



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

VERTROUWELIJK

Naar een wendbare en weerbare organisatie
Onderzoek naar Organisatieontwikkeling bij
DUO

Versie 1.0

Kenmerk: ADR/2015/125

Datum 27 mei 2015
Status Definitief

Colofon

Titel Naar een wendbare en weerbare organisatie
Onderzoek naar Organisatieontwikkeling bij
DUO

Auteur(s)

Bijlage(n)

Inlichtingen **Auditdienst Rijk**

T
F

Inhoud

1	Inleiding—5
1.1	Opdrachtgever en aanleiding opdracht—5
1.2	Doelstelling—5
1.3	Onderzoeksvragen—5
1.4	Object van onderzoek en onderzoek aspecten—6
1.5	Leeswijzer rapport—8
2	Aanpak en context—9
3	Samenvatting—10
4	Onze analyse: de “DUO spagaat”—14
4.1	Spanningsveld politieke sturing en bedrijfsmatige sturing—14
4.2	Interface tussen politieke sturing en bedrijfsmatige sturing, de “DUO spagaat”.—14
4.3	Oriëntering top- en middenmanagement van DUO: de opdrachtgever centraal—15
4.4	Oriëntering operationeel management en medewerker: de klant centraal—15
4.5	De “jongleur met de draaiende bordjes” .—15
4.6	Gedrag management komt niet overeen met DUO typologie—16
4.7	Ontbreken gezamenlijke focus en lage resultaatgerichtheid.—17
4.8	Effecten ontbreken focus en de vicieuze cirkel—19
4.9	Moeten willen en kunnen—21
5	Visies aangaande het OO traject DUO—22
5.1	Afspraken met bestuursdienst van OCW (gedeelde visie)—22
5.2	Visie van DUO—23
5.2.1	Visiedocument 2018—23
5.2.2	Strategisch personeelsplan (SPP) 2015-2019—24
6	Aanpak van het programma OO—26
6.1.1	Directeuren verantwoordelijk—26
6.1.2	Communicatie—26
7	Bepaling uitgangspositie van het OO-traject—28
7.1	Typologie van de DUO organisatie—28
7.2	Inventarisatie cultuur en gedrag DUO—28
7.2.1	Onderzoek innovatiemanager—29
7.2.2	Onderzoek LTP Groningen—30
7.2.3	Onderzoek veranderingsbereidheid DUO Changemanagement—32
7.2.4	Cultuurcheck Netwerkpioniers—34
7.2.5	MTO 2011 (inclusief Imago onderzoek OCW) en 2013—34
7.2.6	IAD workshops projectmanagement binnen DUO.—36
8	In gang gezette acties—39
8.1	Organisatie—39
8.1.1	Invoering “voorportalen”.—39
8.1.2	Opstelling contourenschetsen—39
8.2	Management—40
8.2.1	Opstelling managementprofielen—40
8.3	Medewerkers—41

8.3.1	Netwerkpioniers—41
8.3.2	Medewerkersprofiel—41
8.3.3	DUO labs—41
8.4	Taakstelling en Mobiliteit—42
9	Overall beeld en onze adviezen—43
10	Ondertekening—45

1 Inleiding

1.1 Opdrachtgever en aanleiding opdracht

Binnen DUO is een Organisatieontwikkelingstraject (verder "OO traject") gaande. De ontwikkelingsrichting van DUO is beschreven in een visiedocument voor de periode 2015-2018. Kernwaarden in deze visie zijn:

- Betrouwbaarheid.
- Klantgerichtheid.
- Toekomstgerichtheid.
- Verbindend.

Om dit mogelijk te maken is een andere wijze van (samen)werken gewenst. Op blz. 7 is de ontwikkelingsrichting schematisch weergegeven. Voor gedetailleerde informatie over deze richting verwijzen wij naar het visiedocument zelf.

Voor OO hanteert DUO de volgende definitie¹ :

"het tegelijkertijd en in samenhang ontwikkelen van medewerkers en organisatie".

Tijdens de jaarlijkse gesprekken voor het Auditjaarplan 2015 heeft DGDUO aangegeven regelmatig door IAD DUO geïnformeerd te willen worden over de voortgang van het, in gang gezette, meerjarige OO traject en indien nodig hierover geadviseerd te willen worden.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is:

- Het verstrekken van inzicht in de acties die in het kader van Organisatieontwikkeling in gang zijn gezet om te komen tot de gewenste veranderingen en;
- het indien nodig verstrekken van adviezen.

1.3 Onderzoeksvragen

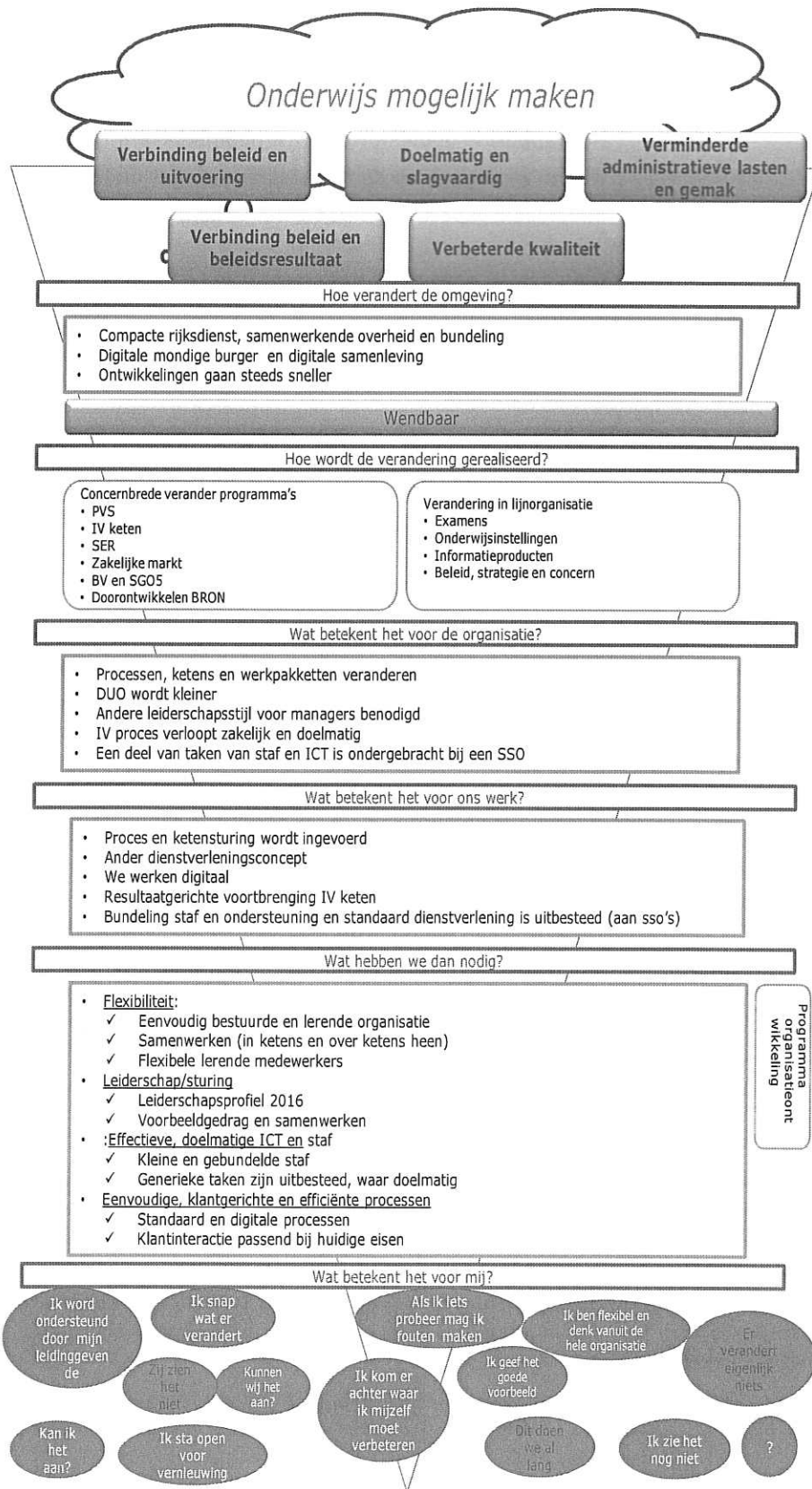
De onderzoeksvragen luiden als volgt:

¹ Bron: Visienotitie "Onderwijs mogelijk maken richting 2018".

- Welke acties zijn in het kader van OO in gang gezet (vanuit het geformuleerde doel)?
- Zijn hierin verbeteringen mogelijk?
- Zo ja welke verbeteringen?
- Wat is het totaalbeeld m.b.t. het OO traject?

1.4 Object van onderzoek en onderzoek aspecten

Het OO traject van DUO vormt het object van onderzoek. Dit is het onderste met groen omkaderde deel in het schema op bladzijde 7 en betreft daarin met name de elementen flexibiliteit en leiderschap.



1.5 Leeswijzer rapport

Het rapport is opgebouwd uit 10 hoofdstukken. Hoofdstuk 1 bestaat uit de *inleiding* waarin we ingaan op de doelstelling van het onderzoek, de onderzoeksvragen en onderzoeksaspecten. In hoofdstuk 2 gaan we in op de aanpak van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 vormt de *samenvatting van het rapport* en stelt de lezer in staat op een snelle wijze kennis te nemen van onze bevindingen (inclusief overall beeld van het OO traject), analyse en adviezen.

Hoofdstuk 4 bestaat uit *onze analyse*. In deze analyse hebben we de verbanden en samenhang beschreven van de door ons gedane bevindingen. Dit hoofdstuk kan dus als een eerste verdieping worden beschouwd van de samenvatting.

De hoofdstukken 5 t/m 8 gaan in op de *inhoud van het OO traject* en de zaken die we hierin hebben aangetroffen en welke de basis vormen voor (de onderbouwing van) onze analyse en adviezen. Het betreft hier meer gedetailleerde informatie. Op deze wijze hebben in het rapport een "drietrapsraket" aangebracht.

Hoofdstuk 9 gaat in op het *overall beeld van het OO traject*, de zaken hierin goed gaan volgens ons en de zaken die aandacht behoeven. Hier ligt de verbinding met de analyse beschreven in hoofdstuk 4.

Tevens willen wij op deze plek alle geïnterviewden bedanken voor hun medewerking, hun meedenken en inbreng.

2 Aanpak en context

Het OO traject is o.a. gericht op het veranderen van het gedrag van mensen (zie definitie). Deze verandering moet worden gerealiseerd door mensen. Bovendien moet de verandering worden gerealiseerd naast de going concern. Daarom is OO een complex geheel. Een "recept" voor een succesvol OO traject en de veranderaanpak daarbij is niet beschikbaar. In de regel is sprake van een grote mate aan maatwerk met " een toekomstgerichte zoektocht" van zowel directie, leidinggevenden als medewerkers. Het is soms een kwestie van " vallen en opstaan". Een harde normering is volgens ons daarom niet aan de orde. We zijn uitgegaan van algemeen geldende bedrijfskundige uitgangspunten. Omdat het OO traject in de beginfase zit hebben we vooral gekeken naar (duidelijkheid over) de visie (waar wil DUO naar toe en wat is hier voor nodig), het bepalen van de uitgangspositie (waar staat DUO), de aanpak en de communicatie.

Hierbij hebben wij ons minder gericht op de procesgang van het programma (de "technische" instrumentele gerichtheid zoals bijv. de correcte toepassing van programmastructuren als MSP) maar meer op de "zachte" d.w.z. cultuur- en gedragsgerichte aanpak van het traject.

Tijdens het onderzoek zijn verschillende documenten doorgenomen en zijn gesprekken gevoerd met medewerkers die nauw zijn betrokken bij het OO traject. De aldus verkregen informatie en beelden hebben we aan de hand van theoretische modellen (bijv. Mintzberg, de Caluwe, IMWR, etc.) en theorieën proberen te verklaren. Ook hebben we op deze wijze enkele " blinde vlekken" in het OO traject in kaart gebracht. Hiermee komen we volgens ons optimaal tegemoet aan de doelstelling van het onderzoek namelijk het verstrekken van inzicht. De verklaringen en de "blinde vlekken" vormen de basis voor onze adviezen.

Verder willen we onderstrepen dat het hier geen Assurance rapport betreft en dat de inhoud niet moet worden gelezen in termen van voldoende/onvoldoende of goed/niet goed maar in "verbetermogelijkheden". Naarmate het OO traject vordert en resultaten duidelijker worden kan in de toekomst verder worden " ingezoomd" op specifieke aspecten in het OO traject. In die zin vormt dit rapport min of meer een "nulmeting".

Het onderzoek is uitgevoerd conform de standaarden van de IIA (Instituut van Interne Auditors Nederland).

3 Samenvatting

Om te komen tot een andere manier van (samen)werken is DUO gestart met een OO traject in de vorm van het programma OO. Het OO traject heeft gevolgen voor management en medewerkers. In deze nieuwe manier van werken staan de volgende kernwaarden centraal: betrouwbaarheid, klantgerichtheid, toekomstgerichtheid, verbindend.

Een wezenlijke basis gelegd door het programma OO

In het kader van het OO traject zijn door het programma een groot aantal acties in gang gezet:

- De ontwikkelingsrichting van DUO is beschreven in verschillende documenten zoals MA 2015, Visiedocument 2018, (concept) Strategisch Personeelsplan (SPP).
- De aanpak van het verandertraject is beschreven inclusief de communicatie en de verantwoordelijkheden.
- De uitgangspositie is bepaald ("waar staan we" ?). De typologie, de cultuur en het gedrag van de leden binnen de DUO organisatie zijn beschreven. Verschillende documenten vormen hiervoor de basis. Dit zijn het Transitieplan PVS, een onderzoek naar de cultuurverandering door de innovatiemanager van DUO, een onderzoek door LTP te Groningen, een onderzoek uitgevoerd door Changemanagement B.V en verschillende MTO's.
- Er zijn organisatorische maatregelen genomen zoals de invoering van zogenaamde "voorportalen". Deze moeten de "slagkracht" van de directeuren versterken door het behandelen van DUO brede thema's voordat deze binnen het bestuur DUO aan de orde komen. Hierdoor moeten de Directeuren ook DUO breed denken en handelen. Verder hebben zij de opdracht gekregen contourenschetsen op te stellen waarin de ontwikkelingsrichting van hun eenheid is uitgewerkt inclusief o.a. de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve formatie.
- Management- en medewerkersprofielen zijn opgesteld.
- Medewerkers zijn betrokken bij het OO traject door het werken met netwerkpioniers in Groningen en door te werken met DUOlabs in Zoetermeer.

Het OO traject verkeert nog in de beginfase. Met bovengenoemde acties is door het Programma OO in opzet een wezenlijke basis gelegd voor een verdere ontwikkeling. Geïnterviewde medewerkers geven aan dat DUO hierin verder is dan ooit.

De "DUO spagaat"

Naar aanleiding van gesprekken en documenten hebben wij een analyse gemaakt onder de titel "DUO spagaat". Er is sprake van verschillende oriëntaties bij het Bestuursdepartement (als opdrachtgever van DUO) en DUO (als opdrachtnemer). Kernwoorden voor het Bestuursdepartement zijn o.a. dynamiek, inspelen op actualiteit en flexibiliteit. Kernwoorden voor DUO zijn: betrouwbaar, efficiency en professionaliteit. Er is sprake van een spanningsveld tussen politieke sturing en bedrijfsmatige sturing. Dit is inherent aan de parlementaire democratie. Dit spanningsveld moet worden gemanaged door "de interface" tussen Bestuursdepartement en DUO waarbij balans tussen beide vormen van sturing van belang is.

Top en middenmanagement als "interface"

Het top- en middenmanagement van DUO is aan te merken als deze interface. De balans tussen politieke sturing en bedrijfsmatige sturing is op dit moment (nog) onvoldoende aanwezig en het gesprek hierover vindt onvoldoende plaats. Het accent ligt op het tevreden te houden van het Bestuursdepartement en men is erg flexibel in deze relatie. Het gedrag van het management komt niet overeen met het gedrag dat hoort bij de typologie van de DUO organisatie (Machinebureaucratie volgens Mintzberg). Bovendien staan de "harde" aspecten van de bedrijfsvoering (geld, uren, processen en systemen) centraal en komt mens en organisatie minder aan de orde. Voorgaande veroorzaakt druk op de DUO organisatie. Het management is te vergelijken met een "jongleur met draaiende bordjes". Binnen deze context is het aspect tijd belangrijker dan het aspect kwaliteit. Deze druk komt o.a. ook tot uiting in een omvangrijke flexibele schil. Een cultuur van "pragmatisch werken" d.w.z. met weinig aandacht voor methoden en technieken en "pleasegedrag" is hiermee geboren. Het "pleasegedrag" loopt door alle lagen van de DUO organisatie.

Focus

Het resultaat van voorgaande is het ontbreken van focus en een lage resultaatgerichtheid. De lage focus komt tot uiting in een groot aantal tegenstrijdigheden in de DUO organisatie die we hebben waargenomen. Door het

ontbreken van focus vragen mensen zich af waar DUO nu precies naar toe wil. Door onduidelijkheden vertonen medewerkers risicomijdend gedrag (vanuit zelfbescherming) en trekken zich terug op "hun eiland". Dat is in de regel duidelijk en veilig. Ook het operationeel management maakt "pragmatische keuzes" die passen in de beschreven hiërarchische lijn (korte termijn werk/brandjes blussen). Dit gedrag wordt gewaardeerd en beloond. Hiermee wordt het management bevestigd en beloond in hun rol en is sprake van een vicieuze cirkel.

Doorbreken vicieuze cirkel

De door ons beschreven vicieuze cirkel zal moeten worden doorbroken en er zal meer balans moeten komen in de sturing van de DUO organisatie. DUO is en blijft een omvangrijke uitvoeringsorganisatie waarin efficiency en vooral betrouwbaarheid van wezenlijk belang is. Flexibiliteit is aan bepaalde grenzen gebonden. Deze grenzen zullen binnen de "interface" in goed overleg en met wederzijds begrip en respect moeten worden vast gesteld. Organisatie- en cultuurverandering verloopt over meerdere jaren. Het is daarom belangrijk dat een bepaalde mate van rust en ruimte ontstaat om de verandering mogelijk te maken. Top- en middenmanagement dienen hierin het voortouw te nemen en dit te organiseren. De gevolgen van de verandering in termen van tijd, geld, processen, systemen, organisatie en mensen zal duidelijk in kaart gebracht moeten worden.

Uitwerking HRM beleid en steviger positionering van deze afdeling

Om dit te kunnen doen zal o.a. het HRM beleid verder moeten worden geconcretiseerd. Een HRM scan kan een belangrijke functie vervullen in deze ontwikkeling. Onderdeel van het HRM beleid vormt Managementdevelopment. Omdat nauw wordt samengewerkt met het Bestuursdepartement (en ook hier een OO traject loopt) adviseren wij hiervoor gezamenlijke opleidings- en teambuildingstrajecten te ontwikkelen.

OO los van taakstelling zien

Verder adviseren wij de discussie over de taakstelling los te koppelen van het OO traject en de negatieve beleving van mobiliteit weg te nemen.

Management en medewerkers trekken samen op

Tot slot adviseren wij alle organisatielagen binnen DUO in gezamenlijkheid te betrekken bij de verandering door (verder) uitvoering te geven aan het opgestelde communicatieplan. OO is een aangelegenheid van de gehele organisatie en niet alleen voor het management.

4 Onze analyse: de “DUO spagaat”

4.1 Spanningsveld politieke sturing en bedrijfsmatige sturing

In 2012 is een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de relatie opdrachtgever/opdrachtnemer d.w.z. de relatie tussen Bestuursdepartement en DUO (*bron: rapport Onderzoek naar mogelijke verbeteringen in de sturing van projecten (opdrachtgever- en opdrachtnemerschap) en het terugdringen van bestuurlijke drukte d.d. 5 april 2013 status definitief*).

Wij constateerden toen dat sprake is van verschillende oriëntaties en een verschillende dynamiek.

Voor het bestuursdepartement is het een gegeven dat de politiek een onvoorspelbare maar constante factor is die dynamiek in de beleidsagenda veroorzaakt. De horizon van de politieke agenda reikt in de regel niet verder dan enkele jaren. Men wil in de regel dan ook snel resultaten (laten) zien. Van Beleid wordt verwacht dat zij steeds beter omgaan met politieke ontwikkelingen en op een flexibele wijze kunnen inspelen op de actualiteit. Kernwoorden zijn hier: dynamiek, inspelen op actualiteit en flexibiliteit.

DUO als uitvoeringsorganisatie streeft als betrouwbare en professionele (ICT-) partner naar zo veel mogelijk efficiëntie en foutloze uitvoering van kerntaken waarbij men flexibel wil inspelen op klantwensen. DUO heeft een primair belang bij een bepaalde mate van stabiliteit ten behoeve van een beheerste uitvoering van zowel going concern als veranderopdrachten. Kernwoorden zijn hier: stabiliteit, betrouwbaarheid, efficiency en professionaliteit.

4.2 Interface tussen politieke sturing en bedrijfsmatige sturing, de “DUO spagaat”.

In de relatie (interface) bestuursdepartement/DUO komt de politieke sturing en bedrijfsmatige sturing samen. Beide krachten moeten met elkaar worden “verzoend”. Het betreft hier een natuurlijk spanningsveld dat inherent is aan de parlementaire democratie. Dit spanningsveld moet daarom worden “gemanaged” door de mensen die binnen deze “interface” werkzaam zijn, waarin een balans moet worden gevonden tussen beide vormen van sturing. Daarbij is evenwicht tussen korte termijn denken, dynamiek en flexibiliteit enerzijds en lange termijn denken, efficiency en betrouwbaarheid anderzijds, een in het oog springende uitdaging (“de DUO spagaat”).

Het top- en middenmanagement van DUO zijn aan te merken als "interface". Dit stelt daarom hoge eisen aan de kennis en kunde van deze mensen ("het zgn. schaap met de vijf poten"). Hier ligt een grote verantwoordelijkheid.

4.3 Oriëntering top- en middenmanagement van DUO: de opdrachtgever centraal

Er wordt door geïnterviewde medewerkers geen balans tussen politieke- en bedrijfsmatige sturing ervaren. Het gesprek hierover door het top- en middenmanagement van DUO (met het Bestuursdepartement) vindt onvoldoende plaats (wat betekent een politiek gekleurde wens/beleid voor de uitvoering en beheer?) Het accent ligt vooral op het (tevreden houden van) het Bestuursdepartement. Bovendien is men vooral gericht op geld, uren, op te leveren processen/systemen en realisatiedata. M.a.w. de "harde aspecten" van de bedrijfsvoering. Op deze aspecten is relatief snel resultaat aan te tonen. Dit zijn echter maar enkele aspecten van integrale bedrijfsvoering. Andere essentiële (en moeilijker te realiseren) onderdelen zijn mens (De IMWR cirkel²) en organisatie. Deze krijgen onvoldoende aandacht binnen DUO.

In termen van de kleurtheorie van de Caluwe is het denken van het top- en middenmanagement te karakteriseren als een blauw/gele mix (denken in macht/hiërarchie, alles onder druk wordt vloeibaar zelfs mensen, opties open houden, onderhandelen, targets, prestatie-indicatoren, etc.).

4.4 Oriëntering operationeel management en medewerker: de klant centraal

Het operationeel management en de medewerkers richten zich vooral op de klanten van DUO. LTP business psychologists typeert het operationeel management van DUO als "praktische mensen die hart voor de zaak en hun mensen hebben. Met het politieke spel hebben zij meer moeite" (zie hoofdstuk 7 paragraaf 2.2).

4.5 De "jongleur met de draaiende bordjes" .

Omdat flexibiliteit binnen het bestuursdepartement een belangrijk kernbegrip is worden soms (onder politieke druk of gevoelde politieke druk?) te snel opdrachten

² DUO hanteert het INK model. Het aspect "mens" vormt een van de negen aandachtsgebieden. De IMWR cirkel is verweven met het INK model en betreft maatregelen gericht op het Informeren, Motiveren, Waarderen en Reflecteren van medewerkers.

geaccepteerd. Dit bleek o.a. uit de workshops die we met medewerkers uit de projectorganisatie hebben gehouden (zie hoofdstuk 7 paragraaf 2.6). Door te snelle acceptatie van opdrachten d.w.z. zonder een gedegen bedrijfsmatige analyse en (nog) onvoldoende prioritering krijgt DUO een volle agenda en is het DUO management te vergelijken met een "jongleur met draaiende bordjes"³. Binnen deze context wordt het aspect tijd belangrijker dan het aspect kwaliteit. Er wordt dan ook veelvuldig onder (tijds)druk gewerkt. De uitkomsten van het MTO 2013 bevestigen dit: 80 % van het DUO management geeft aan dat zij onder tijdsdruk werken. DUO scoort hiermee beduidend slechter dan andere Rijksdiensten. Bovendien geeft 58 % aan dat zij regelmatig moeten overwerken (zie hoofdstuk 7, paragraaf 2.5).

De druk op de DUO organisatie om doelen te realiseren lijkt ook tot uiting te komen in de flexibele schil. Er zijn 1075 medewerkers met een totale betrekkingssomvang van 977 fte (*bron: opgave afdeling HRM april 2015*). Een dergelijk omgeving werkt een cultuur van "pragmatisch werken" en "pleasegedrag" in de hand. Vakmanschap is niet bepalend in deze cultuur maar handig jongleren om zo snel mogelijk resultaten te behalen onder het motto : "beter onvoldoende dan geen resultaat" (zo ontstaan local hero's). Uit eerder onderzoek (*rapport workshops projectmanagement binnen DUO d.d. juni 2012 versie 1.0 definitief*) is gebleken dat DUO managers geneigd zijn bij gesignaleerde knelpunten hun toevlucht te zoeken in methoden en technieken om deze vervolgens te modelleren naar de DUO specifieke omgeving of er helemaal niets mee te doen (zie hoofdstuk 7. Paragraaf 2.6). Dit gedrag van "handige henkies" wordt zo beloond en houdt zichzelf vervolgens in stand.

4.6 Gedrag management komt niet overeen met DUO typologie

DUO heeft (als uitvoerende beheerorganisatie) in termen van Mintzberg belangrijke kenmerken van een machine bureaucratie:

- Standaardisatie als sleutelwoord (een belangrijk doel geformuleerd in de visie van DUO).
- Routinematige taken.
- Regels.
- Procedures.
- Specialisatie.
- Methoden en technieken.
- Veel hiërarchische lagen.

³ Een recent voorbeeld betreft de invoering van het MBO-reisproduct per 1-9-2015, een groep van +/- 150.000 extra klanten met impact op voorlichting en afhandeling).

- Veel managers.
- Technostructuur als meest dominante groep (binnen DUO is dit de afdeling ICT. Tot enkele jaren geleden was dit de enige ondersteunende dienst met de status van directie).

Het DUO-management vertoont echter gedrag dat meer hoort bij de organisatiekenmerken van een adhocratie, zoals:

- Hoge mate aan flexibiliteit.
- Weinig aandacht voor regels en procedures.
- Creativiteit en improvisatie.
- Coördinatie door onderlinge afstemming en uitgebreid overleg.

De gedragskenmerken behorende bij een (flexibele) adhocratie zijn met name vertegenwoordigd bij het top- en middenmanagement van DUO. Dit beeld wordt bevestigd door LTP die stelt dat: "De manager is gericht op grote lijnen, hij/zij zich laat leiden wat op het moment zelf gebeurt, past zich aan en is flexibel". Ook stelt LTP: "De manager sterk wordt gedreven door autonomie. Dat wil zeggen dat er een sterke behoefte is aan vrijheid en zelfstandigheid. Men wil de ruimte hebben om volgens eigen inzichten en ideeën te werk te gaan en vindt het belangrijk om zo min mogelijk verplichtingen naar anderen te hebben. De behoefte is het sterkst onder top- en middenmanagers".

Voorgaande past ook volledig in het beeld dat wij hebben geschetst onder de paragraaf "de jongleur met de bordjes". Procedures, regels, methoden, technieken, en afspraken worden in de regel als beperkend ervaren op persoonlijke vrijheid en de ruimte om naar eigen inzichten en ideeën te werk te gaan. Om als grote uitvoeringsorganisatie (met een grote beheercomponent) met meer dan 2000 werknemers en 750.000 klanten optimaal te kunnen presteren zijn deze zaken echter noodzakelijk. DUO zal niet volledig een adhocratie kunnen worden met deze omvang. Dat wil echter niet zeggen dat DUO geen flexibeler en wendbare organisatie kan worden. We spreken in dit verband liever van optimalisatie dan van vernieuwing. Maar door het onvoldoende adequaat omgaan met methoden en technieken en het omzeilen van regels en procedures (gedrag !) is het niet mogelijk om werkwijzen te evalueren wat weer ten koste gaat van het lerend vermogen van de organisatie (zie ook hoofdstuk 7, paragraaf 2.6 en figuur 1 op blz 20).

4.7 Ontbreken gezamenlijke focus en lage resultaatgerichtheid.

De adhoc wijze van aansturing door het top- en middenmanagement of, zoals LTP aangeeft: "de flexibele aanpassing en het zich laten leiden door wat op dat moment

gebeurt”, resulteert in een lage focus en een lage resultaatgerichtheid (doen we de goede dingen en doen we de dingen goed d.w.z. effectief en efficiënt handelen). Dit beeld komt expliciet naar voren in de uitkomsten van de MTO’s van de afgelopen jaren. Hieruit blijkt o.a. dat sprake is van lage resultaatgerichtheid (zie hoofdstuk 7 paragraaf 2.5). Van de medewerkers geeft 14% aan dat zij niet het gevoel hebben dat hun managers op de hoogte zijn van de organisatiedoelen. Hiermee hoort DUO tot de 10 tot 25% laagst scorende organisaties van de benchmark. In het eindverslag MTO van 2011 staat: “resultaatgerichtheid scoort opvallend laag bij medewerkers en managers (beiden rond 30 % tevreden). Het versterken van de doel- en resultaatgerichtheid is een van de grootste uitdagingen voor DUO de komende jaren”. Wij zien een groot aantal tegenstrijdigheden die het gebrek aan focus illustreren. Deze zijn in het overzicht hierna uitgewerkt.

Uitingsvorm	Enerzijds	Anderzijds
Visie	<i>Strakkere sturing/top down aanpak</i>	<i>Verantwoordelijkheden laag in de organisatie/bottom-up aanpak</i>
	<i>Systemen centraal</i>	<i>Medewerkers centraal</i>
Typologie (Mintzberg)	<i>Machinebureaucratie</i>	<i>(Wens tot) adhocratie</i>
Aanpak OO	<i>Taskforce/voorportalen</i>	<i>Organische aanpak</i>
Sturing	<i>Politieke sturing</i>	<i>Professionele sturing</i>
Aard omgeving	<i>Gebaat bij dynamisch handelen</i>	<i>Gebaat bij stabiliteit</i>
Organisatievorm	<i>Hiërarchisch, behoud managementlagen</i>	<i>Streven naar plattere organisatie</i>
Systeemontwikkelmethode	<i>Waterval</i>	<i>Dev ops, scrum</i>
Gedrag	<i>"Pragmatisch" handelen</i>	<i>Methodisch handelen</i>
	<i>Op papier "ja</i>	<i>In de praktijk "nee"</i>
	<i>"Pleasegedrag"</i>	<i>Elkaar aanspreken</i>
	<i>Afrekenen</i>	<i>Veilige omgeving bieden</i>
Kwaliteitscriterium	<i>Hoge mate aan flexibiliteit</i>	<i>Hoge mate aan betrouwbaarheid</i>
Afspraken	<i>Uitgebreide MA van 94 pagina's</i>	<i>Ruimte bij medewerkers/vakmanschap</i>
Verantwoordelijkheden	<i>Naar "boven" brengen</i>	<i>Verantwoordelijkheden lager leggen</i>
Focus op	<i>Politiek</i>	<i>Klant</i>
Ontwikkeling	<i>Doen/actie</i>	<i>Leren/evalueren</i>
Kleur (Caluwe)	<i>Geel, blauw</i>	<i>Groen, rood, wit</i>

4.8 Effecten ontbreken focus en de vicieuze cirkel

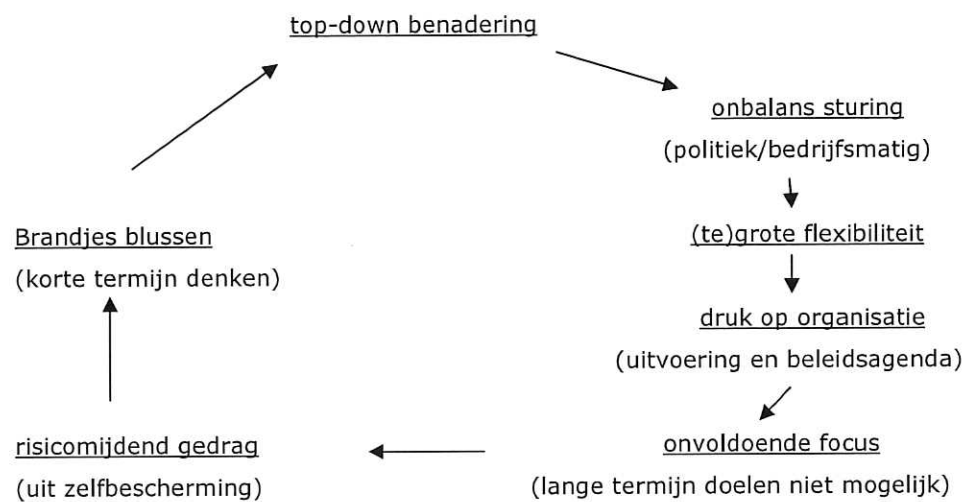
Effecten ontbreken focus

Het ontbreken van focus maakt dat zowel management als medewerkers zoekende zijn en zich de vraag stellen waar willen we nu naar toe? Zonder duidelijke richting trekken mensen zich terug op hun eigen vertrouwde terrein (eilandje) en vertonen zij risicomijdend gedrag. Het nemen van verantwoordelijkheid lijkt hier sterk onder. Mensen "houden hun hoofd onder het maaiveld" en vertonen "buk- en pleasegedrag". Dit laatste is onder andere naar voren gekomen tijdens de workshops m.b.t. projectmanagement (zie 7 paragraaf 2.6) en de uitgevoerde MTO's. De "implementatiekracht" van DUO laat hiermee te wensen over. De managers reageren hier weer op met "doorzettingsmacht" in de vorm van doordrukken van doelen en doen van (nieuwe) toezeggingen. Uit het onderzoek uitgevoerd door de innovatiemanager (zie hoofdstuk 7 paragraaf 2.1 rapport onderzoek naar cultuurverandering die binnen de studiefinancieringsketen nodig is om de digitale transformatie mogelijk te maken, rapport van d. februari 2015) komt tevens naar voren dat sprake is van "sterke horizontale collegialiteit". Mensen spreken elkaar niet aan op het gedrag ("als jij niet vervelend tegen mij doet dan doe ik ook niet vervelend tegen jou"). Binnen DUO aangeduid als "een familiale sfeer". De neiging is sterk aanwezig om bij onvoldoende functioneren om mensen heen te organiseren door bijv. "harkjes te verhangen" of mensen op een zijspoor te zetten. Een verkeerde vorm van mobiliteit. De genoemde factoren beïnvloeden elkaar ook over en weer.

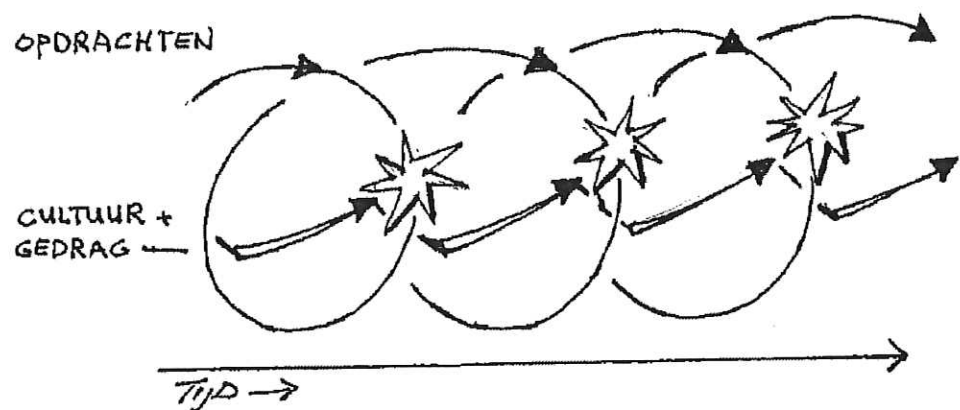
Vicieuze cirkel

De door het top- en middenmanagement veroorzaakte organisatorische druk is ook van invloed op het functioneren van het operationeel management. Ook hier worden "pragmatische keuzes" gemaakt die passen in de hiërarchische lijn met een cultuur van "flink doen" oftewel "brandjes blussen". Wanneer top- en middenmanagement het primaat sterk leggen bij processen en systemen zal het operationeel management dit (moeten) volgen. Zaken als mens en organisatie (die in de regel minder snel zijn te realiseren) komen binnen deze context minder aan de orde. Wellicht ligt hier een verklaring waarom de invoering van de GO-cyclus moeizaam is verlopen binnen DUO en het lastig is om HRM op de kaart te krijgen (in de afgelopen jaren zijn een groot aantal HRM managers de revue gepasseerd).

DUO heeft een cultuur van "brandjes blussen" waarbij men onder druk al lang blij is dat men op het gebied van systemen en processen resultaat kan behalen. Het gedrag dat hier bij hoort wordt sterk gewaardeerd en beloond. Een voorbeeld hierbij is dan ook het beproefde DUO concept van een "Task force". Hiermee wordt het management bevestigd en beloond in haar rol en zit DUO gevangen in een vicieuze cirkel.



Deze vicieuze is opgenomen in onderstaande spiraalbeweging.



Figuur 1 Frictie langlopend verandertraject vs kort cyclische opdrachten/rondjes draaien/herhaaldelijke terugval/onvoldoende lerend vermogen.

4.9 **Moeten willen en kunnen**

In 2011 is door DINAMO een onderzoek uitgevoerd naar de veranderbereidheid binnen DUO (zie hoofdstuk 7 paragraaf 2.3 DINAMO, Diagnose veranderbereidheid voor DUO, d.d. 25 oktober 2011). Aangegeven wordt dat de volgende zaken van invloed zijn op de veranderingsbereidheid: willen, moeten en kunnen.

Bij voldoende veranderingsbereidheid zal het gewenste gedrag worden vertoond en mogen veranderingsresultaten worden verwacht.

Uit dit onderzoek blijkt dat een basis aanwezig is bij de medewerkers voor verandering en hierin in principe geen wezenlijke belemmeringen zitten. Met betrekking tot het "kunnen" worden wel enkele aandachtspunten genoemd die te maken hebben met informatie, beheersbaarheid en complexiteit.

Ook wordt in het onderzoek aangegeven dat ondanks dat mensen willen veranderen, de noodzaak van de verandering inzien en ook kunnen veranderen, het gewenste gedrag niet wordt vertoond. Dit heeft te maken met (zoals wij het noemen) het "externe kunnen" d.w.z. in de gelegenheid zijn om het gedrag te vertonen. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan zaken als tijd, geld en middelen. De door ons beschreven vicieuze cirkel in de vorige paragraaf moet op zijn minst als niet bevorderlijk voor het gewenste gedrag worden beschouwd.

5 Visies aangaande het OO traject DUO

5.1 Afspraken met bestuursdienst van OCW (gedeelde visie)

Tussen de Bestuursdienst van OCW en DUO zijn een groot aantal afspraken gemaakt over de, door DUO te leveren, dienstverlening, de wijze waarop dit dient te geschieden en de hiervoor beschikbare middelen. Het betreft hier een omvangrijk document van 94 pagina's (*Managementafpraak 2015*). Ter vergelijking: bij andere departementen treffen we 2-4 A4-tjes aan.

Het Bestuursdepartement en de ontwikkelingen binnen concern OCW zijn richtinggevend voor DUO. Procesverbeteringen en OO binnen DUO vloeien ook voort uit afspraken met het departement. Hierover is commitment tussen het Bestuursdepartement en DUO. De MA 2015 zegt hierover:

"Concern DUO wil een vitale en lerende organisatie zijn, waardoor constante professionalisering nodig is. DUO geeft hier invulling aan met een vergroting van zijn wendbaarheid om zich doelmatig en slagvaardig in te zetten voor verminderde administratieve lasten en klantgerichte dienstverlening. Het programma organisatieontwikkeling heeft als opdracht om de vereenvoudiging van de organisatiestructuur en besturing vorm te geven. De nieuwe processen en systemen vragen een andere rol van het management en medewerkers. Er is verbinding gezocht met de concern brede aanpak organisatieontwikkeling. Vergroting van de wendbaarheid betekent voor DUO een kanteling van schakelgericht naar keten- en procesgericht via het herinrichten van het primaire proces vanuit het klantperspectief: volledig geautomatiseerde afhandeling en archivering, digitaal verzamelen en standaardisatie binnen de productielijnen van iedere IV-keten. Dat betekent digitale dienstverlening, een nieuwe website, een portaal met actuele informatie, 'mijn DUO zakelijk' (voor klant specifieke communicatie) een digitale backoffice, en het aanbieden van informatie via apps. Processen, ketens en werkpakketten worden aangepast en er wordt gezorgd dat deze zakelijk en doelmatig blijven verlopen. In 2015 zet DUO stappen voor de kanteling met het voorbereiden van de reorganisatie en het voeren van gericht personeelsbeleid. Een MD traject wordt uitgevoerd om het management verder te professionaliseren waarbij gerichte persoonlijke training het sleutelwoord is. Zo werkt DUO aan het toekomst vast maken van de organisatie".

Een taakstellingsplan is onderdeel van de MA 2015. Dit wordt gerealiseerd door:

- Baten van PVS.
- Deregulering.
- Efficiencyverbetering.

Verder volgt OCW het visiedocument "*strategisch personeelsbeleid Rijk 2020*". Centraal hierin staat het 5R model. 5R staat voor Richting geven, Ruimte geven, Resultaten leveren, Rekenschap afleggen, Relatie (dialoog leidinggevende-medewerker, dialoog tussen werksoorten en organisaties). De manager is vooral verantwoordelijk voor richting en ruimte. De medewerker is verantwoordelijk voor resultaat en rekenschap. Voor relatie zijn beiden verantwoordelijk. Dit alles vraagt een ander manier van denken en handelen

5.2 Visie van DUO

De visie van DUO met betrekking tot de ontwikkelingsrichting van de DUO organisatie en het HRM beleid komt o.a. tot uiting in:

- Het *visiedocument 2018*.
- Het *(concept) strategisch personeelsplan 2015-2019 (SPP)*.

5.2.1 *Visiedocument 2018*

DUO heeft in het visiedocument 2018 haar ontwikkelingsrichting beschreven. DUO wenst een wendbare organisatie te worden die in staat is beter en sneller (dan nu) in te spelen op veranderingen in de omgeving. Concrete doelen voor de komende vijf jaar zijn:

1. Verbeterde verbinding tussen beleid en uitvoering (doen wat je zegt). DUO wil precies weten wat politiek en ministerie vragen en dat ook doen.
2. Meer doelmatige en slagvaardige uitvoering (meer met minder). DUO streeft ernaar snel en goedkoop te werken, met een goed resultaat.
3. Lagere administratieve lasten voor burgers en instellingen (minder gedoe). In de dienstverlening aan burgers en instellingen wil DUO zoveel mogelijk gedoe voorkomen. Minder regels, formulieren en procedures.
4. Verbeterde kwaliteit van (informatie)diensten aan burgers en instellingen (van gegevens naar informatie). DUO heeft een schat aan gegevens in huis. DUO wil die gegevens zo aanbieden dat klanten er echt iets aan hebben en hun voordeel ermee kunnen doen.
5. Verbeterde verbinding tussen beleid en beleidsresultaat (wat levert het op). Wat levert nieuw of aangepast beleid op? Als uitvoeringsorganisatie moet DUO in staat zijn die vraag te beantwoorden zodat ministerie en politiek daarmee aan de slag kunnen.

DUO wil deze 5 doelen realiseren door meer gebruik te maken van technologie zoals bijv. machine/ machine koppelingen, gestandaardiseerde digitale processen en processen in te richten als services (*bron visiedocument DUO onderwijs mogelijk maken 2018 blz. 7*). Bundeling van taken, kleinere en plattere organisatie. Om dit mogelijk te maken is een andere cultuur gewenst waarin o.a. de volgende zaken centraal te staan: vakkennis om samen te komen tot resultaat, duidelijke doelen maar ruimte overlaten voor het hoe, voortdurend aandacht voor de mogelijkheden en behoeften van de medewerker en dienend leiderschap.

5.2.2 *Strategisch personeelsplan (SPP) 2015-2019*

Binnen DUO is een SPP opgesteld (*bron: SPP d.d. december 2014 door*).
 Het betreft hier een "bijgestelde conceptversie".

Dit plan heeft drie doelen:

- Het richting geven aan het HR beleid voor de komende jaren door het benoemen van het HR vraagstukken die gelet op de noodzakelijke wendbaarheid de absolute prioriteit moeten krijgen.
- Het (voor zover nu mogelijk) tonen aan medewerkers waar op de interne arbeidsmarkt de komende jaren kansen gaan ontstaan en aangeven wat nodig is om deze te kunnen pakken.
- Het vastleggen van door managers en HR te realiseren verbeteringen om "de prioritaire HR vraagstukken" aan te pakken en de uitvoering van het reguliere HR beleid op orde te brengen.

De volgende zes prioritaire HR vraagstukken worden in het SPP genoemd:

1. Het versterken van het doorzettingsvermogen of actiegerichtheid van DUO.
2. Het concreet invullen van de organisatieontwikkeling per onderdeel.
3. Een meer evenwichtige opbouw van het personeelsbestand.
4. Een beheerste, gefaseerde afbouw van de flexibele schil.
5. Het daadwerkelijk invulling geven aan het versterken van de employability van alle medewerkers.
6. Het invoeren van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.

Volgens het SSP gaat het in de kern om het wendbaar maken van DUO organisatie, -managers en -medewerkers. In het SSP worden concrete resultaten genoemd die door het management en/of HR in 2015 moeten worden gerealiseerd.

1. Een uitwerking van de organisatieontwikkeling van het eigen onderdeel inclusief aantallen functies ingedeeld naar functiegroepen.
2. Een Operationeel Personeelsplan dat een adequaat beeld geeft van:
 - a. ontwikkeling van de functies binnen de eigen eenheid naar kwantiteit en kwaliteit (functie-eisen);
 - b. investering in de employability van (groepen van) medewerkers (= Ontwikkel & Opleidingsplan);
 - c. potentiële mogelijkheden (employability) van alle medewerkers;
 - d. per medewerker de mogelijke loopbaanstappen voor de komende 3 jaar;
 - e. per medewerker de gemaakte afspraken betreffende mobiliteit en professionele ontwikkeling.

3. Het (doen) realiseren van een tijdige en kwalitatief goede uitvoering van de gesprekscyclus, in het bijzonder de onderdelen F- gesprek en P-schouw.
4. Het opstellen en uitvoeren van een plan – voor zover van toepassing – voor de planmatige en gefaseerde afbouw van de flexibele schil.
5. Het realiseren van instroom van jongeren op (een deel van) de door uitstroom vrijvallende plekken.

Voor HRM worden de volgende resultaten (output) voor 2015 benoemd:

1. Een vastgesteld kader inhuur externen incl. procedures en criteria .
2. Een vastgesteld voorstel voor krimpgebieden in 2015.
3. Een uitgewerkt en vastgesteld mobiliteitsbeleid gericht op alle medewerkers.
4. Het uitgewerkt en vastgesteld DUO breed kader stellend O&O beleid inclusief meer samenwerking met het Leer Ontwikkel Plein voor OCW.
5. Een vastgestelde inrichting van het F- gesprek 2015.
6. Een vastgesteld definitief SPP 2015-2019 dat richting geeft aan het HR beleid.

6 Aanpak van het programma OO

6.1.1 Directeuren verantwoordelijk

Binnen DUO is ervoor gekozen om het OO traject te beschouwen als lijnactiviteit en de verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van de organisatie, management en medewerkers te beleggen bij de directeuren met ondersteuning van de afdeling HRM (voor de toepassing van formele aspecten uit Convenant, WOR en het ARAR en andere (wettelijke) kaders die leidend zijn (*bron: interviews*)). Er is bewust gekozen voor een meer "organische" aanpak" en niet voor een formele (en omvangrijke) programmastructuur zoals bijv. MSP. Op deze wijze hebben de directeuren de positie die is afgesproken. Als centrale trekker is eveneens een programmamanager aangewezen. Het programma voert de regie over de DUO brede aspecten van de diverse veranderbewegingen binnen DUO en draagt er zorg voor dat de verschillende bewegingen in onderlinge harmonie gebeuren en elkaar versterken. De programmamanager rapporteert rechtstreeks aan de DG DUO en Hoofddirecteur Bedrijfsvoering. De programmamanager wordt ondersteund door een programmabureau waarin o.a. medewerkers van HRM zitting hebben. Ook werkt het programma nauw samen met functionarissen uit andere programma's en afdelingen. Bijv. voor PVS met de Transitie manager en voor Staf en Ondersteuning (DSO, CC, BJZ, Informatiebeveiliging, DSO, etc.), RNE en OVG met kwartiermakers.

6.1.2 Communicatie

Voor het OO traject is een communicatieplan opgesteld (*bron: Communicatie Organisatieontwikkeling en strategisch kader opgesteld door d.d. 13 november 2014*) met daarin de volgende doelen:

- Informeren: DUO medewerkers kennen het DUO verhaal en begrijpen het.
- Motiveren: DUO medewerkers herkennen en geloven het en gaan ervoor.
- Participeren: DUO medewerkers helpen mee het DUO verhaal in te kleuren en te realiseren.

Ook zijn de criteria waar de communicatie aan dient te voldoen beschreven. Het betreft de volgende essentiële uitgangspunten:

- Eerlijk: vertel wat je weet , vertel wat je niet weet. Vertel wat vast staat en waarover nog discussie mogelijk is (bijv. wanneer het gaat om "de stip").

- Iedereen: iedereen heeft een rol in het communicatieproces, als zender of als ontvanger.
- Feedback: er is altijd een duidelijke mogelijkheid om te reageren.
- Belofte maakt schuld: vraag je om meedenken of meedoen, zorg dan ook dat er iets mee wordt gedaan. Anders niet vragen.
- Concreet: maak informatie, vragen of terugkoppeling zo concreet mogelijk.
- Toets: haal regelmatig op of de communicatie doel treft en waar behoefte aan is.

Het bovengenoemde kader vormt de basis voor een planning van de communicatie activiteiten. Het programma heeft daarmee een eerste aanzet voor de nadere concretisering van de IMWR cyclus (Inspireren, Motiveren, Waarderen en Reflecteren) gegeven.

7 Bepaling uitgangspositie van het OO-traject

Om de uitgangspositie van de ontwikkeling van de DUO organisatie te kunnen bepalen ("waar staan we met elkaar", zowel managers als medewerkers) zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd waarin typologie, cultuur en gedrag van leidinggevende en medewerkers centraal stonden. Organisatietypologieën zijn classificaties van organisaties waarbij elk type een aantal gemeenschappelijke kenmerken bezit. Onder (Organisatie)cultuur verstaan we:

"de collectieve mentale programmering, die leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere" (Definitie G. Hofstede). Met andere woorden de organisatiecultuur vormt een verzameling opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie. Dit levert regels op, zowel geschreven als ongeschreven. Deze mentale programmering leidt tot bepaalde (gewenst en ongewenste) gedragingen van de leden van de organisatie.

7.1 Typologie van de DUO organisatie

In het *Transitieplan PVS* wordt DUO a.d.h.v. Mintzberg omschreven als een "machinebureaucratie". Mintzberg noemt de volgende kenmerken:

- Standaardisatie als sleutelwoord.
- Routinematige taken.
- Regels.
- Procedures.
- Specialisatie.
- Veel hiërarchische lagen.
- Veel managers.
- Technostructuur als meest dominante groep.

7.2 Inventarisatie cultuur en gedrag DUO

De volgende onderzoeken hebben we aangetroffen:

1. Onderzoek uitgevoerd door de innovatiemanager DUO (*rapport onderzoek naar cultuurverandering die binnen de studiefinancieringsketen nodig is om*

de digitale transformatie mogelijk te maken, rapport d. februari 2015).

2. Onderzoek LTP Groningen naar competenties en houding en gedrag DUO management (*Notitie eerste groepsfoto management atelier, DUO top en midden management, d.d. januari 2015*).
3. Onderzoek uitgevoerd door Change management B.V. Amstelveen (*DINAMO, Diagnose veranderbereidheid voor DUO, d.d. 25 oktober 2011*).
4. Cultuurcheck uitgevoerd door de Netwerkpioniers medio 2014 (*power point presentatie cultuurcheck*).
5. Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2011 (inclusief een *OCW imago onderzoek*) uitgevoerd door TNO/NIPO in opdracht van het Ministerie van OCW en medewerkers tevredenheidsonderzoek 2013 uitgevoerd door Internetspiegel in opdracht van het Ministerie van OCW (*rapport MTO DUO*).
6. Onderzoek uitgevoerd door de IAD DUO (*rapport workshops projectmanagement binnen DUO, d.d. juni 2012 versie 1.0 definitief*).

7.2.1 *Onderzoek innovatiemanager*

De innovatiemanager DUO heeft een onderzoek uitgevoerd naar de cultuur van de directie Onderwijs bij OVG. Hierbij is gebruik gemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Quinn en Cameron. Dit is een gevalideerde onderzoeksmethode om de dominante organisatiecultuur in kaart te brengen. Aan de hand van stellingen wordt de huidige en gewenste cultuur gemeten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een viertal typen: familiecultuur (vriendelijk betrokken), adhocratie cultuur (dynamisch en creatief), hiërarchische cultuur (geformaliseerd en gestructureerd) en marktcultuur (resultaatgericht en competitief).

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt o.a. geconstateerd dat:

- De huidige Studiefinancieringsorganisatie gekenmerkt wordt door een sterk hiërarchische cultuur en zou moeten veranderen in een cultuur waarin de kenmerken van de hiërarchische-, de familie- en de adhocratie-cultuur ongeveer even sterk vertegenwoordigd zijn.
- De organisatie meer resultaatgericht, professioneler en opener zou moeten worden.
- De organisatie strakker aangestuurd zou moeten worden.
- De organisatie eigenlijk geen karakteristieke symbolen en helden kent.

- De rituelen en het gedrag laten zien dat dit voornamelijk gericht is op behoud van wat we hebben.
- Sprake is van sterke (horizontale) collegialiteit.
- Het veranderen van de hiërarchische cultuur binnen DUO lastig te realiseren is omdat deze diepgeworteld zit in de organisatie.
- Het veranderen van de cultuur veel inspanning vraagt.
- Het daarom van belang is om binnen de digitale transformatie van de studiefinanciering veel aandacht te besteden aan de cultuurverandering en daarbij een aanpak te kiezen waarbij de groepsdynamica ook echt kan veranderen.
- Hierbij dient vooral ook het hoger management in zowel de strategische accenten, als in de criteria voor succes duidelijk te laten zien dat de cultuur minder hiërarchisch dient te worden om een goede digitale dienstverlener te kunnen zijn.

7.2.2 *Onderzoek LTP Groningen*

Op 17 november 2014 is een management development (MD) programma voor het DUO management gestart met de titel "managementatelier") om zicht te krijgen op de competenties, houding en gedrag van de managers. Dit inzicht hierin ontbrak op dat moment. Het doel van het MD traject is dat in 2016 de juiste persoon/manager, met de juiste competenties en gewenste houding en gedrag, op de juiste plaats zit. In het kader van het MD programma hebben alle 115 managers een ontwikkel-assessment bestaande uit:

- Persoonlijke presentatie (pecha kucha) plus feedbackronde (geven en ontvangen feedback).
- Individueel interview met een LTP adviseur.
- Groepsopdracht plus feedbackronde.
- Invullen van een vragenlijst gericht op persoonlijkheid, carrièremotieven, beïnvloedings- en werkstijlen.

Na afloop zijn alle verzamelde gegevens door de LTP adviseur verwerkt in 1 rapportage per deelnemer. Deze rapportage is naar betrokkene gezonden. Naar aanleiding van deze rapportage heeft een mondelinge terugkoppeling plaatsgevonden. Door LTP is aangegeven dat het assessment niet op zichzelf staat maar dat dit instrument in een bredere context moet worden geplaatst. Het gaat er hierbij niet alleen om dat men over competenties beschikt maar ook dat men deze

in de praktijk toepast. Aangegeven is dat het assessment samen met een gesprek met de leidinggevende leidt tot een ontwikkelprofiel.

In de Managementletter "*management ateliers DUO*" van LTP business psychologists van 5 maart 2015 komt o.a. het volgende naar voren:

Indruk van de groep:

- De top- en midden managers zijn te typeren als inhoud- en output gericht. Het merendeel blijft "in het hoofd" en vindt het spannend om vanuit het hart, het gevoel te spreken.
- De operationele managers en groepsleiders komen naar voren als praktische mensen die hart voor de zaak en voor hun mensen hebben. Met het politieke spel hebben zij meer moeite.
- Voor de gehele groep geldt dat het zichzelf laten zien en neerzetten, een persoonlijk verhaal vertellen, lastig is.
- Men is voorzichtig in het geven en ontvangen van feedback. De feedback is algemeen, hoofdzakelijk gericht op positieve punten en weinig gericht op effect ("wat doet het met mij") en op verbeter- leerpunten.

Persoonlijkheid en drijfveer:

- De manager is gericht op grote lijnen, hij/zij laat zich leiden wat op het moment zelf gebeurt, past zich aan en is flexibel.
- De manager wordt sterk gedreven door autonomie. Dat wil zeggen dat er een sterke behoefte is aan vrijheid en zelfstandigheid. Men wil de ruimte hebben om volgens eigen inzichten en ideeën te werk te gaan en vindt het belangrijk om zo min mogelijk verplichtingen naar anderen te hebben. De behoefte is het sterkst onder top en midden managers.
- De manager heeft een relatief lage prestatiemotivatie en ontwikkelgerichtheid. De manager heeft niet zo de behoefte iets neer te zetten en eigen prestaties zichtbaar te maken.
- Het leren van nieuwe vaardigheden en opdoen van kennis, het actief bezig zijn met de eigen professionele ontwikkeling wordt niet gezien als een van de belangrijke zaken in het werk.

Competentieprofiel:

- De kloof tussen het huidige competentieprofiel van de managers en het gewenste competentieprofiel is tamelijk groot.
- De meeste managers hebben een aantal flinke uitdagingen wanneer het gaat om professionele en persoonlijke ontwikkeling.

- Ontwikkelbaarheid verschilt per persoon; ontwikkelen is moeilijker naarmate eigenschappen onderliggend aan de competenties sterk verankerd liggen in persoonlijkheid ("zijn") en de motivatie/ontwikkelgerichtheid laag is ("willen").

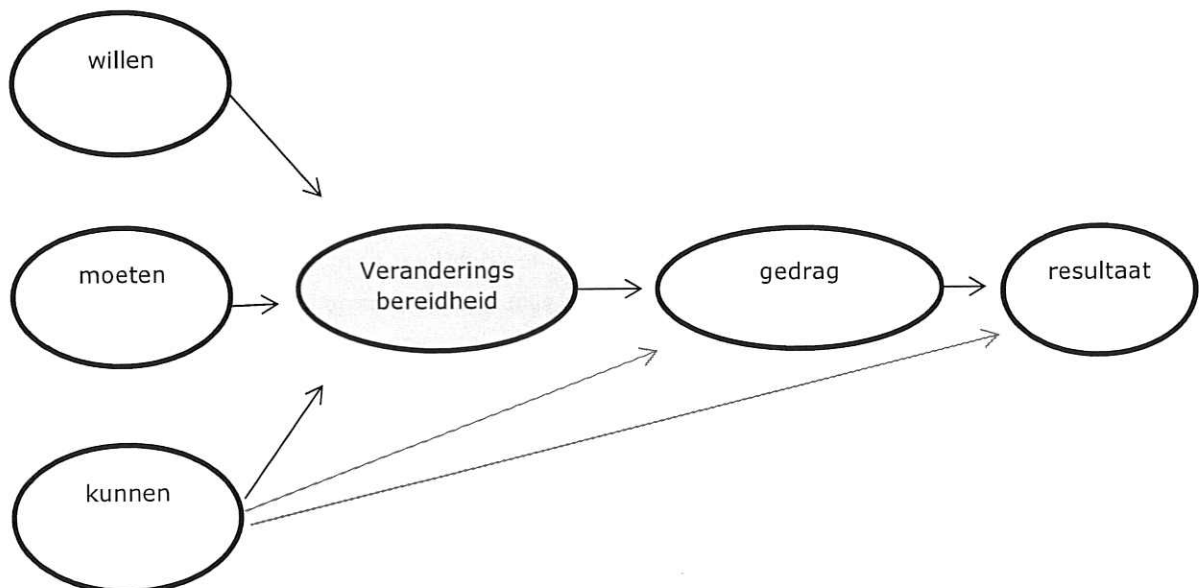
LTP geeft in haar Managementletter aan dat de competentie "groepsgericht aansturen" er als grootste uitdaging voor DUO uitspringt.

7.2.3 Onderzoek veranderingsbereidheid DUO Changemanagement

Medio 2011 is door DINAMO het onderzoek *diagnose veranderbereidheid* uitgevoerd door Change management B.V. Het gebruikte model gaat er vanuit dat er drie factoren aan de veranderbereidheid van medewerkers liggen.

1. De eerste factor heeft betrekking op de vraag of medewerkers *willen* veranderen.
2. De tweede factor heeft betrekking op de vraag of medewerkers *moeten* veranderen.
3. De derde factor heeft betrekking op de vraag of medewerkers *kunnen* veranderen.

Wanneer medewerkers willen, moeten en kunnen veranderen is de veranderingsbereidheid het grootst. Het model staat in onderstaand schema uitgewerkt.



De rode pijlen van "kunnen" naar gedrag en resultaat staan voor drempels die, ondanks een grote veranderbereidheid, toch voorkomen dat het gewenste verandergedrag wordt vertoond. Voorbeelden van dergelijke drempels kunnen zijn: tijd, geld en mankracht. Pas wanneer aan alle voorwaarden is voldaan om succesvol te kunnen veranderen, levert dit de gewenste resultaten op voor de organisatie. De mate waarin medewerkers van DUO willen, moeten en kunnen veranderen alsmede de veranderingsbereidheid is getoetst aan de hand van een vragenlijst. In de DINAMO vragenlijst wordt elk aspect (willen, moeten en kunnen veranderen) vanuit verschillende invalshoeken belicht. De volgende indeling wordt gehanteerd:

Willen veranderen:

- Gevolgen van de verandering voor het werk.
- Emoties die de verandering oproept.
- Meerwaarde van de verandering voor de organisatie.
- Betrokkenheid bij het veranderproces.

Moeten veranderen:

- Ervaren interne druk om te veranderen.
- Ervaren externe noodzaak tot veranderen.

Kunnen veranderen:

- Kennis en ervaring.
- De aansturing van verandering.
- Beschikbaarheid van informatie over de verandering.
- Het verandervermogen van de organisatie.
- De beheersbaarheid van de verandering.
- Timing van de verandering.
- Complexiteit van de verandering.

De resultaten van de meting zijn weergegeven in scores op een vijf punt schaal. De scores voor willen, moeten en kunnen zijn respectievelijk 3.2, 3.5 en 3.3. Voor de veranderbereidheid scoort DUO een 3.4. Wij zien dat hiermee een basis aanwezig is voor het in gang gezette OO traject.

Wel komen enkele aandachtspunten met betrekking tot "kunnen" naar voren.

De aandachtspunten betreffen:

- Informatie (score 2.46).
- Beheersbaarheid (score 2.55) en
- Complexiteit (score 2.86).

7.2.4 *Cultuurcheck Netwerkpioniers*

Medio 2014 is door de netwerkpioniers een cultuurcheck binnen de directie OVG uitgevoerd. Het betrof een groep enthousiaste medewerkers afkomstig uit alle geledingen van de directie OVG (dwarsdoorsnede). Ook is gezamenlijk de gewenste cultuur beschreven. Door de pioniers is geconcludeerd dat de huidige cultuur niet past bij de veranderingen die de organisatie tegemoet gaat. De huidige cultuur is beschreven als:

- Familiair waarbij mensen elkaar niet aanspreken op hun gedrag.
- Hiërarchisch waarbij de manager is gefocused op de eigen positie.
- Sturing op cijfers.

Als gewenste cultuur werden de volgende zaken genoemd:

- Een mensgerichte cultuur.
- Inzet op kwaliteiten en talenten.
- Transparantie.
- Nieuwe stijl van leidinggeven.
- Voorbeeldfunctie van de leiding.

Om dit kunnen realiseren zijn de volgende randvoorwaarden genoemd:

- Een aanpak die zich kenmerkt door kleine stapjes in een veilige omgeving.
- Een aanpak die zich kenmerkt door maatwerk.

7.2.5 *MTO 2011 (inclusief Imago onderzoek OCW) en 2013⁴*

In 2011 is binnen DUO een eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd met behulp van vragenlijsten. Met het invullen van deze vragenlijsten hebben medewerkers aangegeven waar zij tevreden over waren en waar in hun ogen verbetering nodig was. Het MTO kan worden beschouwd als een bron van feedback voor de managers over (de effecten) van hun leidinggeven.

Met een herhaaldelijke toepassing van het instrument MTO kan ook de kwalitatieve ontwikkeling van het management worden gevolgd. Met betrekking tot het aspect Organisatie laat het MTO 2011 het volgende beeld zien (*bron: eindverslag MTO 2011 in strategisch perspectief van*:

- DUO heeft de afgelopen jaar veel geïnvesteerd in leiderschap, dit komt terug in de relatieve hoge tevredenheid bij de leidinggevendenden, de effecten van

⁴ *Het MTO is gericht op meerdere aspecten die van invloed zijn op de tevredenheid zoals inhoud van het werk, zelfstandigheid, werkdruk, resultaatgerichtheid, leiderschap, medezeggenschap, etc. Wij hebben ons voornamelijk gericht op werkdruk en de organisatieaspecten resultaatgerichtheid, leiderschap en communicatie.*

deze investering komen nog niet tot uitdrukking in een hogere waardering van de wijze van leidinggeven door de medewerkers.

- Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de hoeveelheid werk en de ervaren werkdruk, gelet op de regelruimte voor de medewerkers lijkt er ruimte te zijn om (beperkte) stijging van de werkdruk als gevolg van taakstelling en vernieuwingsprojecten op te vangen.
- Resultaatgerichtheid scoort opvallend laag bij medewerkers en managers (beiden rond 30 % tevreden) het versterken van de doel- en resultaatgerichtheid is één van de grootste uitdagingen voor DUO in de komende jaren.
- De aansturing van de organisatie en de (interne) communicatie worden relatief laag gewaardeerd, er lijkt een grote afstand te zijn tussen top en werkvloer met een negatieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers.
- Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de hoeveelheid werk (66 %) en de ervaren werkdruk, gelet op de regelruimte voor de medewerkers lijkt er ruimte te zijn om (beperkte) stijging van de werkdruk als gevolg van taakstelling en vernieuwingsprojecten op te vangen.

De tevredenheid bij medewerkers en managers over de doel- en resultaatgerichtheid van DUO is - in vergelijking tot andere uitvoeringsorganisaties - relatief laag. Het MTO 2011 bevatte geen verdiepend vragenblok voor resultaatgerichtheid. Om scherp te krijgen over welke aspecten het gaat is daarom gebruik gemaakt van de DUO uitkomsten in het *Imago Onderzoek OCW*.

Uitkomsten Imago Onderzoek

<i>Aspecten van professionaliteit en resultaatgericht</i>	<i>Eens met de stelling</i>
Bij DUO delen we kennis en ervaring met elkaar	46 %
DUO neemt het voortouw om problemen in de uitvoering op te pakken (1)	42 %
Binnen DUO formuleren we realistische doelen en plannen	36 %
Binnen DUO durven we onze nek uit te steken, fouten te maken en risico's te nemen	37 %
Binnen DUO werken we doelmatig en efficiënt	36 %
DUO speelt tijdig in op nieuwe ontwikkelingen om de dienstverlening te verbeteren(1)	34 %
Bij DUO is het geven, ontvangen en opvolgen van feedback vanzelfsprekend	26 %

In 2013 heeft OCW een MTO uitgevoerd met behulp van Internetspiegel. Het betreft hier een instrument waarmee overheids- en non-profit organisaties medewerkers onderzoek kunnen uitvoeren. Internetspiegel is een initiatief van het Ministerie van

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en is in beheer van en doorontwikkeld door ICTU. Uit het MTO komt het volgende naar voren: Wat betreft werken onder tijdsdruk geeft 57 % van het personeel (DUO breed) aan dat regelmatig zo te ervaren. Deze score komt overeen met de score uit de benchmark. 78 % van het I-personeel geeft aan regelmatig onder tijdsdruk te werken. Hiermee behoort DUO tot de 10 % laagst scorende organisaties van de benchmark. Bij het management geeft 80 % (!!!) aan dat wordt gewerkt onder tijdsdruk. 58 % van het management geeft aan regelmatig te moeten overwerken om het werk af te krijgen. Ook hier behoort DUO tot de 10 % laagst scorende organisaties van de benchmark. Het werken onder tijdsdruk is zowel voor managers als medewerkers ten opzichte van 2011 toegenomen. De tevredenheid is lager t.o.v. 2011.

Wat het aspect leidinggeven betreft komen de scores overeen met het merendeel van de organisaties uit de benchmark. Uitzondering hierop betreft hier het beeld dat medewerkers hebben wat betreft bekendheid van de leidinggevende met de doelen van de organisatie. Op dit punt behoort DUO bij de 10-25 % laagst scorende organisaties van de benchmark. Leidinggevendens daarentegen zijn wel positief over hun leidinggevende v.w.b. de doelen. 68 % van de leidinggevendens geeft aan dat hun leidinggevende een goed beeld heeft van hun doelen. Op dit moment behoort DUO tot de 25 % hoogst scorende organisaties van de benchmark. Blijkbaar verschilt het beeld per organisatie laag, mogelijk ligt dit aan communicatie. Over het algemeen zijn leidinggevendens positiever over de wijze waarop zij hun rol invullen dan medewerkers.

Wat betreft de gesprekscyclus geeft 94 % van het personeel aan de afgelopen 12 maanden een start, functionerings- of resultaatgesprek te hebben gehad.

7.2.6 *IAD workshops projectmanagement binnen DUO.*

De IAD DUO heeft in 2012 een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop projectmanagement binnen DUO wordt uitgevoerd (*bron: rapport workshops projectmanagement binnen DUO d.d. 12 juni 2012 status 1.0 definitief*). Daarbij zijn diverse workshops georganiseerd met projectmanagers, -leiders, -medewerkers en -ondersteuners. Het doel was het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van de beheersing van projecten en de wisselwerking met de organisatiecultuur. Hierbij zijn o.a. de volgende aandachtspunten genoemd:

- Spanningsveld politieke belangen/ambities en de uitvoering.
- Te vroege opdrachtaanvaarding op basis van globaal geformuleerde (strategische) uitgangspunten zonder dat duidelijk is wat hiervan de beheersmatige gevolgen zijn. Dit is vooral het geval bij vernieuwingstrajecten.
- Hoeveelheid opdrachten van verschillende onderdelen van OCW die onvoldoende gestructureerd worden verstrekt aan DUO.
- Beoordeling van de taakuitvoering door DUO. Niet alleen in relatie tot de mate waarin het werk van DUO bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen van de opdrachtgevers, maar ook in relatie tot de gebruikte technische specificaties, de (financiële) beheersbaarheid en doelmatigheid en (de kwantiteit en kwaliteit van) de capaciteitsinzet bij DUO.
- Tone at the top.
- Gevoel van afstand tussen directie en medewerkers.
- Ontbreken van goede Buca's.
- Juistheid en tijdigheid sturingsinformatie (w.o. exceptions of dreigende exceptions).
- Het durven nemen van verantwoordelijkheid.
- Lerend vermogen van de organisatie.
- Kiezen voor tijd i.p.v. kwaliteit.
- Borging kwaliteitsmaatregelen.
- Communicatie binnen DUO.
- Ontbreken DUO brede MTHV voor kwaliteit.

Het volgende beeld van de dominante aspecten van de DUO cultuur komt naar voren:

- DUO is een uitvoeringsorganisatie. Dit is waar DUO ervaring in heeft en waar DUO goed in is.
- De DUO medewerkers hebben geleerd 'te dealen' met de (politiek bestuurlijke) druk.
- Binnen DUO bestaat de neiging om bij gesignaleerde knelpunten haar toevlucht te zoeken in methoden en technieken. Vervolgens worden de methoden en technieken gemodelleerd naar de "DUO specifieke" omgeving en wordt hier 'pragmatisch' mee omgegaan. Hierdoor schiet de methode haar ondersteunende en structurende doel voorbij en zorgt e.e.a. alleen maar voor meer onduidelijkheid (en indirect tot meer druk).

- Door het onvoldoende adequaat omgaan met methoden en technieken is het onvoldoende mogelijk werkwijzen te evalueren wat ten koste gaat van het lerend vermogen van de organisatie.
- Het lerend vermogen van de DUO organisatie laag is en er wordt vaak 'in rondjes gedraaid'. Local hero's worden aangetrokken om 'de klus te klaren'.
- Binnen deze context stellen medewerkers zelf prioriteiten uit zelfbescherming, waarbij men niet bereid is verder te denken dan het eigen verantwoordelijkheidsgebied (als "overlevingsstrategie").

8 In gang gezette acties

8.1 Organisatie

8.1.1 Invoering "voorportalen".

Het MTDUO heeft besloten de slagkracht van de directeuren te versterken door te werken met "voorportalen". (bron: DUO managementteam d.d. 10 februari 2015 van belangrijke DUObrede thema's worden vóórbesproken in de voorportalen voordat de problematiek in het Bestuur DUO komt. Zo is er een voorportaal "Mens, Cultuur en Organisatie", voorgezeten door directeur Onderwijsinstellingen en een voorportaal Taakstelling, Mobiliteit en Employability voorgezeten door HD-Bedrijfsvoering. Dit bestaat verder uit dOI, dOVG, dR&E, dBS, CIO, CC, mHR, mICT-S, mICT-D en programmadirecteur OO, aangevuld met een vertegenwoordiger vanuit het Beleidsdepartement. Het betreft hier een adviseur uit de OCWbrede Taskforce Employability (bron: concept SPP en brief Hoofddirecteur bedrijfsvoering aan de OR d.d. 18 december 2014).

De dOVG en dBS laten zich hier structureel vervangen door een manager (bron: vastgestelde besluitenlijst MTDUO van 24 februari 2015). Het voorportaal is verantwoordelijk voor :

- Het versterken van de employability van de medewerkers en leidinggevenden van DUO.
- Het stimuleren van mobiliteit en ontwikkeling.
- Het realiseren van de organisatieontwikkeling
- Het realiseren van de taakstelling.

Het voorportaal dient er daarnaast voor te zorgen dat de voortgang regelmatig en goed wordt afgestemd met (een afvaardiging vanuit) de medezeggenschap, via een afzonderlijk in te richten overleg.

8.1.2 Opstelling contourenschetsen

Aan de directeuren is de opdracht gegeven om voor hun onderdeel een "contourenschets" uit te werken op basis van ontwikkelingen die zich voordoen binnen hun directies. Deze ontwikkelingen dienen in de schets te worden vertaald naar de inrichting van de verschillende afdelingen en naar de kwantitatieve en kwalitatieve personele gevolgen. De verschillende schetsen moeten leiden tot 1 samenhangende

DUO schets met daarin per eenheid de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve formatie. Bepaalde eenheden kunnen hierin groter worden en anderen kleiner. De (afgestemde) contourenschetsen vormen de basis voor het Organisatie-en Formatierapport (O&F rapport) van DUO. Samen met een reorganisatieplan kan een reorganisatie in gang worden gezet. De contourenschets, O&F rapport en reorganisatieplan zijn essentiële documenten voor het OO-traject. Geïnterviewden geven aan dat de onderlinge afstemming als een aandachtspunt/zorgpunt moet worden beschouwd omdat directeuren verschillende visies lijken te hebben. Ook het gebrek aan "implementatiekracht" (doorpakken) wordt hierbij als zorgpunt gezien.

8.2 Management

8.2.1 Opstelling managementprofielen

DUO volgt het Functiegebouw Rijk (FGR) en het leiderschapsprofiel van OCW (zie ook hoofdstuk 4 paragraaf 1, afspraken met bestuursdepartement) waarin de managementfuncties zijn beschreven. Hierin wordt een onderscheid gemaakt in:

- Operationeel manager.
- Middenmanager.
- Topmanager.

De generieke kernkwaliteiten van deze algemene FGR profielen zijn vertaald naar de specifieke DUO kwaliteiten inclusief resultaatgebieden (*bron: profiel DUO manager 2016*). Deze resultaatgebieden (en de te behalen resultaten) zijn eveneens beschreven in het zogenaamde A3 model van DUO, gebaseerd op het INK model waarbij 9 resultaatgebieden in samenhang worden onderkend. Dit zijn Leiderschap (management van medewerkers, strategie en beleid, management van middelen), Management van processen (medewerkers, klanten en partners, maatschappij) en Bestuur en Financiers.

De volgende accenten voor de ontwikkeling van het DUO management zijn beschreven:

- Outputgericht sturen.
- Dienend leiden.
- Stimuleren samenwerking.

Het gedrag dat behoort bij deze accenten is expliciet uitgewerkt in het profiel van de DUO manager. Bovendien is afgesproken het managementprofiel als checklist te gebruiken voor de jaarlijkse ontwikkel- en resultaatafspraken (als onderdeel van de GO-cyclus).

8.3 Medewerkers

8.3.1 *Netwerkpioniers*

Medio 2013 zijn binnen DUO locatie Groningen zogenaamde “netwerkpioniers” aangewezen. Het betreft hier een grote groep DUO medewerkers uit verschillende geledingen van de DUO organisatie. Deze vervullen een trekkersrol bij de ontwikkeling van de organisatie en het in de praktijk testen van bepaalde ideeën en concepten. Binnen de netwerkpioniers is een kernteam aanwezig voor de continuïteit m.b.t. de werkzaamheden en is o.a. een cultuurcheck uitgevoerd die aan het DUO management is gepresenteerd (zie ook hoofdstuk 6 paragraaf 2).

8.3.2 *Medewerkersprofiel*

Naast de cultuurcheck hebben de pioniers een medewerkersprofiel opgesteld dat maart 2015 aan de directie van DUO is gepresenteerd.

Het medewerkersprofiel is bedoeld om richting te geven over de omgang met elkaar als medewerkers. Het is een generiek gedragsprofiel geldend voor iedere DUO medewerker waaronder de leidinggevendenden. Het vormt mede een basis voor het gesprek, waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling en respect is voor mogelijke grenzen. Kernzinnen hierbij zijn:

- Op basis van vertrouwen een veiligheid ontwikkelen, waarin feedback geven en vragen ‘gewoon’ is.
- Praten met elkaar in plaats van praten over elkaar, ook voor het uitspreken van verwachtingen.

In het medewerkersprofiel zijn ook de gedragingen beschreven die behoren bij de kernwaarden van DUO: toekomstgericht, betrouwbaar, verbindend en klantgericht.

8.3.3 *DUO labs*

In Zoetermeer zijn zogenaamde DUO labs gehouden, experimentele omgevingen waarin multidisciplinair en probleemoplossend werd nagedacht over thema’s waarvoor oplossingen nodig en/of veranderingen gewenst zijn. Het betreft hier geen format maar een werkwijze. Deelname was op basis van vrijwilligheid. De labs werden begeleid door een professionele procesbegeleider en een inspirator.

8.4 Taakstelling en Mobiliteit

Over het *Taakstellingsplan (2014-2018)* zijn in de MA 2015 ook afspraken gemaakt. Hoewel de taakstelling formeel geen onderdeel uitmaakt van ons onderzoek hebben we in gesprekken gemerkt dat deze wel van invloed is op het OO traject. We gaan daarom kort in op enkele bevindingen die we hebben gedaan.

In de MA 2015 staat aangegeven dat de taakstelling wordt gerealiseerd door:

- Baten van PVS.
- Deregulering.
- Efficiencyverbetering.
- Versobering dienstverlening.

Krimpgebieden zijn wel benoemd maar dit heeft nog niet geleid tot het benoemen van concrete functies en aanwijzing van medewerkers (zie ook hoofdstuk 7 paragraaf 1). Er is nog onvoldoende DUO breed zicht op de kwalitatieve en kwantitatieve formatie. DUO heeft een programma gericht op "duurzame inzetbaarheid" van medewerkers. Hierbij wordt ook geprobeerd de mobiliteit van medewerkers te vergroten. Een mobiliteitspunt is ingericht dat medewerkers ondersteunt bij het vergroten van hun inzetbaarheid en waarde voor DUO o.a. via gesprekken, testen en ontwikkelassessments.

Op dit moment wordt uitsluitend op basis van vrijwilligheid gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. Het aantal ingeschreven vrijwilligers is beperkt tot enkele tientallen. Slechts een klein deel van de ingeschreven medewerkers zijn bewust bezig met hun loopbaan, weten waar hun competenties liggen en zijn klaar voor een volgende stap. Het rendement van het programma duurzame inzetbaarheid is daarmee relatief laag te noemen. De "sense of urgency" lijkt bij management en medewerkers nog onvoldoende aanwezig te zijn.

De indruk bestaat dat er veel meer belangstelling is voor mobiliteit dan uit de formele cijfers blijkt. Geïnterviewde medewerkers geven aan dat management en medewerkers anders moeten leren denken over het thema duurzame inzetbaarheid. Tijdens de gesprekken wordt gemeld dat medewerkers schromen om aan te geven dat ze iets anders willen omdat ze het gevoel hebben hier nadeel van te zullen ondervinden. Verder bestaan vraagtekens bij de noodzaak van de taakstelling waarbij wordt aangegeven dat de taakstellingsdiscussie vertroebelend werkt voor de organisatieontwikkeling.

9 Overall beeld en onze adviezen

Door het Programma OO zijn qua opzet een groot aantal zaken in gang gezet. DUO heeft beschreven waar zij staat, waar zij naar toe wil, welke documenten noodzakelijk zijn, hoe de communicatie dient te verlopen om mensen te betrekken bij het verandertraject en waar verantwoordelijkheden liggen.

Hiermee is door het programma OO een wezenlijke basis gelegd voor de verandering.

Onze zorg zit vooral in de daadwerkelijke implementatie van de verandering. Dit zal moeten gebeuren door de directie en management van DUO. We weten niet of zij de verandering echt willen en/of het vermogen hebben om de verandering te kunnen realiseren.

De door ons beschreven vicieuze cirkel zal moeten worden doorbroken. Voorkomen moet worden dat het OO traject als een nieuwe managementklus wordt gezien die "er ook nog even bij gedaan moet worden" (het zoveelste bordje voor de jongleur). Een bepaalde mate van rust en ruimte is nodig om serieus werk te maken van de verandering. Hierin zal het top- en middenmanagement van DUO het voortouw moeten nemen te beginnen bij een voorbeeldfunctie. Met name directeuren moeten uitdragen dat zij de verandering erg belangrijk vinden. In dat verband vinden wij het bijv. niet handig dat directeuren zich structureel laten vertegenwoordigen in een voorportaal.

Samen met het Bestuursdepartement zal een balans moeten worden gevonden tussen politieke- en bedrijfsmatige sturing waarbij het management van DUO de gevolgen van de verandering duidelijk in kaart brengt in termen van tijd, geld, processen, systemen, organisatie en mensen. Om dit te kunnen doen zal het HRM beleid verder moeten worden geconcretiseerd (met het vijf R model in het achterhoofd). In het jaarplan 2015 van de IAD van DUO is een nulmeting opgenomen naar het HRM beleid van DUO. Dit zal gebeuren aan de hand van een scan welke gezamenlijk met DUO medewerkers, personeelsvertegenwoordiging, management en HRM professionals zal worden uitgevoerd. Deze scan is nodig om op verantwoorde wijze aan het Bestuursdepartement kenbaar te maken welke acties uitgezet moeten worden om te komen tot een toereikend HRM beleid en -uitvoering. Onderdeel van dit HRM beleid vormt Managementdevelopment. Omdat zeer nauw wordt samengewerkt met het Bestuursdepartement en ook hier een OO traject loopt adviseren wij hiervoor gezamenlijke opleidings- en teambuildingstrajecten te organiseren.

Verder adviseren wij de discussie m.b.t. de taakstelling los te koppelen van het OO traject omdat deze een averechts effect heeft op personele mobiliteit. De negatieve

beleving van mobiliteit dient absoluut te worden weggenomen. Door geïnterviewde medewerkers is aangegeven dat de taakstelling al is ingepland (inclusief effecten deregulering). Bovendien is sprake van een ruime flexibele schil.

Tot slot adviseren wij alle organisatorische lagen binnen DUO in gezamenlijkheid te betrekken bij de verandering door uitvoering te geven aan het communicatieplan (labs, pioniers, themabijeenkomsten, conferenties, etc.). Een werkwijze zoals toegepast in Zoetermeer met een medewerkersmonitor gebruik makend van social media kan daarbij van dienst zijn.

10 Ondertekening

Groningen, 27 mei 2015

(Audit manager interne Audit DUO)

Bijlage 1

Geraadpleegde bronnen (personen, onderzoeken, literatuur, websites)

O.a. de volgende onderzoeken en literatuur hebben we aangetroffen en gebruikt:

1. Onderzoek uitgevoerd door de kwartiermaker/verandermanager van DUO (rapport onderzoek naar cultuurverandering die binnen de studiefinancieringsketen nodig is om de digitale transformatie mogelijk te maken, rapport van [naam] d.d. februari 2015).
 2. Onderzoek LTP Groningen naar competenties en houding en gedrag DUO management (Notitie eerste groepsfoto management atelier, DUO top en midden management, d.d. januari 2015).
 3. Onderzoek uitgevoerd door Change management B.V. Amstelveen (DINAMO, Diagnose veranderbereidheid voor DUO, d.d. 25 oktober 2011).
 4. Cultuurcheck uitgevoerd door de netwerkpioniers medio 2014 (power point presentatie cultuurcheck).
 5. Medewerkers tevredenheidsonderzoek 2011 uitgevoerd door Internetspiegel in opdracht van het Ministerie van OCW (Notitie van d. 25 augustus 2011 (eind)versie 1.1)
 6. Medewerkers tevredenheidsonderzoek 2013 uitgevoerd door Internetspiegel in opdracht van het Ministerie van OCW (rapport MTO DUO).
 7. Onderzoek uitgevoerd door de ADR (IAD DUO) (rapport workshops projectmanagement binnen DUO d.d. 12 juni 2012 status 1.0 definitief).
 8. Onderzoek uitgevoerd door de ADR (IAD DUO) in samenwerking met de Auditdienst van OCW (rapport Onderzoek naar mogelijke verbeteringen in de sturing van projecten (opdrachtgever- en opdrachtnemerschap) en het terugdringen van bestuurlijke drukte d.d. 5 april 2013 status definitief).
- Eric Berne - Transactionele analyse
 - Leon de Caluwe en Hans Vermaak – Leren veranderen (Kleurentheorie)
 - INKmodel – instituut INK
 - Robert Quinn en Kim Cameron - OCAI model (organisational culture assessment model)
 - Henri Mintzberg –organisatiestructuren
 - Philip Vandendriessche – Leidinggeven zonder bevelen
 - Ministerie van BzK/A+O fonds Rijksoverheid i.s.m. VU – het 5-R analysemodel, leiderschap tussen hiërarchie en netwerken
 - Edgar Schein: carrière ankers.
 - Hersey en Blanchard, Situationeel leiderschap (4S-model)

Websites, o.a.:

www.123management.nl

www.nevi.nl

www.wikipedia.nl

www.ikijwijaanpak.wordpress.com

Geïnterviewde personen

[naam] (IRM, mobiliteitsbureau)

[naam] (Transitiemanager)

[naam] (Innovator)

[naam] (Concern Controller)

[naam] (lid MD kerngroep)

organisatieadviseur)
(organisatieadviseur)
Communicatieadviseur)
business adviseur)
(vz. DOR)
(HRM, programmabureau OO)
Strategie & Beleid, met dank aan Agentschap Telecom)
(Informatiearchitect)
(programmamanager OO)
directeur OI)
beleidsadviseur)
adviseur HRM)
senior user Business implementatie)
(vz AC)

