concurrentie





**Gemeentelijke
verandering,
zoals het gaat**

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

thijs-homan.nl
th.homan@casema.nl

