

Verzakelijking bij Waterschap Rivierenland

IN HOEVERRE VOLDOET WATERSCHAP RIVIERENLAND AAN DE STANDAARDEN VAN EEN BEDRIJFSMATIGE ORGANISATIECULTUUR?



Regt, Bregje de

WATERSCHAP RIVIERENLAND | THESISBEGELEIDER DR. S.A.C. KEULEMANS (SHELENA)
STAGEBEGELEIDING DOOR | NIELS NIJMEIJER, CARLIJN CELLISSEN EN ERIKA
NEHMELMAN

30-11-2021

Samenvatting

Sinds de jaren '80 is en blijft het invoeren van bedrijfsmatige prikkels in de overheid een onderwerp waarover men niet uitgepraat raakt. Men ziet het implementeren van bedrijfsmatige prikkels als de ultieme oplossing om inefficiëntie bij de overheid tegen te gaan en om op een juiste manier met belastinggeld om te gaan. Echter niet iedereen is het eens met het idee om bedrijfsmatige prikkels te implementeren ter verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid. Niet alleen het Rijk is bezig met deze vraagstukken, ook kleinere overheden zoals Waterschap Rivierenland. Waterschap Rivierenland wil in 2025 een wendbare en innovatieve organisatie zijn. Door middel van een verandering van de organisatiecultuur, waar 'verzakelijking' een onderdeel van is, wordt getracht dit doel te bereiken.

Deze scriptie evalueert in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat bij Waterschap Rivierenland. Door middel van het conceptualiseren van het onderwerp organisatiecultuur vanuit twee perspectieven: het symbolische perspectief en het moderne perspectief, wordt antwoord gezocht op de vraag wat een organisatiecultuur precies inhoudt. Het moderne perspectief ziet organisatiecultuur als een middel om de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie te verbeteren. Het symbolische perspectief voegt hieraan toe dat het niet alleen een middel is, maar dat organisatiecultuur de kern is van een organisatie waarin iedereen onderdeel van is. Samen vormen deze perspectieven het uitgangspunt in dit onderzoek.

Hierna wordt de theorie van *New Public Management* ingezet om evaluatiestandaarden op te stellen voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur. De evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur zijn gebaseerd op het paradigma van *New Public Management*. Dit paradigma streeft ernaar om bedrijfsmatige prikkels te implementeren in publieke organisaties., Uiteindelijk zijn drie evaluatiestandaarden gevonden: resultaatgerichtheid, flexibiliteit & competitiviteit.

Dit onderzoek draagt bij tot het verkrijgen van inzicht in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat in een publieke organisatie, in dit geval Waterschap Rivierenland. Tevens worden bestaande wetenschappelijke theorieën samen gekoppeld om tot nieuwe wetenschappelijke inzichten te komen. Hiervoor zijn keuzes gemaakt door de auteur van dit onderzoek waardoor niet elke theorie volledig tot zijn recht komt. Door het korte tijdsbestek is slechts één organisatie onderzocht en hebben maar 15 respondenten aan het onderzoek deelgenomen.

Door middel van 15-diepte interviews waarbij gebruik is gemaakt van het *Organizational Cultural Assessment Instrument* van Quinn (Cameron & Quinn, 2011) en de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur is het volgende bij Waterschap Rivierenland gevonden: Resultaatgerichtheid is niet aanwezig of afwezig bij Waterschap Rivierenland, Flexibiliteit is afwezig bij Waterschap Rivierenland en Competitiviteit is aanwezig bij Waterschap Rivierenland. Dit leidt tot de conclusie, dat bij Waterschap Rivierenland een bedrijfsmatige organisatiecultuur niet aanwezig of afwezig is.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Probleemstelling.....	6
1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	7
1.1. Theoretische vooruitblik.....	8
1.2. Methodologische vooruitblik.....	8
1.3. Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader.....	9
2.1. Een definitie van cultuur	9
2.2. Organisatiecultuur gedefinieerd	10
2.3. Een conceptualisatie van organisatiecultuur: twee perspectieven.....	12
2.3.1. Het moderne perspectief.....	12
2.3.2. Het symbolische perspectief.....	16
2.4. Quinn en het onderscheid van vier organisatieculturen.....	19
2.5. Een bedrijfsmatige organisatiecultuur vanuit het NPM perspectief	24
2.6. New Public Management en haar principes evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur	29
2.6.1.1. Een resultaatgerichte organisatie	29
2.6.1.2. Een flexibele organisatie	32
2.6.1.3. Een competitieve organisatie	34
2.7. Conceptueel model	37
3. Methodologisch kader	38
3.1. Onderzoeksstrategie	38
3.2. Casusomschrijving	39
3.3. Methoden van dataverzameling.....	40
3.4. Operationalisatie.....	41
3.5. Selectie van onderzoekseenheden	46
3.6. Data-analyse	47
3.7. Betrouwbaarheid en validiteit.....	47
4. Analyse & Resultaten	50
4.1. Analyse Organizational Culture Assessment Instrument	50
4.2. Analyse Indicatoren Bedrijfsmatige Organisatiecultuur	57
4.2.1. Resultaatgericht	58
4.2.2. Flexibel.....	68
4.2.3. Competitief	76
5. Discussie	80

5.1.	Methodologische reflectie	80
5.2.	Theoretische reflectie	83
6.	Conclusie	85
6.1.	Aanbevelingen voor het Waterschap Rivierenland	87
6.1.1.	Aanbevelingen op de korte termijn	87
6.1.2.	Aanbevelingen op de lange termijn	88
1.1.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	88
7.	Literatuur	89
	Bijlage 1 De Zeven organisatiekenmerken.....	94
	Bijlage 2 Interviewgide Diepte-interviews.....	97

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Door zaken als de toeslagenaffaire, de gaswinning in Groningen, de stikstof- en coronacrisis is het vertrouwen in de overheid en het openbaar bestuur enorm gedaald (Wijnen & Wieringa, 2021). Niet alleen politici, maar ook ambtenaren zullen hun rol in de overheid moeten heroverwegen. De eerste evaluaties geven aan dat in overheidsorganisaties veel mis is met de organisatiecultuur. Zo is de constatering dat er in de belastingdienst een organisatiecultuur van angst heerst (Wijnen & Wieringa, 2021).

Niet alleen het Rijk heeft last van de impact van de toeslagenaffaire. Op elk niveau van de overheid wordt op dit moment geëvalueerd hoe het zo ver heeft kunnen komen. Een belangrijke focus ligt hierbij op de organisatiecultuur. De organisatiecultuur omvat een gehele organisatie en is de kern van een organisatie. Wanneer hier inzicht in gewonnen wordt, kan men zien wat er voor zorgt dat een organisatie wel of niet ‘goed’ functioneert. Daarbij is de organisatiecultuur de essentie van een organisatie. Het omschrijft wat de organisatie drijft, wat de mensen daarbinnen drijft en hoe in de organisatie normen en waarden worden nagestreefd (Tompkins, 2005).

Wanneer de organisatiecultuur positief wordt ervaren, ondersteunt dit de prestaties van een organisatie (Hatch & Cunliffe, 2013). Daarbij is een organisatiecultuur bepalend voor het welbevinden van de medewerkers en geeft het een impuls aan de efficiëntie van een organisatie (Hatch & Cunliffe, 2013). Hieraan is toe te voegen dat de cultuur van een organisatie een belangrijke rol speelt bij het maximaliseren van de motivatie, activa, en het intellectueel- en menselijk kapitaal (Baker, 2002). Dat organisatiecultuur wordt besproken is niet iets nieuws. Sinds de jaren ‘70 bestaan dan ook veel discussies over de juiste invulling van een organisatiecultuur voor de overheid. Een grote groep ambtenaren, politici en wetenschappers zien sinds die tijd het implementeren van een bedrijfsmatige organisatiecultuur als een oplossing voor voorgaande problematiek en het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid (Niskanen, 2017).

Het introduceren van bedrijfsmatige prikkels zou zorgen voor een hogere efficiëntie en effectiviteit van de overheid, omdat het de organisatie stimuleert om zich te organiseren richting zijn of haar doel, waarbij rekening wordt gehouden met de klant (de inwoner voor wie de overheid het doet) (Hood, 1991). Deze implementatie van bedrijfsmatige prikkels gebeurt door het overnemen van onderdelen vanuit de private sector en het stimuleren van concurrentie (Hood, 1991). Deze ideeën bestaan sinds de jaren 70’ en een duidelijk overzicht van deze wetenschappelijke theorieën, kan publieke organisaties ondersteunen in het ontwikkelen van een visie op het implementeren van bedrijfsmatige prikkels (Niskanen, 2017).

Tegenwoordig bestaat nog steeds de tendens in de publieke overheid om te bewegen richting een meer bedrijfsmatige organisatiecultuur (WRR, 2008). Deze tendens kent haar oorsprong in de visie dat de overheid zich vanwege haar monopolistische positie en haar recht om belasting te heffen zich zo voorbeeldig mogelijk en efficiënt mogelijk dient te gedragen (WRR, 2008). In de voorbijgaande jaren is dan ook veel discussie geweest over de bestaande inefficiëntie bij de overheid (WRR, 2008). Sinds de jaren ‘80 is de overheid bezig om de bestaande inefficiëntie tegen te gaan en dit gebeurt door het implementeren van bedrijfsmatige prikkels (Hood, 1991).

Bovenstaande is vooral onderzocht op rijksniveau en op gemeentelijk niveau, niet op het niveau van een waterschap. Het is duidelijk dat de vele hervormingen van de afgelopen jaren zijn effect hebben gehad op de organisatiecultuur van verschillende publieke organisaties, zo ook bij het Waterschap (Havekes, 2009). Waterschappen behoren tot de oudste bestuursorganen in het Nederlandse openbaar bestuur. Door de eeuwen heen hebben waterschappen verschillende organisatievormen en -structuren gehad en hun eigen identiteit gevormd. Belangrijke momenten van hervorming in de waterschappen in Nederland zijn de Watersnoodramp in 1953, de Wet verontreiniging oppervlaktewateren in 1970, de Waterschapswet in 1992 en de vernieuwing van het waterschapsbestel in 2007 geweest. Door de lange geschiedenis heeft de organisatie van een waterschap veel blijvende historische karakterisering (Breeman et al., 2018).

Een goed voorbeeld is de waterwet uit 2009. Door de invoering van deze wet moet een nationaal en regionaal waterplan worden opgesteld door het Rijk en de waterschappen. Hierdoor is een waterschap genooddaakt samen te werken met andere publieke organisaties, zoals gemeenten (Breeman et al., 2018). De invoering van deze wet heeft tot vele reorganisaties door herindelingen bij het Waterschap geleid, en tot een complexe structuur in en van het Waterschap (*wetten.nl* – Regeling – Waterwet – BWBR0025458, 2021).

Momenteel zijn er 25 waterschappen in Nederland die worden vertegenwoordigd door een landelijke koepelorganisatie: de Unie van Waterschappen. Het takenpakket van een waterschap bestaat uit drie hoofdtaken: de waterkwantiteitstaak, de waterkeringstaak en de waterkwaliteitstaak. De waterkwantiteitstaak is het beheer van water door bijvoorbeeld een sloot of kade aan te leggen om zo het land bewerkbaar en bewoonbaar te houden. De waterkeringstaak houdt zich bezig met het buiten houden van water door middel van het bouwen, onderhouden van dijken, sluizen en waterkeringen. De laatste taak de waterkwaliteitstaak heeft betrekking tot het tegengaan van waterverontreiniging en waterzuivering (Breeman et al., 2018).

Het waterschap staat in contact met drie verschillende soorten belanghebbenden: de ingezetenen (de inwoners), de grondeigenaren (natuurterrein en bedrijfsgebouwen) en de boeren (Breeman et al., 2018). In navolging van de Waterschapswet bestaat het bestuur uit een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur die beide worden voorgezeten door de dijkgraaf (de voorzitter). Het dagelijks bestuur wordt geselecteerd uit leden van het algemeen bestuur. De dijkgraaf wordt voorgedragen door het algemeen bestuur en benoemd door de Kroon. Vanuit de historie van waterschap en het gezegde '*belang, betaling, zeggenschap*' (Breeman et al., 2018 p. 90), worden aan de verschillende categorieën belanghebbenden een bepaalde hoeveelheid van zetels aangewezen voor in het algemeen bestuur. Deze aantallen verschillen per waterschap. Om de democratische legitimiteit te verhogen bestaan sinds 1997 directe verkiezingen voor het algemeen bestuur. Sinds 2015 kan men tegelijkertijd met de provinciale verkiezingen stemmen voor het algemeen bestuur van een waterschap (Breeman et al., 2018).

Het Waterschap is door haar geschiedenis een voorbeeld van een typisch Nederlandse overheidsstructuur. Doordat een enkel waterschap een functioneel bestuur is (dat betekent: verantwoordelijk voor de waterkering en waterbeheersing in een bepaald gebied) en zo'n specifiek takenpakket heeft waarbij het de enige organisatie is die binnen de waterstaatkundige grenzen van een bepaald gebied verantwoordelijk is, zijn prikkels die bestaan op een markt met concurrentie afwezig (Klijn & Koppenjan, 2000). Daarbij wordt door het waterschap gehandeld met unieke middelen, worden inkomsten verkregen door waterschapsbelasting en worden geldstromen ontvangen vanuit de centrale overheid. Doordat gehandeld wordt met publiek geld

en overheden normen en regels opleggen, wordt verwacht dat publieke organisaties voorbeeldgedrag vertonen (Klijn & Koppenjan, 2000). Hierdoor ziet het Waterschap het implementeren van bedrijfsmatige prikkels om de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie te verhogen als een goede oplossing.

Eveneens als hiervoor is besproken herkent Waterschap Rivierenland een aantal uitdagingen met betrekking tot de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Medewerkers ervaren veel procedures, processen en regels. Er bestaat geen duidelijke consequentie of beloning voor medewerkers wanneer er gepresteerd of ondergepresteerd wordt (Het Waterschap Rivierenland, 2018). Het management ziet bepaalde zakelijke parameters niet als essentieel, zoals de werving en selectie van nieuwe medewerkers, waardoor een ontzettend hoge externe inhuur van medewerkers bestaat. Vacatures staan lang open. De medewerkersbetrokkenheid, klanttevredenheid, training en ontwikkeling van personeel, kosteneffectiviteit, KAM zaken¹ en de strategische personeel planning (SPP) worden niet gezien als essentiële parameters voor het Waterschap Rivierenland (Het Waterschap Rivierenland, 2020).

Om voorgaande uitdagingen te ondervangen heeft het Waterschap Rivierenland een beleidsplan ontwikkeld: Horizon 2025 (Het Waterschap Rivierenland, 2016). Dit plan is gericht op het creëren van een toekomstbestendige organisatie, die goed omgaat met de ingezette middelen en zo transparant mogelijk handelt. Dit beleidsplan wordt ingezet om een verandering in organisatiecultuur teweeg te brengen waarbij geldt “*Hard zijn op de inhoud zacht op de relatie*” door middel van *high performance* leiderschap (Het Waterschap Rivierenland, 2016) (Zie bijlage 1). De achterliggende gedachte is dat de organisatie eerst ‘zakelijker’ dient te worden, waarna uiteindelijk geëvolueerd kan worden tot een innovatieve en wendbare organisatie (Cameron & Quinn, 2011). In andere woorden, door het implementeren van bedrijfsmatige prikkels wil Waterschap Rivierenland een toekomstbestendige organisatie worden.

In lijn met de visie van *New Public Management* wordt getracht een bedrijfsmatige organisatiecultuur te ontwikkelen waarbij de organisatie uiteindelijk zakelijker wordt, ofwel verzakelijkt. Sinds de start van Horizon 2025 vraagt men zich in de organisatie af wat dit zakelijker zijn precies inhoudt. Men wil bewegen richting een meer bedrijfsmatige organisatiecultuur en weten waar Waterschap Rivierenland zich in lijn van deze bedrijfsmatige organisatiecultuur bevindt. Om inzicht te krijgen in waar het Waterschap Rivierenland zich momenteel bevindt en inzicht te krijgen in wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur precies betekent, wordt in deze scriptie onderzocht wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur kenmerkt en in hoeverre deze aanwezig is bij het Waterschap Rivierenland.

1.2. Probleemstelling

De doelstelling van deze scriptie is evalueren in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Middels deze evaluatie wordt inzicht gegeven in de betekenis van een bedrijfsmatige organisatiecultuur bij een publieke organisatie die zich kenmerkt als een typische Nederlandse overheidsorganisatie. Ook wordt inzicht gegeven in essentiële indicatoren van een bedrijfsmatige organisatiecultuur en in hoeverre het waterschap aan deze voorwaarden voldoet. Hierdoor is de volgende hoofdvraag tot stand gekomen:

¹ Afkorting die staat voor: Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en de zorg voor het milieu. Het betreft een regelgeving omtrent voorgaande onderwerpen voor een veilige werkomgeving.

Hoofdvraag: In hoeverre voldoet de organisatiecultuur van Waterschap Rivierenland aan de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord middels de volgende deelvragen:

Deelvraag 1. Wat is een organisatiecultuur?

Deelvraag 2. Wat zijn, volgens de academische literatuur, evaluatiestandaarden voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur?

Deelvraag 3. In hoeverre voldoet de organisatiecultuur van Waterschap Rivierenland aan de standaarden voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur?

De eerste deelvraag onderzoekt de definitie van organisatiecultuur en verdiept zich in de verschillende wetenschappelijke perspectieven hierop. De tweede deelvraag geeft inzicht in wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur kenmerkt. Dit is van belang om de analyse te kunnen maken in hoeverre het Waterschap Rivierenland aan deze kenmerken voldoet. Om de analyse uit te kunnen voeren is het nodig om een aantal inzichtelijke en/of meetbare evaluatiestandaarden te vinden. Hier richt de tweede deelvraag zich dan ook op. Door inzicht te verkrijgen in de evaluatiestandaarden kan uiteindelijk een volledige beantwoording plaatsvinden op de gestelde hoofdvraag. De derde deelvraag richt zich op het evalueren van de kenmerken bij het Waterschap Rivierenland. In hoeverre is sprake van een bedrijfsmatige organisatiecultuur? De beantwoording van de derde deelvraag bestaat uit een analyse waarbij de evaluatiestandaarden die bij een bedrijfsmatige organisatiecultuur passen worden getoetst in Waterschap Rivierenland.

1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de verwachte positieve effecten van het implementeren van bedrijfsmatige prikkels contextafhankelijk zijn (Hatch & Cunliffe, 1993). Dit is nog niet onderzocht op het niveau van een functionele overheid, het Waterschap, echter is dit wel belangrijk, omdat het Waterschap zich kenmerkt als een typisch Nederlandse overheidsorganisatie door haar lange geschiedenis, structuur en takenpakket (Breeman et al., 2018).

Hieraan is toe te voegen dat de cultuur binnen een organisatie, de kern is van een organisatie. Niet alleen is organisatiecultuur de kern van een organisatie, het omvat tevens de reden dat iets werkt in een organisatie of niet (Driskill et al., 2018). Door dit begrip te conceptualiseren wordt duidelijkheid gegenereerd voor andere organisaties en ontstaat een hedendaagse definitie vanuit *state-of-the-art* wetenschappelijke literatuur.

En niet alleen wordt in deze scriptie organisatiecultuur onderzocht. Er worden tevens evaluatiestandaarden gedefinieerd van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Doordat de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur gekoppeld worden aan het paradigma *New Public Management* ontstaat een nieuwe benadering van een bedrijfsmatige organisatiecultuur (Hood, 1991). Dit geeft nieuwe inzichten en ondersteunt tevens in het verduidelijken van het begrip bedrijfsmatige organisatiecultuur.

Al vele jaren is men op zoek naar de beste wijze om invulling te geven aan de structuur en organisatie van het openbaar bestuur. Een van de mogelijke invullingen hiervoor is een meer bedrijfsmatige organisatiestructuur (De Vries & Nemec, 2013). Door onderzoek te doen dat zich specifiek hierop richt, kan binnen het Waterschap meer draagvlak gecreëerd worden voor

deze invulling. Hierbij kunnen de opgestelde bedrijfsmatige evaluatiestandaarden inzicht geven in een organisatiecultuur. Dit geeft niet alleen het Waterschap inzicht in haar organisatiecultuur, maar tevens andere publieke organisaties in de impact van de aanwezigheid van bepaalde bedrijfsmatige evaluatiestandaarden.

Er bestaan al vele jaren discussies over het ‘verzakelijken’ van de overheid. Door een enkel onderdeel van de publieke overheid te bestuderen wordt inzicht ingewonnen over het ‘verzakelijken’ bij de overheid (Eakin et al, 2011). Ook kunnen andere publieke organisaties gebruik maken van de inzichten en de conclusie van dit onderzoek gebruiken als vergelijkingsmateriaal met hun eigen organisatie. Tevens wordt in dit onderzoek een aantal aanbevelingen gedaan die ook andere publieke organisaties kunnen ondersteunen en helpen in het proces zich bedrijfsmatiger te organiseren.

Doordat wordt onderzocht wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur is en wat evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur zijn, wordt inzicht verkregen in wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur exact inhoudt. Hiermee wordt verduidelijking gecreëerd in het vraagstuk wat verzakelijking precies inhoudt. Daarbij geeft dit onderzoek inzicht in een typische Nederlandse overheidsorganisatie. Eerder onderzoek met betrekking tot dit onderwerp nog niet heeft plaatsgevonden.

1.1.Theoretische vooruitblik

In de wetenschappelijke literatuur wordt een definitie gezocht van organisatiecultuur. Hierbij wordt aandacht besteed aan de twee belangrijkste perspectieven op organisatiecultuur: het moderne perspectief en het symbolisch perspectief. Samen vormen ze uiteindelijk de definitie van organisatiecultuur. Hierna wordt dieper ingegaan op een bedrijfsmatige organisatiecultuur en dit gebeurt door middel van het paradigma *New Public Management*. Samen vormen zij uiteindelijk de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur.

1.2.Methodologische vooruitblik

Het beantwoorden van de hoofdvraag wordt gedaan door middel van een evaluatief onderzoek. In deze scriptie worden de eerste en tweede deelvragen beantwoord via een literatuuronderzoek. De literatuur voor de beantwoording van deze vragen bestaat uit wetenschappelijke literatuur en intern beleid vanuit de onderzochte organisatie. Uiteindelijk vloeien uit de wetenschappelijke literatuur de evaluatiestandaarden voort, die via diepte-interviews worden bevestigd bij medewerkers van Waterschap Rivierenland. Deze data worden volledig getranscribeerd en daarna gecodeerd om de derde deelvraag en de hoofdvraag te beantwoorden.

1.3.Leeswijzer

In deze scriptie zal eerst in het theoretisch kader een uitleg gegeven worden over het begrip organisatiecultuur. Organisationscultuur wordt vanuit verschillende perspectieven bestudeerd. In dit onderzoek wordt een bedrijfsmatige organisatiecultuur vanuit het moderne en het symbolische perspectief geëvalueerd. Beide perspectieven krijgen een toelichting, waarna organisatiecultuur wordt geconceptualiseerd. Hierna volgen drie kernevaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. In het methodologisch kader worden de gevonden evaluatiestandaarden geoperationaliseerd en vindt een uiteenzetting plaats over de procedure van de interviews. Hierna volgen de analyse, discussie, conclusie en ten slotte een aanbeveling.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt getracht antwoord te vinden op de eerste en tweede deelvraag in dit onderzoek: ‘Wat is organisatiecultuur?’ en ‘Wat zijn, volgens de academische literatuur, evaluatiestandaarden voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur?’ Ten eerste wordt het begrip cultuur gedefinieerd om vervolgens organisatiecultuur te conceptualiseren. Hierbij worden verschillende wetenschappelijke theoretische perspectieven op organisatiecultuur besproken. Tevens worden de belangrijkste wetenschappelijke theorieën met betrekking tot deze perspectieven op organisatiecultuur uiteengezet. Ten derde wordt het paradigma *New Public Management* geïntroduceerd waarna de evaluatiestandaarden? van een bedrijfsmatige organisatiecultuur gebaseerd op *New Public Management* worden gepresenteerd waaruit het conceptueel kader volgt.

2.1. Een definitie van cultuur

Voordat het begrip organisatiecultuur geconceptualiseerd wordt dient het begrip cultuur gedefinieerd te worden. Cultuur is een begrip dat zijn oorsprong kent in de antropologie en sociologie. De term cultuur is ontstaan in de sociologie en antropologie om te kunnen analyseren hoe de mens zich in verschillende groepen en samenlevingen gedraagt. Door cultuur te bestuderen kan men ontdekken of cultuur ten opzichte van het verleden is geëvolueerd of veranderd (Hatch & Cunliffe, 2013).

Cultuur wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Om zo simpel mogelijk te starten heeft Parsons (1961) drie aspecten omschreven die cultuur karakteriseren: 1. Kennis, 2. Waarden en 3. Symbolische expressie. Culturen verschillen in hun kijkwijze naar de wereld (kennis), hun motieven, ethiek en normen (waarden). Tevens verschillen culturen in hun rituelen, muziek, kunst, taal en betekenisvolle voorwerpen (symbolische expressie). Ondertussen bestaan niet alleen verschillen tussen culturen, maar ook veel gelijkenissen. Cultuur is aangeleerd en wordt onderwezen, wordt op zekere hoogte gedeeld door aanhangers, aangepast aan het veranderen van anderen en is gefocust op betekenis en ideeën in plaats van op het materieel aspect (Godwyn, 2011).

Een bekende definitie van cultuur is gegeven door Kroeber (1963). Kroeber definieert cultuur als volgt: Cultuur bestaat uit impliciete en expliciete patronen van en voor gedrag. Deze patronen worden verworven en overgedragen door symbolen, die ervoor zorgen dat men zich onderscheidt van menselijke groepen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het dragen van een hoofddoek of de standaard drie kussen die elke Nederlander bij een bezoek ontvangt (pre-corona). Belangrijk hierbij is hoe men omgaat met deze symbolen. Hoe gebruik gemaakt wordt van deze symbolen en hoe de relatie is tot deze symbolen. Symbolen kunnen in bepaalde culturen als meer essentieel en belangrijk gezien worden dan in een andere cultuur. De kern van een cultuur bestaat uit traditionele ideeën en vooral de daaraan verbonden waarden. Aan de ene kant zorgt een cultureel systeem voor verandering aan de andere kant conditioneert een cultureel systeem. Een cultuur onderhoudt bepaalde tradities en gebruiken en zorgt dat deze blijven voortbestaan (Kroeber et al., 1963, p. 181).

Onderzoek naar cultuur probeert dus gedrag, symboliek en normen en waarden van een specifieke cultuur te omschrijven en te begrijpen. Zo definitieert Herskowitz cultuur als volgt:

‘the total body of belief, behaviour, knowledge, sanctions, values and goals that make up the way of life of a people’ (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 158).

Elke definitie van cultuur bespreekt het onderzoeken van symbolen, waarden en normen. Godwyn focust zich op het aanleren van een cultuur en het aanpassingsvermogen van mensen in een cultuur (1961). Parsons ziet een cultuur daarentegen meer in de termen van kennis, waarden en symbolische expressie. Kroeber voegt beide definities samen en ziet beide als onderdeel van een cultuur (1963). Samenvattend kan gesteld worden dat cultuur als volgt gedefinieerd kan worden: Cultuur bespreekt en probeert te doorgronden waarom men leeft zoals men leeft (Parsons, 1961). Cultuur probeert de waarden en normen van een groep mensen te ontdekken en de symbolen die daartoe dienen te leren kennen (Kroeber, 1963). Uiteindelijk vormt dit samen de manier waarop men leeft (Hatch & Cunliffe, 2013).

2.2. Organisatiecultuur gedefinieerd

Door voorgaande definitie van cultuur ontstaat de mogelijkheid om organisatiecultuur te gaan zien als *the way of life within an organization* (Hatch & Cunliffe, 2013). De cultuur van een organisatie speelt een belangrijke rol bij het maximaliseren van de motivatie, activa, en het intellectueel- en menselijk kapitaal (Baker, 2002). Wanneer vanuit deze visie organisatiecultuur wordt bestudeerd, wordt het interessant onderzoek te doen naar organisatiecultuur, omdat deze een organisatie meer inzicht kan geven, mogelijk problematiek in een organisatie kan oplossen en productiviteit kan verhogen.

Organisatiecultuur is de cultuur in een organisatie. Er bestaan veel definities van organisatiecultuur, maar over het algemeen zijn deze definities het eens over het feit dat organisatiecultuur verwijst naar iets dat groepsleden gemeen hebben. Dit wordt afwisselend beschreven als een combinatie van gedeelde betekenissen, overtuigingen, aannames, inzichten, normen, waarden en kennis in een organisatie (Hatch & Cunliffe, 2013).

Een van de bekendste definities van organisatiecultuur is van Shein (2016). Shein omschrijft organisatiecultuur als:

‘Het patroon van gedeelde basisaannames dat de groep leerde toen het de problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste, dat goed genoeg heeft gewerkt om als geldig te worden beschouwd en daarom aan nieuwe leden kan worden geleerd als de juiste manier om te denken en voelen in relatie tot die problemen’ (Shein, 2016 p. 18).

Organisatiecultuur bestaat onder andere uit een set dynamische normen en waarden, aannames en inzichten. Deze set van normen en waarden is ontstaan doordat leden van een organisatie reageren op gebeurtenissen uit de externe omgeving en wanneer leden van een organisatie trachten om een interne verbinding te ontwikkelen. Wanneer een reactie op de externe omgeving of in de interne omgeving goed heeft uitgepakt, worden deze normen en waarden onderdeel van de organisatiecultuur. Vervolgens worden deze normen en waarden geleerd aan nieuwe leden en wordt dit een vaste heuristiek om problemen op te lossen. Shein ziet een organisatiecultuur als iets organisch wat zich evolueert over de tijd (2016).

Organisatiecultuur is in het hier en nu, een dynamisch fenomeen en een dwingende achtergrondstructuur die ons op meerdere manieren beïnvloedt. Cultuur wordt voortdurend nagespeeld en gecreëerd door onze eigen interacties en gevormd door ons eigen gedrag (Shein, 2016). Het is de basis van een organisatie die helpt bij het ondersteunen van stabiliteit en het

integreren van normen en waarden door deze observeerbaar te maken (Tompkins, 2005). Normen en waarden worden observeerbaar omdat ze continu worden hergebruikt in een organisatie. Organisatiecultuur is niet alleen het delen van belangrijke aannames en overtuigingen, het betreft ook de gedeelde kennis in een organisatie en welke symbolische waarden en sociale idealen leven in een organisatie. (Woodside, 2010). Organisaties delen een gemeenschappelijke thematiek waaronder symbolische waarden van cultuur, die samenkomen tot de definitie van cultuur als: symbolische waarden van gedeelde overtuigingen, rituelen, praktijk en taal (Swidler, 1986).

Bovenstaande uitleg betreffende organisatiecultuur schetst het idee dat organisatiecultuur uit een brede overeenstemming of consensus bestaat onder de leden van een organisatiecultuur. Echter zijn het juist de verschillen in cultuur en de omgang met deze verschillen die een cultuur vormen. Een cultuur accommodeert onenigheid zonder het onmogelijk te maken om collectiviteit te behouden. Een cultuur plaatst diverse mensen in een gedeeld kader van verbondenheid. Ieder individu kan hierdoor een andere visie hebben, maar voelt zich door het nastreven van de normen en waarden verbonden met een cultuur. Dit zorgt ervoor dat een veelgebruikt *symbool* in een bepaalde cultuur hoogstwaarschijnlijk meerdere en tegenstrijdige betekenissen heeft (Hatch & Cunliffe, 2013). Een tegenstrijdige betekenis ontstaat doordat het individu zijn eigen interpretatie op een symbool heeft.

Door deze individuele benadering ontstaan subculturen in een organisatiecultuur. Subculturen zijn subgroepen van mensen bij een organisatie die zichzelf identificeren als een aparte groep in de organisatie gebaseerd op gelijkenis of bekendheid. Een subcultuur gebaseerd op gelijkenis ontstaat door een gedeelde professionele, geslachtsgebonden, raciale, etnische, beroeps-, regionale of nationale identiteit (Martin & Siehl, 1983).

Subculturen ontstaan wanneer werknemers veel in contact staan met elkaar (bijv. wanneer een gedeelde werkplek bestaat en gebruik van dezelfde apparatuur als een koffiezetapparaat of het gebruik van een en/of dezelfde kantine) (van Maanen & Barley, 1985). Deze subculturen kunnen zich ook onderscheiden in hoe ze in contact staan met elkaar. In de meeste organisaties creëert het topmanagement de dominante subcultuur die wordt omschreven als de *corporate culture*. Wanneer een subcultuur de *corporate culture* enthousiast ondersteunt wordt deze relatie als *enhancing*, stimulerend gezien. Wanneer een subcultuur onafhankelijk blijft van invloed van de dominante subcultuur maar geen conflict creëert wordt dit gezien als *orthogonaal*. Wanneer een subcultuur actief en openlijk de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de *corporate culture* uitdaagt wordt dit gezien als een *counterculture* (Martin & Siehl, 1983). In principe hoeft een soort een soort subcultuur geen goede of slechte invloed te hebben, maar subculturen kunnen coördinatie ondermijnen in een organisatie en communicatie beperken tussen onderdelen van een organisatie. Deze subculturen worden *silo's* genoemd (Chatman & Cha, 2003).

Silo's zijn sterke organisationele subculturen wiens zelfbeheersing samenwerking ertussen moeilijk of onmogelijk maakt en dit kan leiden tot onproductieve conflicten (Hatch & Cunliffe, 2013). Een sterke cultuur kenmerkt zich door twee variabelen: overeenstemming over wat wordt gewaardeerd en de intensiteit waarmee waarden worden vastgehouden binnen een cultuur. Wanneer een subcultuur zich der mate vasthoudt aan bepaalde waarden ontstaat de situatie waarin de algemene organisatiecultuur wordt ondermijnd met als gevolg slechte communicatie en gebrek aan coördinatie in de organisatie, er ontstaan *silo's* (Chatman & Cha, 2003).

2.3. Een conceptualisatie van organisatiecultuur: twee perspectieven

Organisatiecultuur wordt op verschillende manieren benaderd en kent dan ook verschillende perspectieven zoals het moderne perspectief & het symbolische perspectief. Het moderne perspectief op organisatiecultuur tracht deze te ontleden en uiteindelijk te gebruiken als middel om de prestatie van een organisatie te verhogen (Kilmann et al., 1986). Het symbolisch perspectief wil de symboliek van organisatiecultuur ontdekken; door alles zo specifiek en uitgebreid mogelijk te beschrijven kan men tot de kern komen en culturele uitingen begrijpen (Geertz, 1973). Het symbolisch perspectief ziet organisatiecultuur niet alleen als een instrument, maar als onderdeel van het geheel (Hatch & Cunliffe, 2013). In het symbolisch perspectief wordt zelfs de onderzoeker gezien als onderdeel van de onderzochte cultuur. Hierdoor is het belangrijk dat de onderzoeker rekening houdt met het effect dat de onderzoeker heeft op een cultuur (Swidler, 1986).

In volgende paragrafen wordt het moderne perspectief en het symbolisch perspectief uiteengezet en tegenover elkaar afgewogen aan de hand van een aantal centrale theorieën. Het moderne perspectief en het symbolisch perspectief vullen elkaar aan, maar er zijn ook tegenstellingen (Hatch & Cunliffe, 2013). Er is gekozen voor deze visies omdat zij beiden verreweg de meeste invloed hebben gehad in de wetenschappelijke literatuur en samen een volledig beeld geven van organisatiecultuur (Hatch & Cunliffe, 2013).

2.3.1. Het moderne perspectief

Het moderne perspectief stelt dat wanneer een cultuur normen en waarden vormt, het mogelijk moet zijn om organisatiecultuur op zo'n manier te managen dat het gewenste gedrag min of meer gegarandeerd wordt. Dit managen vindt plaats vanuit het bestuur en leidinggevende in een organisatiecultuur. Door het rekruteren en aannemen van mensen die passen bij de culturele waarden van een organisatiecultuur, alsmede door socialisatie en training worden waarden en normen aangeleerd. Cultuur wordt in feite ingezet als controle (Kilmann et al., 1986).

Een andere bekende wetenschapper met een 'modernistisch' perspectief op organisatiecultuur is Ouchi (1979). Ouchi stelt dat wanneer impliciete afspraken het gedrag van medewerkers sturen en coördineren dit ervoor zorgt dat interne culturele normen en verwachtingen in de gaten worden gehouden en dat alle leden van deze organisatie de normen en verwachtingen accepteren en deze zich eigen maken (1979). Deze uiteindelijk gevestigde cultuur stuurt vervolgens medewerkers aan namens managers die de cultuur beheersen. Hierdoor is het volgens Ouchi een simpele kwestie wanneer een cultuurverandering moet plaatsvinden (1979). Een cultuurverandering kan plaatsvinden door de inzet van het management (Ouchi, 1979).

Kotter (2008) voegt hieraan toe dat sterke culturen in nauw contact staan met een hogere prestatie van een organisatie. Wanneer de culturele waarden de verandering van de organisatie of het aanpassen aan externe omgeving ondersteunen is deze relatie nog sterker. Cultuur beïnvloedt de prestatie van een organisatie significant wanneer het de organisatie ondersteunt in het anticiperen of het aan te passen aan veranderingen in de omgeving (positief) en wanneer het de aanpassing van de organisatie verstoort (negatief). Wanneer de organisatiecultuur de verandering niet ondersteunt, belemmert dit de prestatie van een organisatie en wanneer de organisatiecultuur en de verandering elkaar ondersteunen verhoogt dit de sterkte van een cultuur en de prestaties (Kotter, 2008).

Als laatste voegen Denison & Hooijberg het volgende toe aan het modernistische perspectief op organisatiecultuur (2012). De strategie, cultuur en omgeving van een organisatie moeten op elkaar worden afgestemd als een organisatie hoge prestaties wil leveren. Organisaties die opereren in een onvoorspelbare (veranderlijke) omgeving presteren het beste wanneer ze waarde hechten aan flexibiliteit en verandering, of participatie en een hoge mate van organisationele betrokkenheid. In een stabiele omgeving is een organisatie het meest succesvol wanneer een gedeelde visie op de toekomst bestaat, met andere woorden de waarden traditie en conformiteit hebben de prioriteit (Denison & Hooijberg, 2012).

In aanvulling op de uiteenzetting van het moderne perspectief op organisatiecultuur volgt nu een uitleg met betrekking tot de *levels of culture* van Shein (2016). Deze theorie van Shein is gebaseerd op het moderne perspectief op organisatiecultuur. Shein ondersteunt deze visie omdat hij stelt dat normen en het streven naar normen een cultuur kunnen veranderen (2016). Shein (2016) diept dit echter wel meer uit dan Ouchi (1979) en Kilmann (1986). Gebaseerd op de *levels of culture* van Shein waarbij organisatiecultuur bestaat uit *assumptions*, *values* en *artifacts*, stelt hij dat een organisatiecultuur alleen kan veranderen wanneer nieuwe waarden worden geïntroduceerd door een besluit van het topmanagement of naar voorbeeld van het topmanagement. Echter een cultuurverandering kan alleen plaatsvinden wanneer deze nieuwe waarden opgenomen worden in onbewuste aannames, waardoor werknemers ook een rol krijgen in de cultuurverandering. Leden van een organisatiecultuur moeten persoonlijk ervaren wat de voordelen van de nieuwe voorgestelde culturele waarden zijn zodat de cultuurverandering standhoudt (Shein, 2016).

In de wetenschap speelt de theorie van Shein (2016) over de organisatiecultuur vanuit het moderne perspectief een centrale rol. Deze theorie is *levels of culture* van Shein (2016). Shein ziet drie niveaus in een organisatiecultuur waarbij de kern een set van *basic underlying assumptions* is waarover geen discussie bestaat (2016). Deze kern van onbewuste vanzelfsprekende overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens fungeert als gids voor leden in een organisatiecultuur. Deze gids helpt in het maken van keuzes en het ondernemen van actie (Shein, 2016).

Figuur 1 Levels of Culture



Noot. Aangepast van 'Organization Theory and Public Management', door Tompkins, J. 2005, Thomson Wadsworth, p. 364

De 'basic assumptions', basiswaarden, zijn de meest basale theorieën die onbewust de grootste invloed hebben bij werknemers. *Basic assumptions* geven aan hoe leden van een organisatie hun realiteit zien, maar omdat ze als vanzelfsprekend worden gezien, worden ze niet direct herkend door leden van een organisatie. Alsnog hebben de *basic assumptions* invloed op elk onderdeel van het culturele leven en het vormen van een menselijke ervaring. Schein zegt dat de *basic assumptions* invloed hebben op hoe leden van cultuur waarnemen, denken en voelen. Vaak staan de 'basic assumptions' in nauw contact met de missie, de strategie en de operationele doelen van een organisatie (Schein, 2016).

Wanneer men gaat nadenken over aannames van cultuur komt het tweede niveau van *Schein's levels of culture* aan bod (2016). *Espoused Values* zijn de sociale principes, doelen en standaarden waarvan leden van een cultuur geloven dat deze een wezenlijke waarde hebben. Het zijn de onderdelen waar werknemers het meest om geven, waaraan werknemers de prioriteit geven. *Espoused values* ondersteunen leden van een cultuur in hun beoordeling van wat goed is en wat niet goed is. Daarom zijn deze waarden enigszins in overeenstemming met de morele codes van de leden.

Hoewel deze *espoused values* zichtbaarder zijn dan de *basic assumptions* zijn ze niet makkelijk te begrijpen of ontdekken. Wanneer iemand, vaak iemand die nieuw is in de organisatie, iemand met revolutionaire ideeën of iemand met een groot creatief vermogen, deze *espoused values* op een fundamentele manier uitdaagt (breuk met conventie) raken leden van een organisatiecultuur vaak erg van streek. Een voorbeeld hiervan is de hippie-cultuur (een *counterculture*). Deze hippiecultuur zette zich af tegen de destijds heersende cultuur en de autoriteit.

Veel wetenschappelijk onderzoek focust zich op het specificeren van de waarden die verschillende organisatieculturen hebben. Shein (2016) stelt dat het gaat om de invloed van die culturele aannames en waarden als geheel op percepties, gedrag en emotionele staat van leden van een bepaalde organisatiecultuur. Shein bedoelt hiermee dat het gaat om het totale plaatje van een organisatiecultuur niet alleen de kernwaarden. De belangrijkste invloed van culturele waarden vindt plaats doordat het normen en verwachtingen definieert voor het gedrag van iemand in een organisatiecultuur (2016).

Waarden staan in relatie tot normen. Waar waarden definiëren wat wordt gewaardeerd, stellen normen duidelijk wat nodig is om als normaal of abnormaal te worden beschouwd in een organisatiecultuur. Normen stellen regels voor gedrag. Het verband tussen waarden en normen is dat het verwachte gedrag van een gestelde norm te herleiden is tot een gewaardeerde uitkomst. Een voorbeeld van een norm is dat studenten niet praten wanneer een docent een college geeft, erachter ligt de waarde dat de student de docent respecteert. Een andere achterliggende waarde kan zijn dat de student beleefd wil zijn en aangezien meerdere waarden achter een norm gevonden kunnen worden ontstaat de mogelijkheid om een waarde op veel verschillende manieren te interpreteren (Shein, 2016). Deze ambiguïteit strekt zich door tot het derde niveau van *Shein's levels of culture: artifacts* (2016).

Artifacts zijn manifestaties of uitingen van eenzelfde culturele kern die normen en waarden creëert. De grote afstand tot de kern van *basic assumptions* zorgt er echter voor dat het lastiger is hun culturele betekenis te achterhalen zonder deze ondubbelzinnig te interpreteren. *Artifacts* zijn makkelijk te observeren, maar ontzettend moeilijk om te ontcijferen. Sommige *artifacts* zijn puur situationeel en andere hebben een gedeelde betekenis. Het lastige van het ontcijferen van '*artifacts*' ontstaat doordat degene die observeert zijn persoonlijke gevoelens en reacties koppelt aan deze '*artifacts*'. *Artifacts* zijn ook wel het topje van de ijsberg, omdat ze het enige zichtbare zijn van het model van Shein. *Artifacts* zijn de aanwezigheid van handelingen die waarden, normen en uitgangspunten van een cultuur vertegenwoordigen.

Voorbeelden hiervan zijn de organisatiestructuur, de gebruikte taal, filosofie van een organisatie en verhalen waarmee waarden in een organisatie worden benadrukt (Shein, 2016). Onderstaande tabel geeft een aantal voorbeelden van verschillende soort *artifacts* die in een organisatiecultuur kunnen bestaan.

Tabel 1 Artifacts van organisatiecultuur

Categorie	Voorbeelden
<i>Objecten</i>	Kunst/ ontwerp/ logo Architectuur/ decor/ inrichting Outfit/ uiterlijk/ kostuum/ uniform Producten/ apparatuur/ gereedschap Weergave van posters/ foto's/ memorabilia/ cartoons Bewegwijzering
<i>Verbale uitdrukkingen</i>	Jargon/ namen/ bijnamen Uitleg/ theorieën Verhalen/ Mythen/ Legendes en hun helden en schurken Bijgeloof/ Geruchten Humor/ grappen Metaforen/ Spreekwoorden/ slogans Toespraken/ Retoriek/ Oratorium
<i>Activiteiten</i>	Ceremonies/ rituelen/ Overgangsrutuelen Vergaderingen/ Retraites/ feesten Communicatie patronen Tradities/ gewoonten/ sociale routines Gebaren Spel/ Ontspanning/ spellen Beloningen/ Straffen

Noot. Aangepast van 'Organization Theory', door Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. 2013, Oxford University Press, p. 171

2.3.2. Het symbolische perspectief

Het tweede perspectief, het symbolisch perspectief ziet organisatiecultuur niet alleen als een inzetbaar instrument. Het symbolisch perspectief ziet organisatiecultuur als iets organisch waarvan alles wat in een organisatie bestaat onderdeel is. Het symbolisch perspectief stelt dat het niet alleen om het management gaat. In lijn met de visie van Geertz dient alles zo precies mogelijk te worden beschreven van een cultuur en heeft alles wat onderdeel is van de organisatiecultuur, zelfs de onderzoeker, invloed op de organisatiecultuur (1973). Hieraan voegt Kristeva toe dat hoe meer men beschrijft, hoe beter de symboliek achter bepaalde handelingen in een organisatiecultuur begrepen kan worden (1977).

Wanneer het management bij wijze van spreken A toevoegt is het niet vanzelfsprekend dat hier B uit volgt (de kant die het management op wil). Er kan ook C uitkomen of het gewenste beleid kan niet de gewenste effectiviteit hebben. De *corporate culture* hoeft niet altijd leidend te zijn in een organisatie, er dient naar alles gekeken te worden (Martin & Siehl, 1983). Met alles wordt bedoeld dat zoals eerder gesteld, zelfs de onderzoeker invloed heeft op de cultuur. Hierdoor heeft elke pion invloed op een cultuur en dit effect dient niet onderschat te worden. Door bewust te zijn dat symbolen bestaan kan een strategie ontwikkeld worden om hiermee om te gaan (Swidler, 1986). Deze symbolen tonen welke waarden en normen als essentieel in een organisatiecultuur gezien worden. Daarbij laten ze ook zien in welke relatie het bestuur (*de corporate culture*) zich bevindt tot de rest van de organisatiecultuur (Hatch & Cunliffe, 2013).

Het symbolisch perspectief wil managers ervan overtuigen om te observeren, luisteren en te reageren op wat werknemers zeggen en doen. Dit is namelijk een middel om deel te nemen aan de processen die een cultuur vormen, in stand houden en veranderen. In het symbolisch

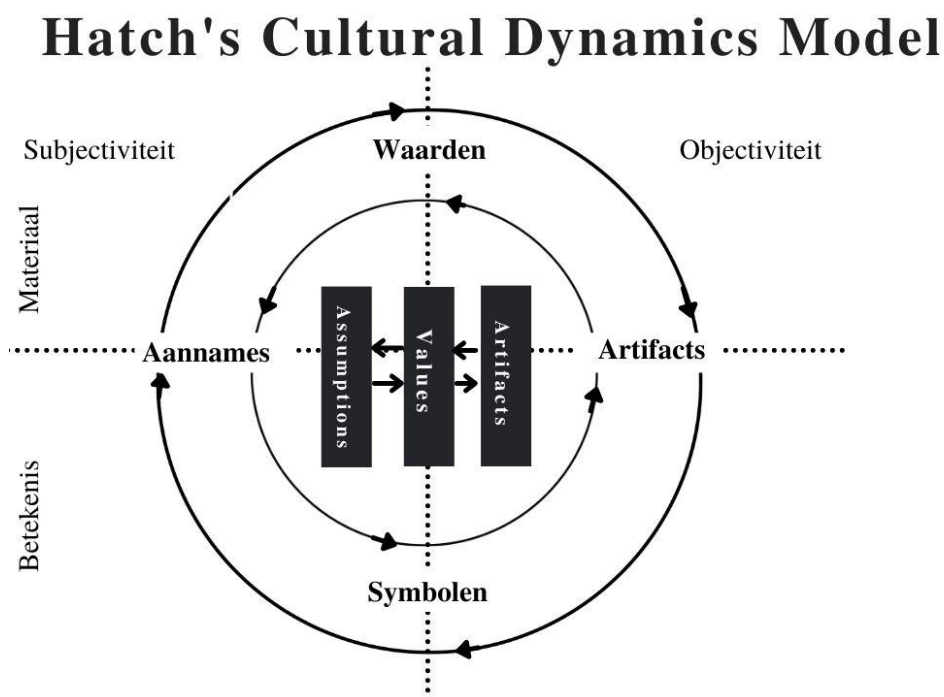
perspectief wordt de manager altijd gestuurd door culturele invloeden als hij/zij probeert om de organisaties waar hij/zij onderdeel van is te besturen vanuit een culturele context (Hatch & Cunliffe, 2013).

Het symbolisch perspectief waarschuwt managers om aan te nemen dat de bedrijfssubsultuur (de *corporate culture*) die ze generen gelijk is aan de algemene cultuur van de organisatie. Het symbolisch perspectief stelt dat de algemene cultuur van een organisatie niet altijd gelijk is aan de *corporate culture*. Een manager hoort dan ook de corporate culture en de subculturen van de organisatie waar hij/zij werkt te kennen (Hatch & Cunliffe, 2013).

Om de organisatiecultuur en haar subculturen te kennen, moet een manager in contact zijn met de werknemers. Wanneer de *corporate culture* verschilt van de organisatiecultuur, kan dit de manager tegenwerken in zijn of haar poging de organisatie te veranderen. Wanneer eenlijngheid, een collectieve opvatting, bestaat in de organisatiecultuur bevordert dit een cultuurverandering (Hatch & Cunliffe, 2013).

Na de uiteenzetting van het symbolische perspectief, wordt nu het *Hatch's Cultural Dynamics Model* (1993) uitgelegd. In navolging van het *levels of culture model* van Shein (1993) wordt nu aandacht besteed aan het *Hatch's Cultural Dynamics Model* (1993). Dit model voegt het symbolisch perspectief toe aan het levels of culture model van Shein (1993).

Figuur 2 Cultural Dynamics Model



Noot. Aangepast van 'The Dynamics of Organizational Culture', door Hatch, M. J. 1993, The Academy of Management Review, 18(4) p. 685

Linksboven in het model manifesteren aannames zich als hetgeen dat verwachtingen schept over de wereld en richting geeft aan een actie. Manifestatie is het tot stand komen van een waarde. Het voorbeeld kan gegeven worden met de aanname dat mensen lui zijn. Deze aanname wekt verwachtingen op met betrekking tot luiheid. Deze percepties in combinatie met andere

veronderstellingen die ontstaan, kleuren de gedachten en gevoelens over handelingen met betrekking tot de aanname dat mensen lui zijn. Bijvoorbeeld in een organisatie waar men gelooft dat succes in relatie staat met hard werken, wordt luiheid in een negatief daglicht geplaatst. Dit zorgt ervoor dat de percepties van luiheid, de negatieve gedachten en gevoelens met betrekking tot luiheid kunnen uitgroeien tot een waarde voor het beheersen van luiheid.

De veronderstelling dat men lui is tempert ook de verwachtingen hoe ijverig men is (Iedereen is lui, waarom zou iemand zich ijverig gedragen?), waardoor het gevoelens, gedachten en percepties in deze richting beperkt. Hierdoor krijgt de waarde autonomie een lagere prioriteit omdat meer autonomie bij luie mensen leidt tot weinig of geen inspanning. Er ontstaat een concurrerende waarde autonomie vs. controle. Uiteindelijk kan hierdoor de concurrerende waarde autonomie verdwijnen doordat men ervanuit gaat dat men lui is en dus gecontroleerd dient te worden of de medewerker zijn of haar werk wel doet. Wanneer verondersteld wordt dat succes van een organisatie afhangt van een grote inzet, dan interfereert de *luiheidsveronderstelling* met een *inspannings-/autonomiewaardenset* en ondersteunt deze een *inspannings-/controlewaardeset* (Hatch, 1993).

Vanaf het moment dat cultuur actie beïnvloedt door waarden te manifesteren produceert deze actie *artifacts*. En het ontstaan van deze *artifacts* wordt de realisatie genoemd, hierin worden beelden die gebaseerd zijn op aannames en waarden werkelijkheid door deze een tastbare vorm te geven. Wanneer het vorige voorbeeld erbij wordt gehaald met de aanname dat mensen lui zijn en de waarde voor controle ontstaat kunnen bepaalde materiële en sociale vormen met betrekking tot deze waarde verschijnen zoals bijvoorbeeld: productiviteitsrapporten, een kloksysteem, prestatiebeoordelingen en een open kantoor. Het ontstaan van voorgaande *artifacts* is de realisatie in het model van Hatch (1993).

Het bovenste deel de manifestatie en realisatie beschrijft hoe *artifacts* worden gecreëerd. Het onderste deel, de symbolisatie en interpretatie beschrijft wat er gebeurt wanneer deze artifacts onderdeel zijn geworden van de organisatie. Anders gezegd, de bovenste helft van het model houdt zich bezig met hoe aannames en waarden *artifacts* creëren en onderhouden. In de onderste helft van het model, kiest een werknemer enkele (niet alle) van de beschikbare *artifacts* en gebruikt hij/zij deze om een betekenis te symboliseren. Deze betekenis deelt de medewerker met andere leden van de organisatie.

Het process dat symbolen vormt uit *artifacts* wordt symbolisatie genoemd. Teruggaande naar het voorgaande voorbeeld kan een nieuw open kantoor door het topmanagement worden ingezet als middel om aan te tonen dat de organisatie participatief en inclusief is. Terwijl de inzet van een kloksysteem, productiviteitsrapporten en prestatiebeoordelingen zou kunnen vertellen dat de werknemers niet worden vertrouwd. Wat ertoe leidt dat werknemers wrok voelen en zich uitgesloten voelen. In dit geval produceren de werknemers een symboliek (die van negatieve gevoelens en uitsluiting) die gehecht is aan de *artifacts* van een kloksysteem, productiviteitsrapporten en prestatiebeoordelingen die tegengesteld is van het topmanagement (die van het stimuleren van openheid en transparantie).

Door selectie en het gebruik van symbolen om ideeën en gevoelens weer te geven creëert de interpretatie hiervan betekenis aan het dagelijks leven in een organisatie. De interpretatie is de vierde stap van dit model. Het model laat zien dat door de tijd heen, de vier processen van manifestatie, realisatie, symbolisatie en interpretatie van invloed zijn op wat men aanneemt en waardeert van hun cultuur van moment tot moment en hoe men *artifacts* produceert, onderhoudt of wijzigt en hoe symbolen betekenis krijgen in materiële vormen (Hatch, 1993).

Beiden perspectieven trachten te achterhalen welke organisatiecultuur bestaat in een organisatie. Zo hebben ze ook beiden het doel om te begrijpen wat de kern is van een organisatie. Waar het moderne perspectief organisatiecultuur meer als een instrument ziet ter verbetering van de productiviteit en effectiviteit van een organisatie (Ouchi, 1979), ziet het symbolische perspectief organisatiecultuur als alles wat een organisatie kenmerkt en hierdoor niet alleen als een instrument, maar als iets organisch (Kristeva, 1977). Dit zorgt ervoor dat het moderne perspectief goed inzicht geeft in het hier en nu van een organisatie, waar staat de organisatie met betrekking tot organisatiecultuur (Kilmann et al., 1986), terwijl het symbolisch perspectief probeert te achterhalen wat de symboliek is van een organisatiecultuur en/ of een subcultuur zich bijvoorbeeld positief of negatief verhoudt tot de *counter culture* (Martin & Siehl, 1983). De inzet van beiden perspectieven zorgt ervoor dat een volledig beeld ontstaat van een organisatiecultuur. Deze combinatie zorgt ervoor dat inzicht ingewonnen wordt in de huidige organisatiecultuur en de context van deze organisatiecultuur.

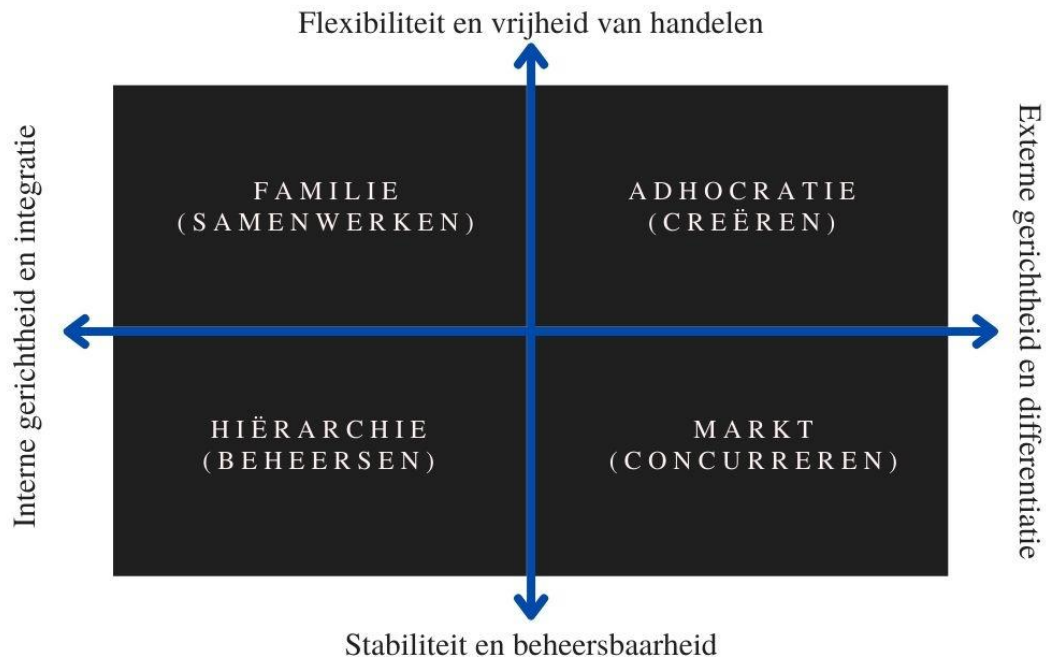
In de volgende paragrafen wordt het *competing values framework* van Quinn besproken (1991). Dit raamwerk vormt uiteindelijk een instrument waarmee een bedrijfsmatige organisatiecultuur gemeten kan worden. Hierna wordt het paradigma *New Public Management* uiteengezet, waarna een conceptualisering van een bedrijfsmatige organisatiecultuur middels *New Public Management* volgt en evaluatiestandaarden uiteengezet worden.

2.4. Quinn en het onderscheid van vier organisatieculturen

Na het bespreken van de lagen in een organisatiecultuur (Shein, 2016) en het symbolisatie proces in een organisatiecultuur (Hatch, 1993), wordt nu Quinn (1991) besproken. Quinn zijn bijdrage is uiteindelijk een instrument om organisatiecultuur te meten die in dit onderzoek gebruikt gaat worden (2011). Quinn onderzoekt verschillen in organisatieculturen. Quinn staat bekend om zijn *competing values framework* (1991). Dit raamwerk stelt dat in een organisatie onverenigbare belangen spelen en dat deze waarden concurrerend zijn. Voorbeelden van concurrerende waarden zijn: stabiliteit en controle vs. flexibiliteit en aanpassing (Quinn et al., 1991). Quinn stelt dat wanneer duidelijkheid bestaat met betrekking tot de kernwaarden van een organisatie daarop geacteerd kan worden (2011). Zoals het moderne perspectief op organisatiecultuur stelt kan inzicht in organisatiecultuur en aanpassing hiervan helpen in het verbeteren van de prestatie van een organisatie (Shein, 2016).

Figuur 3 Model van Concurrerende Waarden

HET MODEL VAN CONCURRERENDE WAARDEN



Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011, Amsterdam University Press., p. 58

In vervolgonderzoek heeft Quinn het *competing values framework* omgezet in vier culturele typen. De volgende organisatieculturen zijn onderscheiden: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (zie figuur 3). Op de horizontale as ligt links de focus op effectiviteitscriteria die nadruk leggen op interne mogelijkheden, integratie en eenheid van processen. Rechts ligt de focus op differentiatie en de externe omgeving. De verticale as maakt onderscheid tussen criteria die zijn gericht op flexibiliteit en discretie tegenover stabiliteit en controle. De derde waardedimensie van het *competing values framework* is een theoretische basis die uitlegt waarom elke van de vier cultuurtypen geassocieerd wordt met een specifieke strategische missie (Cameron & Quinn, 2011).

Deze missie verduidelijkt het gedrag dat voortkomt uit waarden en overtuigingen. Deze gedragingen zijn de mechanismen (middelen) waarmee cultuurtypen geassocieerd worden. De gewenste criteria (doelen) zijn de collectieve waarden en overtuigingen die normatieve sociale verwachtingen scheppen en leden informeren over hoe ze zich zouden moeten gedragen. Dit gedrag (voorbeelden van gedrag meedoen, agressief zijn, vasthouden aan regels) beïnvloedt vervolgens de houding en de tastbare output van werknemers (Cameron & Quinn, 2011).

Tabel 2 Aannames, Overtuigen, Waarden, Artifacts en Effectiviteitscriteria van de vier verschillende cultuurtypes van Quinn

Cultuur type	Aannames	Overtuigingen	Waarden	Artifacts (gedragingen)	Effectiviteitscriteria
Familie	Menselijk verwantschap	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze vertrouwen hebben in de organisatie, loyaliteit aan de organisatie ervaren en zich lid voelen van de organisatie	Trouwheid, verwantschap, samenwerking, vertrouwen en ondersteuning	Teamwork, participatie, medewerkersbetrokkenheid en open communicatie	Medewerkerstevredenheid en betrokkenheid medewerkers
Adhocratie	Verandering	Mensen gedragen zich gepast als ze het belang en de impact van de taak begrijpen	Groei, stimulatie, afwisseling autonomie en aandacht voor detail	Het nemen van risico's, creativiteit en aanpassingsvermogen	Innovatie
Markt	Prestatie	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze duidelijke doelstellingen hebben en worden beloond op basis van prestaties	Communicatie, competitie, competentie en prestatie	Verzamelen van klant- en concurrentie informatie, doelen stellen, plannen, taakfocus, concurrentievermogen en agressiviteit	Groter marktaandeel, winst, productkwaliteit en productiviteit
Hiërarchie	Stabiliteit	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze duidelijke rollen hebben en procedures formeel zijn vastgelegd in regels en voorschriften	Communicatie, routine, formalisering en consistentie	Conformiteit en voorspelbaarheid	Efficiëntie, tijdloos en soepel werkend

Noot. Aangepast van 'Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions, *Journal of Applied Psychology*, door Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011, p. 679-96(4)

Tabel 2 toont de basic *assumptions*, *beliefs*, *values* en *artifacts* van elk cultuurtype. Het eerste type cultuur is de familiecultuur. In onderzoek begin jaren zestig en zeventig is in Japan een duidelijk verschil qua organisatiecultuur ontdekt in vergelijking met Amerika. Door een sterk aanwezige overeenkomst met de organisatie van een familie heet deze cultuur dan ook de familiecultuur (Quinn et al., 2011).

Het familiecultuurtype is intern georiënteerd en wordt versterkt door een flexibele organisatiestructuur. Figuur 3 laat zien dat de onderliggende aanname van familiecultuur is dat menselijk verwantschap een positieve affectieve houding van werknemers gericht op de organisatie produceert. In andere woorden: 'Organisaties slagen omdat ze mensen aannemen, hun personeelsbestand ontwikkelen en behouden.' Een kerngeloof in familieculturen is dat de organisatie vertrouwen medewerkers, open communicatie en medewerkersbetrokkenheid faciliteert. Zodoende hechten 'familieorganisaties' aan de volgende waarden: gehechtheid,

aansluiting, lidmaatschap en ondersteuning. Het gedrag wat uit deze waarden volgt zijn: teamwerk, participatie, betrokkenheid van medewerkers en open communicatie. Van deze middelen wordt verwacht dat ze het moreel, de tevredenheid en toewijding van de werknemer ondersteunen (Hartnell et al., 2011). In deze organisatie is een sterke focus op teamwerk, programma's om personeel erbij te betrekken en prestaties worden gezien als van een team en niet individueel. Leiders worden in deze cultuur gezien als mentoren en misschien zelfs wel als 'vaderfiguren' of 'moederfiguren' (Quinn et al., 2011).

De tweede soort organisatiecultuur adhocratie is extern georiënteerd en wordt ondersteund door een flexibele organisatiestructuur. Deze cultuur is ontstaan ten tijde van het informatietijdperk. Een flexibele organisatiecultuur is een organisatievorm die actief reageert op de snel veranderende externe omgeving (Quinn et al., 2011). De fundamentele veronderstelling in een adhocratiecultuur is dat verandering de creativiteit of het vergaren van nieuwe middelen bevordert. Een fundamentele overtuiging in adhocratieculturen is dat idealistische visies en nieuwe visies leden stimuleren om creatief te zijn en om risico's te nemen. Vandaar dat adhocratische organisaties de waarden: waardegroei, stimulatie, afwisseling, autonomie en aandacht voor het detail nastreven. Gedrag dat hieruit voorkomt zijn het nemen van risico's, creativiteit en aanpassingsvermogen. Deze middelen zullen naar verwachting innovatie en toenemende output creëren (Hartnell et al., 2011). De adhocratische cultuur kenmerkt zich als een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving waarbij leiders visionair, vernieuwend en risicogericht zijn (Quinn et al., 2011).

Het derde cultuurtype is de marktcultuur. Dit cultuurtype ontleent zijn inspiratie vanuit een aantal kenmerken die de effectiviteit van een organisatie zouden bevorderen gebaseerd op de theorie met betrekking tot transactiekosten (Ouchi, 1981). Hierdoor is eigenlijk alles in de organisatie gefocust op transacties. Denk aan transacties met belanghebbende, maar ook regelgevende instanties (Quinn et al., 2011). Dit type is extern gericht en wordt versterkt door een organisatiestructuur die doordrenkt is van controlemechanismen. Volgens het *competing values framework* is de aanname die ten grondslag ligt aan marktculturen dat een prestatiefocus, concurrentievormen en agressiviteit produceert wat resulteert in productiviteit en een hogere beurswaarde voor de aandeelhouders op korte termijn. Het primaire geloof is dat marktculturen duidelijke doelen hebben en voorwaardelijke beloningen voor medewerkers om hen te motiveren agressief te presteren en naar verwachting van de aandeelhouders te presteren (een hogere beurswaarde genereren). Daarom hechten marktorganisaties waarde aan communicatie, bekwaamheid en prestatie. Het gedrag wat met deze waarden wordt geassocieerd is planning, taakfocus en gecentraliseerde besluitvorming en het formuleren van duidelijke doelen. De inzet van deze middelen moet ertoe leiden dat een bedrijf zijn concurrenten verslaat, zijn doelstellingen behaalt, zijn productkwaliteit verhoogt, het marktaandeel vergroot en zijn winstgevendheid vergroot (Hartnell et al., 2011). In deze organisatiecultuur staan concurrentiegerichtheid en productiviteit hoog in het vaandel. Door middel van een sterke nadruk op externe positionering en beheersbaarheid worden deze waarden in praktijk gebracht. De leiders in deze cultuur zijn vastberaden producenten en concurrenten.

Het vierde en laatste cultuurtype waar Quinn onderscheidt in maakt is hiërarchie (2011). Deze benadering is gebaseerd op de visie van Weber (1947). Weber onderzoekt publieke organisaties in de twintigste eeuw. Belangrijkste uitdaging voor deze organisaties is om op efficiënte wijze producten en goederen te leveren in een steeds complexere maatschappij. Weber onderscheidde zeven kenmerken van bureaucratie: regels, specialisatie, meritocratie, hiërarchie, gescheiden eigendom, onpersoonlijkheid en verantwoording (Weber, 1947). Hiërarchie is intern georiënteerd en wordt ondersteund door een organisatiestructuur die wordt aangedreven door

controlemechanismen. Zoals weergegeven in figuur 3 is de kernaanname van een hiërarchische cultuur dat controle, stabiliteit en voorspelbaarheid, de efficiëntie van een organisatie bevorderen. Het overheersende geloof in een hiërarchische cultuur is dat werknemers voldoen aan hun verwachtingen wanneer hun rollen duidelijk gedefinieerd zijn. Dit heeft als resultaat dat in hiërarchische culturen nauwkeurige communicatie, routine, formalisering en consistentie belangrijke waarden zijn. Gedrag dat uit deze waarden voortvloeit is conformiteit en voorspelbaarheid. Deze middelen ondersteunen op hun beurt een hogere efficiëntie, tijdigheid en een soepele functionering (Hartnell et al., 2011). In hiërarchische organisatiecultuur bestaan gestandaardiseerde regels en procedures, waarbij verantwoordelijkheid en beheersbaarheid als regelende mechanismen worden gewaardeerd. Deze organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek waarbij procedures bepalen wat werknemers doen. De beste leiders zijn goede coördinatoren en organisatoren (Quinn et al., 2011).

Samenvattend suggereert het *competing values framework* dat cultuurtypen uit een combinatie bestaan van een bepaalde focus (intern vs extern) en organisatiestructuur (flexibel vs. niet flexibel). Hiermee wordt bedoeld dat ideaaltypen nooit volledig aanwezig zijn in een organisatie (Quinn et al., 2011). Wanneer naar de onderzoeksvraag gekeken wordt of de beantwoording van de vraag in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat, kan hierdoor nooit volledig een ‘marktcultuur’ voorkomen. Dit betekent dat rekening gehouden dient te worden met het feit dat dit onderzoek inzicht kan bieden in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is, waarbij ook andere culturen aanwezig kunnen zijn.

Quinn heeft een instrument ontwikkeld wat meet in hoeverre een van de vier voorgaand besproken ideaaltypen aanwezig is in een organisatie (2011) (zie deel 1 *Interview Guide*). Dit instrument meet aan de hand van zes dimensies, gebaseerd op aannames, overtuigingen, waarden, *artifacts* en effectiviteitscriteria van elk cultuurtypen (tabel 2), in hoeverre een cultuurtype aanwezig is.

Quinn stelt dat elk cultuurtype een unieke set van gedragingen, waarden, overtuigingen en veronderstellingen bezit, die elk invloed hebben op de aandacht en inspanning van een organisatie om een missie na te streven (1991). Deze theorie suggereert dat cultuurtypes verschillende indicatoren voor organisationele effectiviteit aandragen (als functie van hun *basic assumptions*, *values* en structuren) (Hartnell et al., 2011). Wanneer de verschillen tussen publieke en private organisatiecultuur bekeken worden past het cultuurtype hiërarchie het beste bij een publieke organisatie en het cultuurtype markt het beste bij een private organisatie. De verschillen tussen deze twee culturen tonen aan dat verschillende waarden worden nagestreefd en andere indicatoren voor effectiviteit worden ingezet wanneer een ander type organisatiecultuur bestaat. Het gebruik van dit model geeft inzicht in waar de organisatie zich bevindt in termen van deze vier organisatietypen. Het toont welke waarden het meest aanwezig zijn in een organisatie en biedt inzicht in de grootste drijfveren van werknemers in een organisatie.

Om inzicht te verkrijgen in de organisatiecultuur vanuit het symbolisch perspectief moet naar meer gekeken worden dan alleen een momentopname. Door te onderzoeken wat de symboliek is van bepaalde onderdelen in een cultuur kan begrepen worden waarom dingen gaan zoals ze gaan (Martin & Siehl, 1983). Deze interpretatie helpt in het ontdekken van een mismatch van beleid tot uitvoering en biedt hierdoor extra context voor het beantwoorden van de hoofdvraag in dit onderzoek.

Wanneer de drie toegelichte theorieën worden gecombineerd ontstaat een volledig beeld van organisatiecultuur. Ten eerste licht het model van Shein (2016) uit dat een organisatiecultuur uit meerdere niveaus bestaat (vanuit het moderne perspectief). Ten tweede voegt het model van Hatch (1993) toe dat niet alleen de niveaus van invloed zijn, maar ook de context en het proces waarmee bepaalde culturele waarden worden geïmplementeerd (vanuit het moderne perspectief en het symbolische perspectief). Ten derde vertelt het model van Quinn (2011) dat een organisatiecultuur zich kenmerkt door middel van concurrerende waarden. Samen vormen deze theorieën de basis van organisatiecultuur en het onderzoeken hiervan. Door de combinatie van het moderne perspectief en het symbolische perspectief wordt organisatiecultuur niet alleen bestudeerd als een instrument wat de productiviteit verhoogt (Ouchi, 1979), maar ook als het proces waarin symbolen worden ontwikkeld in een organisatiecultuur en de context van symbolen in een organisatiecultuur (Hatch, 1993).

In de volgende paragrafen wordt een bedrijfsmatige organisatiecultuur geconceptualiseerd, waarna de evaluatiestandaarden van een organisatiecultuur uiteen worden gezet. Door de inzet van het paradigma *New Public Management* worden deze evaluatiestandaarden toegelicht. Waarom *New Public Management* hiervoor een geschikte visie is wordt tevens in de volgende paragrafen toegelicht.

2.5. Een bedrijfsmatige organisatiecultuur vanuit het NPM perspectief

In de volgende paragrafen wordt het bestuurskundige paradigma van *New Public Management* uiteengezet om een bedrijfsmatige organisatiecultuur te conceptualiseren. Dit theoretisch perspectief is toegespitst op een bedrijfsmatige organisatiecultuur binnen overheidsorganisaties (Hood, 1991). In voorgaande paragrafen is bestudeerd wat organisatiecultuur inhoudt en is een aantal belangrijke theorieën uiteengezet. Hierdoor kan nu uiteen worden gezet, wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur inhoudt. Door deze uiteenzetting, een koppeling aan organisatiecultuur en een kritische blik op dit paradigma worden uiteindelijk drie evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur gevonden: resultaatgericht, flexibel en competitief. Deze drie kernkenmerken worden uitgebreid toegelicht en omgezet naar evaluatiestandaarden voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Als afsluiting van het theoretisch kader volgt een conceptueel model.

In de bestuurskunde bestaat een aantal paradigma's (zienswijze, manier van organisatie in het openbaar bestuur). Paradigma's zijn ideaaltypen die een bepaalde zienswijze van organisatie in het openbaar bestuur omschrijven. Er bestaan drie ideaaltypen: *Klassiek openbaar bestuur*, *New Public Management* en *New Public Governance* (Osborne, 2001).

Kort toegelicht staan deze drie ideaaltypen voor het volgende. *Klassiek openbaar bestuur* omarmt elementen als dominantie van de rechtstaat, een splitsing tussen politiek en administratie binnen publieke organisaties, en de hegemonie van de professional in de openbare dienstverlening. De tweede categorie, bekend als *New Public Management* (NPM), richt zich op het beheersen en meten van outputcontrole, vaak in de context van concurrentie en/of financiële discipline. De derde en meest recente categorie is *New Public Governance*. *New Public Governance* kan worden gezien als een paradigma van openbare dienstverlening geworteld in institutionele theorie en netwerktheorie. Dit paradigma stelt dat het leveren van een openbare dienst afhankelijk is van meerdere actoren en waar meerdere processen plaatsvinden in het vormen van beleid (Brandsen & Honingh, 2013). In de praktijk zijn voorgaande paradigma's niet zo duidelijk te onderscheiden en zijn vaak combinaties te vinden.

Wel is het duidelijk dat governance interne relaties in een organisatie beïnvloedt en hebben de ideaaltypen impliciet ook gevolgen voor de organisatie en professionals die erin werken (Brandsen & Honingh, 2013).

Wanneer onderzocht wordt wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur is, ontleent het paradigma NPM zich goed. NPM streeft naar een meer bedrijfsmatige georganiseerde overheid. De NPM-ideologie is ontstaan rond de jaren negentig in lijn met een aantal trends in de publieke sector. Doel van deze trends was het verkleinen van de overheid, het bureaucratisch apparaat te verkleinen door te bezuinigen en het aantal ambtenaren te verminderen. NPM is een verschuiving naar een meer private, semi-private overheid. NPM is een stimulans in de richting van een meer bedrijfsmatig georganiseerde overheid (Hood, 1991). Wanneer een publieke organisatie zich organiseert in wijze van NPM is deze gestuurd door sterke mechanismen (sturen i.p.v. roeien), eigendom van de gemeenschap (empowerment in plaats van te dienen), concurrerend door concurrentie in de sector, missiegedreven i.p.v. regel gedreven, resultaatgericht, klant gedreven, ondernemend, anticiperend, decentraal en marktgericht (Osborne, 1993).

In lijn van NPM werkt de overheid op een aantal fronten aan een vergroting van doelmatigheid en effectiviteit van overheidsuitgaven. Hierbij wordt een grotere rol uitbesteed aan de markt in de uitvoering van publieke taken. De overheid wordt gezien als een opdrachtgever, regelgever en toezichthouder. Dit zorgt ervoor dat in bepaalde situaties fundamentele keuzes moeten worden gemaakt door publieke organisaties. De keuzes die gemaakt worden hebben betrekking op het zoeken naar welk onderdeel toebehoort aan het publieke belang, waar het nodig is om marktelementen toe te voegen ter verbetering van resultaten, en hoe de juiste prikkels worden gecreëerd die een hogere efficiëntie van de overheid kunnen bevorderen. Verzakelijking wordt door de centrale overheid gezien als een wijze van organisatie op verschillende vlakken waardoor een hogere doelmatigheid en effectiviteit ontstaat (Kamerstuk II 2018/19. 24 036, nr. 434)¹.

Sinds de jaren 80 is de NPM-ideologie steeds meer verwikkeld geraakt in de publieke sector niet alleen op wetenschappelijk gebied. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer publieke organisaties de waarden onderdeel van de rechtstaat, betrouwbaarheid, openheid en transparantie, verantwoording en verantwoordelijkheid, participatie en effectiviteit benadrukken (De Vries & Nemec, 2013). NPM speelt een grote rol in het openbaar bestuur. Tevens heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat wanneer NPM juist wordt geïmplementeerd dit een positief gevolg heeft op de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie (De Vries & Nemec, 2013). Op decentraal niveau is het NPM-gedachtegoed ook aanwezig. Nederlandse gemeenten hebben sinds de jaren 80 door druk vanuit de centrale overheid management en controletechnieken vanuit NPM overgenomen (Verbeeten & Speklé, 2015).

NPM is ontstaan vanuit twee wetenschappelijke theorieën de *public-choice theorie* en die *managerialisme*. De *public choice theorie* kent zijn origine in een proefschrift van de econoom Niskanen (2017). Niskanen legt de *public choice theorie* uit en vertegenwoordigt deze theorie. Niskanen zet een representatieve regering tegenover bureaucratie (2017). Hij stelt dat bureaucratie de fundamentele hulpbron, de staatskas, tegenwerkt om optimaal te functioneren. Dit omdat bureaucraten (ambtenaren) hun eigen belangen (of hun percepties van het algemeen

¹ Kamerstuk II 'Marktwerking, deregulering en wetgevingskwaliteit' 2018/19. 24 036, nr. 434

belang) nastreven terwijl de gekozen vertegenwoordiger (gemeenteraadslid, kamerlid), slechts minimale capaciteiten heeft om deze belangen na te streven (Niskanen, 2017).

Het is niet vreemd dat voorgaande argumentatie omarmd wordt door veel politici, met name zij die zich bezig houden met de staatskas. Deze politici staan hierdoor wantrouwend tegenover de ‘budgetmaximaliserende bureaucraten’. De ideeën van de *public choice theorie* hebben hun weg gevonden naar de publieke arena en zijn bijzonder invloedrijk (Niskanen, 2017). Tegenwoordig is de begrotingsbeperking overal een allesoverheersende zorg geworden. Er moeten mechanismen worden gevonden om de voorrang van de gekozen politicus boven de bureaucraat te verlenen met betrekking tot budgetten en beleid (Niskanen, 2017). Niet alleen vanuit de visie van de politicus is dit een aantrekkelijke theorie ook vanuit degenen die een antwoord zoeken op de vraag hoe een representatieve regering van de moderne bestuursstaat wordt gecreëerd. Ook vanuit dit perspectief ligt teveel macht bij de ambtenaar.

Ten tweede trekt dit idee aan omdat het een herformulering vormt van het basisprincipe van representatief bestuur, namelijk bestuur door gekozen vertegenwoordigers. De moderne bestuurlijke staat wordt gekenmerkt door de opkomst van permanentie in de openbare dienst voor een loopbaan, toegenomen specialisatie, grotere omvang en grotere complexiteit bij overheidsacties. Hierdoor is het een stuk lastiger geworden voor gekozen politici om bestuursinstrumenten te controleren. Vanuit dit perspectief wordt teruggegrepen naar het institutionele basisontwerp van een regering. Geef de politici de mogelijkheid het algemeen belang te sturen en niet de ambtenarij (Aucoin, 1990).

Vanuit de *public choice theorie* sturen de politiek en burger aan op een ‘zakelijkere’ overheid. Er wordt gestimuleerd om de begroting zo klein mogelijk te houden en de macht bij de politicus te houden. Dit gebeurt door een flexibele overheid te creëren waarbij minder permanentie voor ambtenaar bestaat en verduidelijking te brengen in complexe overheidsacties. Dit resulteert uiteindelijk in een representatievere overheid. Deze theorie staat in lijn met het bedrijfsmatiger sturen van een publieke organisatie.

De tweede theorie waarop NPM en haar bestuurlijke hervormingen zijn gebaseerd is het ‘*managerialisme*’. Managerialisme komt voort uit bronnen vanuit de particuliere sector of vanuit bedrijfskunde. Peters en Waterman stellen dat de capaciteit om doelstellingen te behalen in een moderne complexe organisatie verbetert door managementstructuren en -praktijken die organisatiesystemen ‘*debureaucratiseren*’ (1984). Op deze manier kunnen grote inefficiënte bureaucratieën worden ontdaan van onnodige onderdelen en zal zuiniger worden omgegaan met organisatorische middelen. Tevens wordt de productiviteit verbeterd door dingen creatiever en dus efficiënter te doen. Hieraan is toe te voegen dat wanneer meer aandacht wordt besteed aan de missie van de organisatie, haar personeel en haar klanten, een hogere effectiviteit kan worden bereikt (Peters & Waterman, 1984).

Deze theorie is aantrekkelijk om twee redenen. Ten eerste vertegenwoordigt voorgaand idee de kritiek op bureaucratie als een vorm van organisatiestructuur en organisatie beheer. Alhoewel managerialisme zich vooral op de private sector focust is een vergelijking mogelijk omdat ook in de private sector grote en complexe organisaties bestaan. Hierdoor kunnen verkozen politici en ambtenaren zich goed identificeren met dit gedachtegoed. Ondanks het feit dat veel van deze antwoorden ook zijn te vinden in literatuur met betrekking tot het openbaar bestuur, heeft het managerialisme een grote aantrekkingskracht omdat het zich focust op problemen vanuit het perspectief van managers in plaats van die van de theoreticus.

Tevens heeft het een grote aantrekkingskracht bij de ambtenaar, omdat dit ook zijn of haar behoeften nakomt. Management van de particuliere sector wordt als superieur tot publiek management beschouwd. Dit is te verklaren omdat de term ‘management’ is afgeleid vanuit de private sector waarbij de focus ligt op het gebruik van middelen om resultaten te bereiken. Dit staat in contrast met de publieke sector, waar het publiek management focust op naleving van geformaliseerde processen en procedures. In deze vergelijking worden ambtenaren in de publieke sector in wezen gezien als beheerders en daarom als inferieur beschouwd aan hun ‘gelijken’ in de private sector die hun organisaties ‘managen’ (Aucoin 1990).

Het ‘managerialisme’ is in feite het ‘managen’ van de private sector overnemen en toepassen in de publiek sector. Wil men weten wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur dan is deze theorie uitstekend toepasbaar. Aangezien de kern van NPM zich focust op voorgaande wetenschappelijke theorieën, is NPM zeer geschikt om een bedrijfsmatige organisatiecultuur te meten. De twee basistheorieën waaruit NPM voortvloeit en waar NPM voor staat zijn een geheel van waarden, aannames, artifacts en symbolen (Hatch & Cunliffe, 2013). De wijze waarop een publieke organisatie is gestructureerd, functioneert en de wijze waarop handelingen worden uitgevoerd benadrukken de invloed van gebeurtenissen, contexten uit het verleden op de specifieke werking en inrichting van organisaties, regels en percepties. Die op hun beurt een grote invloed hebben op het ontvangst en het functioneren van het openbaar bestuur, in andere woorden organisatiecultuur is het resultaat van inspanningen op het gebied van openbaar bestuur (Schedler & Proeller, 2007).

Hood een van de grondleggers van de NPM theorie stelt het volgende over organisatiecultuur:

Cultural theory helps us to understand why there is no generally agreed answer to the question ‘who should manage whom and how’ in government....cultural theory can provide a basis for analysing the variety of ways that control can work in, over and by public service organization. And it can help us to explore the variety of rhetorics – persuasive stories and analogies linked with ‘recipes’ – which are applicable to public management, by identifying the sorts of stories and metaphors that go with each organizational world-view (Hood, 2000, p. 223).

Organisatiecultuur wordt door Hood ingezet om duidelijkheid te generen over het wie, wat en hoe in een organisatie (2000). Het ondersteunt in het inzicht geven in welke wijze van controle werkt en welke formules (recepten) werken in een publieke organisatie om haar te laten functioneren.

De NPM-ideologie is in feite een publieke organisatie managen als een bedrijf. En de principes die worden nagestreefd kunnen worden gezien als recepten die ervoor zorgen dat een publieke organisatie bedrijfsmatig functioneert (Dunleavy & Hood, 1994). In lijn met het model van Hatch (paragraaf 2.4) bestaat een verandering van een organisatiecultuur uit vier fasen, die continu evolueren: manifestatie, realisatie, interpretatie en symbolisatie (1993). Uiteindelijk ontstaat uit dit process een aantal artifacts, aannames en waarden die de organisatiecultuur kenmerken (paragraaf 2.3.). Deze artifacts, aannames en waarden zijn terug te vinden in de NPM theorie. Het paradigma representeert een bedrijfsmatige organisatiecultuur en hierdoor kunnen de basisprincipes van NPM fungeren als kenmerken voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur.

NPM kent ook haar kritiek. NPM wordt vaak onvolledig geïmplementeerd. Dit houdt in dat organisaties een eigen visie van NPM ontwikkelen en deze implementeren. Een organisatie kiest wat haar schikt en implementeert deze onderdelen (Ferlie et al., 2007). Doordat het NPM

niet volledig wordt geïmplementeerd mist het zijn slagvaardigheid. Hierdoor wordt het lastig inzicht te verkrijgen in NPM. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in de publieke sector van Noorwegen en Mexico. De NPM-ideologie heeft ten grondslag gelegen aan meer prestatiemetingen in Mexico en Noorwegen. Deze prestatiemetingen vervangen echter niet de oude metingen. Tevens worden oude metingen aangevuld door tools die te maken hebben met cultureel management en *knowledge based management*. Dit leidt tot meer complexiteit en inefficiëntie in de publieke sector en dit is juist wat NPM wil tegenwerken (Eakin et al., 2011).

Tegenstanders van NPM-management geven aan dat crisissituaties zoals de financiële crisis in 2008 en klimaatverandering vragen om een sterke en stabiele overheid, geen kleine overheid die wordt gestuurd door marktgedreven principes (Gruening, 2001). In juist deze situaties vraagt men, de banken en de industrie om een overheid die hen ondersteunt en adequaat handelt. Door NPM zou een kleinere en meer fragiele overheid zijn ontstaan waardoor het lastiger is om genoeg capaciteit te hebben om voorgaande grote en complexe problematiek aan te pakken. Zo'n kleine overheid zou tevens minder inzicht hebben in sociale waarden en normen en daadwerkelijk ten grondslag liggen aan sociale verandering (Terry, 2005). Gruening voegt hieraan toe dat het invoeren van NPM leidt tot onmenselijke praktijken (2001).

Tevens bestaat in het NPM denken een grote aandacht voor het inzichtelijk maken van prestaties. Zo kan men zien waar verbeter punten liggen en wordt inzichtelijk wie waar verantwoordelijk voor is. Hierdoor wordt tegenwoordig meer en meer aandacht besteed aan het evalueren van prestaties in de publieke sector. Door middel van prestatiemetingen en resultaatgericht management wordt dagelijks aandacht aan prestaties gericht in de publieke sector. Op gemeten prestaties wordt nieuw beleid ontworpen en geïmplementeerd. Door deze grote focus op prestatie ontstaan een paar onbedoelde effecten. Waaronder de *performance paradox* (Van Thiel & Leeuw, 2002).

De *performance paradox* bestaat uit een aantal onbedoelde effecten. Ten eerste zorgt de hoeveelheid van regels en audits van toezicht voor hogere kosten van de staat. Ten tweede bestaat binnen de beleidsimplementatie door prestatiemeting de verhoogde kans op disfunctionele effecten zoals: verstarring, gebrek aan innovatie, tunnelvisie en sub optimalisatie. Deze onbedoelde effecten kunnen de effectiviteit en efficiëntie van beleidsuitvoering in gevaar brengen. Ten derde leidt monitoren tot symbolisch gedrag; monitoring lijkt te bestaan, maar is er in feite niet. En tot slotte is het in sommige gevallen onduidelijk wat er wordt gemeten.

Wanneer rekening wordt gehouden met deze onbedoelde effecten kan performance management van toegevoegde waarde zijn in de publieke sector. Door te zoeken naar optimale maatregelen kunnen disfunctionele effecten geminimaliseerd worden en functionele effecten gemaximaliseerd zodat er performance management ontstaat waarmee de publieke sector om kan gaan met paradoxen en dubbelzinnigheid. Er moet ruimte zijn om beleidsdoelen op meerdere manieren te interpreteren (Thiel & Leeuw, 2002).

De ideologie van NPM betreft kortgezegd het implementeren van bedrijfsmatige prikkels om de effectiviteit en efficiëntie van een publieke organisatie te bevorderen. Kritiek bestaat op NPM en verschillende wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat NPM niet altijd het gewenste effect heeft. Echter heeft NPM nog steeds grote invloed op de publieke sector en bestaan veel mensen die achter het idee staan van een efficiënte en effectieve overheid. In de volgende paragraaf worden de kenmerken van NPM omgezet naar evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur.

2.6. New Public Management en haar principes evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur.

NPM kent haar origine vanuit de *public choice theory* (Niskanen, 2017) en het managerialisme (Aucoin, 1990). Een bedrijfsmatige organisatiecultuur is een geheel van artifacts, waarden & aannames die continu evolueren. Verschillende wetenschappers hebben kernprincipes of kenmerken beschreven van *New Public Management*. Onder andere Hood (1995) en Osborne (1993). Deze kenmerken hebben veel van elkaar weg of overlappen, vandaar dat ervoor is gekozen om deze principes en kenmerken uit de wetenschappelijke literatuur samen te voegen tot drie kernkenmerken van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Deze zullen in het volgende onderdeel uitgebreid belicht worden en beargumenteerd. Een bedrijfsmatige organisatiecultuur is resultaatgericht, flexibel en competitief.

2.6.1.1. Een resultaatgerichte organisatie

Een resultaatgerichte organisatie is een organisatie die zich bewust is van haar gewenste resultaat en daarheen probeert te werken. Publieke organisaties worden over het algemeen gedreven door twee dingen: regels en budgetten (Hood, 1995). In contrast focust een onderneming zich op haar missie en wordt getracht regels te minimaliseren. De basale vragen: *Wat is onze missie? Wat is ons doel? Wat proberen we te bereiken?* worden gesteld. Zodra de doelen en missies duidelijk zijn, krijgen managers de vrijheid om te managen en deze doelen en missies na te streven. Bedrijven tonen aan dat managers in deze situatie de beste manier bepalen om doelen en missies van de organisatie te behalen.

Een resultaatgerichte organisatie kan herkend worden aan de volgende vier kenmerken. Het eerste kenmerk betreft zich tot het nastreven van de missie en het doel van een organisatie. Het nastreven van de missie en doel van een organisatie uit zich in een strategische planning en strategisch management. In een strategische planning of strategisch management wordt een missie en visie gecreëerd voor een organisatie, een hoger doel wat nagestreefd wordt (Iverson & Andrews, 1987). Een organisatie is missiegedreven wanneer de werknemers zich tevens bewust zijn van deze missie en dit doel. Enerzijds wordt deze missie volledig geaccepteerd of anderzijds wordt deze missie getolereerd door de werknemer. Doordat dit bewustzijn bestaat weet de werknemer naar welk doel gewerkt wordt in de organisatie (Wang, 2010).

Hierdoor kan het volgende gesteld worden:

1. *Een organisatie is resultaatgericht wanneer deze missiegedreven is. Dit is wanneer duidelijkheid bestaat over haar missie en haar doel. Dit uit zich in een strategische planning, strategische management en in hoeverre de werknemers zich bewust zijn van deze missie en het doel van een organisatie.*

Het tweede kenmerk van een resultaatgerichte organisatie betreft zich tot het meten en weten van de resultaten van een organisatie. Hoe kan men anders weten of een bepaald resultaat is behaald in de organisatie? En in hoeverre de juiste richting in wordt bewogen in de organisatie?

In plaats van de focus te houden op het genereren van zo hoog mogelijke budgetten zoals de *public choice theorie* stelt (Niskanen, 2017), moet de focus van de ambtenaar verschuiven van *input* (hoeveel geld hebben we nodig) naar uitkomsten en resultaten. Men heeft een overheid nodig die maatregelen neemt naar aanleiding van de resultaten. Net zoals een bedrijf die

prikkels koppelt om bepaalde resultaten te bereiken. De meeste openbare instanties hebben geen flauw idee over wat de echte resultaten zijn van hun inspanningen (Hood, 1995).

Het meten van resultaten ondersteunt in het inzicht krijgen in wat een publieke organisatie precies bereikt. Door precies te weten hoeveel iets kost en hoe effectief een bepaald beleid is, kan worden gediscussieerd over het feit of een gemeente deze service wil bieden (Piccard & Jones, 2004). Een voorbeeld hiervan kan het onderhoud van wegen zijn. Een gemeente wil graag veilige wegen door heel de stad en vraagt zich af welke wegen veilig zijn en hoeveel het kost deze te verbeteren. Na een kosteninzicht kan de gemeente zelf afwegen of ze deze keuze wil maken en hoeveel van deze wegen dan verbeterd worden. Of een klantonderzoek laat zien dat de beoordeling voor een stadspark voor 70% positief is en deze door de gemeente verhoogd wil worden tot 80%. Dan worden ambtenaren gevraagd te berekenen hoeveel dit zou kosten, waarna de gemeente beslist dit te kopen of niet. Door het inzicht in deze cijfers wordt een *incentive* gecreëerd, een prikkel waardoor men alles afweegt. Zijn het de kosten waard? (Osborne, 1993).

Verschillende Amerikaanse gemeente budgetteren op de volgende manier. Een bepaald organisatieteam heeft een prestatiedoel en wanneer dit doel behaald wordt krijgt de manager van dit team 10 procent bonus op een zijn of haar jaarsalaris. Dit werkt uiteraard als stimulans om het beter te doen, wanneer het doel is bereikt wordt dit automatisch de verwachte standaard van het daaropvolgende jaar. Op deze manier proberen deze Amerikaanse gemeenten de prestaties van hun gemeente te stimuleren. Deze manier van budgetteren wordt in steeds meer andere landen gesignaleerd (Osborne, 1993).

Een stap naar meer expliciete en meetbare (of op zijn minst controleerbare) voorschriften van prestatie voor organisaties in de publieke sector dient te worden gezet. Deze voorschriften van prestaties zijn op het gebied van aanbod, niveau en inhoud van de te leveren diensten en/of producten. NPM heeft geen standaard vertrouwen in professionele voorschriften en expertise over de hele publieke sector, maar wil dit meten om inzicht hierin te krijgen (Hood, 1995).

Door inzicht te krijgen in de prestatie van een organisatie, kan gecontroleerd worden of de doelstelling is behaald. Met duidelijke afspraken met betrekking tot prestatiemetingen kan gefocust worden op wat verbeterd dient te worden en weet men in de organisatie wat het belangrijkste is. Een prestatiemeting bestaat uit twee onderdelen enerzijds het meten van een aantal *key performance indicators* en anderzijds een prestatie-evaluatie. Het eerste richt zich op de financiële en niet-financiële maatstaven die op verschillende niveaus in organisaties gebruikt worden om het succes met bereiken van hun doelstellingen te evalueren. Een prestatie-evaluatie is waarin formele prestatie-evaluatie activiteiten en informele indicaties belangrijk worden gevonden (Demartini, 2015).

Het proberen om publieke organisaties te controleren in een meer evenwichtige stijl volgens vooraf ingestelde outputmetingen (gestandaardiseerde metingen van resultaat) (met name in op loon gebaseerde werkprestaties in plaats van op rang of opleidingsniveau) staat tegenover de traditionele stijl waarbij wisselende taken qua outputcontrole worden uitgezet door de top van een publieke organisatie en het subtiel balanceren van onverenigbare wensen om output te controleren bestaan (Hood, 1995).

Een outputcontrole is in andere woorden een hogere focus op het resultaat van een organisatie. Het gebruik van een outputcontrole standaardiseert welke resultaten van belang zijn bij een organisatie. De inzet van een outputcontrole is het inzicht in economische resultaten van een

organisatie met vooraf bepaalde doelen of benchmarks. Een outputcontrole geeft uiteindelijk inzicht in welke doelstellingen het allerbelangrijkste zijn voor een organisatie (Bello & Gilliland, 1997).

Naast het bewustzijn van de missie, het doel, de belangrijkste maatstaven, inzicht in de kosten van de organisatie dient een outputcontrole plaats te vinden, waarbij het ontzettend belangrijk dat duidelijk is wie voor wat verantwoordelijk is. Wanneer men wil afwijken van oude klassieke hiërarchische bestuur dient de manager hiervoor verantwoordelijkheid te nemen (Piccard & Jones, 2004).

Hierdoor is het tweede kenmerk van een resultaatgerichte organisatie als volgt:

2. *Een organisatie is resultaatgericht wanneer expliciete formele en informele meetbare voorschriften en metingen bestaan van prestaties en succes. Dit uit zich wanneer maatstaven zijn ontwikkeld die inzicht geven in hoeverre doelstellingen zijn bereikt en deze worden nagestreefd en ge-evalueert in de organisatie, er bestaat een outputcontrole die duidelijkheid biedt over de gemaakte kosten van de organisatie en het is duidelijk wie voor welke prestatie verantwoordelijk is.*

Een derde en vierde kenmerk van een resultaatgerichte organisatie richten zich tot het spaarzaam en disciplinair omgaan met de beschikbare middelen van een organisatie. Het bereiken van een resultaat dient zo efficiënt en doelgericht mogelijk plaats te vinden.

Het traditionele begrotingssysteem van de publieke sector zorgt ervoor dat managers gestimuleerd worden geld te verspillen. Doordat budgetten worden toegewezen aan specifieke onderdelen, is het heel lastig dit budget naar een ander onderdeel te overhevelen. Tevens krijgt een publieke organisatie minder budget wanneer niet alles wordt uitgegeven, wat ervoor zorgt dat de prikkel ontstaat om alles uit te geven voor het einde van het jaar. Oplossing van dit probleem kan door de vaste budgettering los te laten en door publieke organisatie de mogelijkheid te geven overschotten nog in een volgend fiscaal jaar in te zetten. Doordat men hierdoor meer vrijheid krijgt en hen in staat stelt hun eigen budgetten te ontwerpen wordt de motivatie en creativiteit van managers en medewerkers bevorderd. Doordat men op de werkvloer in een organisatie deze beslissingen neemt weerspiegelt een budget de missie en behoeften van een organisatie. Hierdoor wordt een publieke organisatie niet meer gedictieerd door individuen die ver van de organisatie afstaan (Osborne, 1993).

In een resultaatgerichte organisatiecultuur bestaat meer nadruk op discipline en spaarzaamheid bij het gebruik van hulpbronnen en/of middelen en wordt actief gezocht naar een goedkoper alternatief om een openbare dienst te leveren in plaats van nadruk te leggen op institutionele continuïteit (het voortbestaan van een publieke organisatie), zoals klassiek openbaar bestuur doet (Hood, 1995).

Telkens dient de vraag gesteld te worden is dit nodig en volgt dit ons doel? Hoeveel zou dit kosten? En wanneer de kennis niet aanwezig is kan uitbesteden of een samenwerking de oplossing bieden. Dit leidt tot een verbeterd financieel management waarbij meer inzicht is in kosten voor de keuzes die gemaakt dienen te worden in een organisatie, een inzichtelijke afweging ontstaat waarbij men beslist of men uitbesteedt of niet, of de samenwerking aangaat met een andere organisatie.

Financieel Management is het beleid met betrekking tot de financiën van een organisatie en tevens het onderdeel wat financiële taken uitvoert. Voorbeelden van financieel management zijn het maken financiële begrotingen en resultaten zoals jaarverslagen, maar ook de berekening van verwachte kosten en het vaststellen van budgetten. Een resultaatgerichte organisatiecultuur hecht grote waarde aan financieel management omdat hier verschillende prestatiemetingen worden gedaan en dit inzicht geeft in hoeverre een organisatie haar financiële doelstellingen heeft behaald. Verbeterd financieel management kenmerkt zich door een andere manier van het presenteren van financiële resultaten, een ontwikkeling waarbij de focus ligt op prestatiemetingen en een ontwikkeling waarbij budgetten worden gedelegeerd naar de verantwoordelijke manager (Gurthie et al., 1999).

Spaarzaamheid en discipline betreft zich niet alleen op financiële middelen, het betreft zich ook op wat nodig is om een bepaald doel te halen. De manager en werknemer wordt geacht een afweging te maken en hierbij met zo min mogelijke middelen het maximale resultaat te behalen (Hood, 1991).

Hiertoe kunnen het derde en vierde kenmerk als volgt worden omschreven:

3. *Een organisatie is resultaatgericht wanneer er spaarzaam wordt omgegaan met hulpbronnen. Dit uit zich in een verbeterd financieel management³ en bezuinigingen waar dit nodig wordt geacht in een organisatie.*
4. *Een organisatie is resultaatgericht wanneer disciplinair wordt omgegaan met hulpbronnen. Dit uit zich door een werknemer die zich bewust is van de kosten en hierop zijn/haar keuzes baseert.*

2.6.1.2. Een flexibele organisatie

Ten tweede kenmerkt een bedrijfsmatige organisatie zich door flexibiliteit. Een organisatie wordt als flexibel geclassificeerd wanneer een organisatie wendbaar is en de mogelijkheid heeft om problemen op verschillende wijzen op te lossen. Het eerste en tweede kenmerk van een flexibele organisatie omschrijft waarom een manager de vrijheid moet hebben om te managen en waarom een werknemer vrij moet zijn om beslissingen maken.

Een flexibele organisatie omarmt het idee dat de overheid moet sturen in plaats van roeien. Dit betekent dat een organisatie zoals de overheid niet perse alles zelf hoeft te regelen. Het betekent dat een organisatie kijkt naar mogelijkheden om iets zo goedkoop en efficiënt mogelijk te regelen en hierbij kan het uitbesteden van een onderdeel een mogelijkheid zijn (WRR, 2008). In het klassiek openbaar bestuur wordt bureaucratie ingezet om een probleem op te lossen. Deze bureaucratie wordt opgericht en bemand door ambtenaren die een openbare dienst leveren. Klassiek openbaar bestuur is hierdoor een vrij dure manier van zakendoen, omdat alles door de overheid zelf gedaan wordt. Wanneer een overheid haar werk doet hoeft dat niet altijd te betekenen dat belastingen worden verhoogd, meer mensen worden ingehuurd of meer openbare diensten door de overheid dienen te worden geleverd. Er zijn andere alternatieven om een traditionele openbare dienst te leveren (Hood, 1991).

³ Verbeterd financieel management kenmerkt zich door een andere manier van het presenteren van financiële resultaten, een ontwikkeling waarbij de focus ligt op prestatiemetingen en een ontwikkeling waarbij budgetten worden gedelegeerd naar de verantwoordelijke manager (Gurthie et al., 1999).

Om een flexibele organisatie te besturen is het noodzakelijk om problemen op een alternatieve wijze op te kunnen lossen. Het is erg moeilijk om een grote organisatie te veranderen wanneer ‘*inefficiënte medewerkers*’ moeten worden behouden vanwege hun ambtelijke status. In die situatie kan een bedrijf gevangen worden door de enige leverancier die ze hebben. Geen enkel bedrijf zou kiezen voor een inefficiënte leverancier en dat zou een publieke organisatie ook moeten doen. De overheid moet het sturen scheiden van het produceren van een dienst of product. Hetzelfde geldt bij het uitvoeren van beleid, zodat degenen die sturen enige flexibiliteit hebben (Osborne, 1993).

Verder geldt dat vrijheid om te managen een essentieel onderdeel is voor een flexibele organisatie. Vrijheid om te managen komt vanuit het idee van structurele deconcentratie. Structurele deconcentratie betekent dat politieke en commerciële activiteiten organisatorisch moeten worden gescheiden. Dit leidt tot de oprichting van verschillende organisatievormen van controle waardoor minder politieke controle ontstaat. Het laten managen van de managers betekent discretie voor managers en directies zodat er minder dagelijkse bemoeienis is van politieke leiders. Managers krijgen meer middelen, taken en verantwoordelijkheid, waardoor het minder legitiem wordt voor politici om zich met hun zaken te bemoeien.

Dit houdt in dat er minder capaciteit nodig is voor politieke controle. Een vorm van structurele deconcentratie is de structurele scheiding van administratieve functies die van oudsher samen georganiseerd zijn, zoals beleidsadvisering, regulerende taken, eigendomsfuncties, controlefuncties en inkoopfuncties (Lægreid, 2001).

Een flexibele organisatie kenmerkt zich door de volgende twee kenmerken:

1. *Een organisatie is flexibel wanneer de vrijheid bestaat om te managen. Dit houdt in dat beslissingen op een zo laag en/of kort mogelijke afstand worden genomen waarbij een scheiding bestaat tussen politiek en administratieve functies.*
2. *Een organisatie is flexibel wanneer de vrijheid bestaat om autonoom beslissingen te maken, dit betekend dat men vrij is om zelfstandig besluiten te maken.*

Het derde kenmerk betreft de aanwezigheid van hands-on-topmanagement. Dit is een aanvulling op de vrijheid om te managen, maar betreft zich tot het topmanagement van een organisatie.

In een flexibele organisatie bestaat een grote focus op hands-on-topmanagement (dit wil zeggen dat een meer actieve controle van publieke organisaties ontstaat doordat zichtbare topmanagers de vrijheid hebben om te handelen en zelfstandig te oordelen) in tegenstelling tot klassiek openbaar bestuur waarbij een ‘hands-off management stijl bestaat. Bij hands-off-management staan relatief anonieme ambtenaren aan de top van publieke organisaties, die zorgvuldig worden beschermd door regels voor personeelsbeheer die zijn ontworpen om vriendjespolitiek en intimidatie te voorkomen (Hood, 1995).

Hands-on-top management is een actieve controle van publieke organisaties, waarbij de directie verantwoordelijk is voor het goed functioneren van een publieke organisatie. *Hands-on-top management* is het geven van een stip op de horizon. Het actief stimuleren van de missie van een organisatie en het actief stimuleren om gestelde doelstellingen van een organisatie te behalen, verantwoordelijkheid nemen wanneer moet worden bijgestuurd en wanneer duidelijkheid gegeven moet worden. Wanneer geen *hands-on-top management* bestaat kan dit

leiden tot een organisatie die meerdere richtingen in beweegt doordat geen eenduidigheid bestaat in welke richting bewogen dient te worden. *Hands-on-top management* kenmerkt zich door een duidelijke eenduidige visie die actief door de directie gestimuleerd wordt (Hambrick, 1987)

Hierdoor is het derde kenmerk van een flexibele organisatie:

3. *Een flexibele organisatie bestaat wanneer zichtbaar hands-on-top management⁴ onderdeel is van de organisatie. Dit uit zich door eenduidigheid in de missie van de organisatie en een actieve inmenging in het behalen en stimuleren hiervan door het topmanagement.*

Het vierde kenmerk van flexibiliteit focust zich op de creativiteit van werknemers en het op de juiste wijze stimuleren van de werknemer.

Niet alleen vrijheid om te managen en autonomie die ligt bij de werknemer creëert een flexibele organisatie, de inzet van personeelsmanagement wat prikkels stimuleert zorgt tevens voor een flexibele organisatie. *Human Resource Management* bestaat uit een groot takenpakket met de volgende kerntaken: planning, acquisitie, ontwikkeling en sanctie. Planning bestaat uit budgetvoorbereiding, personeelsplanning, prestatiebeheer, functieanalyses en het creëren van beloningen en voordelen voor werknemers, Acquisitie is de werving en selectie van medewerkers. Ontwikkeling is het trainen, evalueren van medewerkers wat uiteindelijk leidt tot een hogere bereidheid en vermogen om goed te presteren of een prestatie verbetering van een medewerker. Sanctie betekent het handhaven van de verwachtingen en verplichtingen die werknemers en de werkgever tegenover elkaar hebben in termen van gezondheid, veiligheid en werknemersrechten (Llorens et al., 2016).

Een organisatie kan flexibel worden door haar werknemers te prikkelen via een beloningssysteem. Wanneer een werknemer een goede prestatie neerzet krijgt hij/zij een bonus, wanneer het afgesproken resultaat niet wordt behaald heeft dit een consequentie voor de werknemer (Llorens et al., 2016).

Het laatste kenmerk van een flexibele organisatie is dan ook:

4. *Een organisatie is flexibel wanneer een personeelsmanagement bestaat wat werknemers door middel van prikkels stimuleert. Dit wil zeggen dat het personeelsmanagement een beloningssysteem heeft ontwikkeld en consequenties bestaan wanneer niet aan afspraken voldaan wordt.*

2.6.1.3. Een competitieve organisatie

⁴ *Hands-on-top management* is een actieve controle van publieke organisaties, waarbij de directie verantwoordelijk is voor het goed functioneren van een publieke organisatie. *Hands-on-top management* is het geven van een stip op de horizon. Het actief stimuleren van de missie van een organisatie en het actief stimuleren om gestelde doelstellingen van een organisatie te behalen, verantwoordelijkheid nemen wanneer moet worden bijgestuurd en wanneer duidelijkheid gegeven moet worden. *Hands-on-top management* kenmerkt zich door een duidelijke eenduidige visie die actief door de directie gestimuleerd wordt (Hambrick, 1987).

De laatste indicator van een bedrijfsmatige organisatiecultuur is een competitieve organisatie. Dit is een organisatie die zich bewust is van zijn of haar sterke punten en erna streeft het beste te doen voor zijn of haar klanten op een zo efficiënt mogelijk wijze.

Het eerste kenmerk van een competitieve organisatie focust zich op het stimuleren van concurrentie in de publieke dienstverlening door middel van aanbesteding. Een competitieve overheid is verwant aan een flexibele overheid. Door het creëren van concurrentie in de publieke dienstverlening ontstaat een hoge productiviteit en efficiëntie. Door het creëren van concurrentie ontstaat een markt. Concurrentie is een fundamentele kracht die een organisatie geen andere keuze laat dan haar productiviteit te verhogen (Osborne, 1993).

Een competitieve organisatie ontstaat door het stimuleren van op contractgebaseerde concurrentie. Door tijdens een aanbesteding te zien welke organisatie het beste past bij de uitvoering van een project, door de afweging te maken of bepaalde onderdelen beter uitbesteed kunnen worden (te hoge kosten, geen expertise) of door functionele onderdelen te privatiseren, wordt de meest geschikte partner gevonden (Hood, 1991).

Het eerste kenmerk van een competitieve organisatie omschrijft zich als volgt:

1. *Een organisatie is competitief wanneer het op contractgebaseerde concurrentie stimuleert (aanbestedingen, privatiseren en uitbesteden), met interne markten en looptijd contracten.*

Niet alleen het stimuleren van contractgebaseerde concurrentie is een kenmerk van een competitieve publieke organisatie. Het gaat tevens om de inzet van de kracht van een organisatie en het meeste te halen uit de werknemers en hier focust het tweede kenmerk van een publieke organisatie zich op.

Het laatste principe is die van een ondernemende overheid. Ongeveer 99,99 procent van alle energie in overheidsorganisatie is gefocust op beslissingen in het uitgeven van geld en het kleine deel wat overblijft is gericht op geld verdienen (Osborne, 1993). Wanneer deze prikkels worden omgedraaid en 15% van het inkomen voortvloeit uit ideeën van afdelingen uit een publieke organisatie wordt creativiteit gestimuleerd. Creativiteit ondersteunt in het oplossen van problemen helpt en stimuleert om problemen aan te pakken door middel van innovatie. Wanneer een organisatie het personeel 'prikkelt' leidt dit tot innovatie en creativiteit (Hood, 1991).

Het tweede kenmerk van een competitieve organisatie stelt het volgende:

2. *Een organisatie is competitief doordat het personeelsmanagement het personeel stimuleert innovatief en te zijn creatief. Dit uit zich in creatieve aanpak van problemen, en innovatie in de organisatie.*

Waar het eerste en tweede kenmerk zich focussen op het stimuleren van contractgebaseerde concurrentie en het meeste halen uit de werknemer kijkt het derde kenmerk naar de klant.

Wanneer competitie bestaat in een markt kan de klant kiezen welke aanbieder het beste bij hem of haar past. Hierdoor wordt een aanbieder van een dienst of product gedwongen te reageren op wat de klant, de burger wil. Een burger kiest wat het best bij zijn behoeften past. Doordat er geen concurrentie bestaat in een publieke organisatie, is men zich niet altijd bewust van de

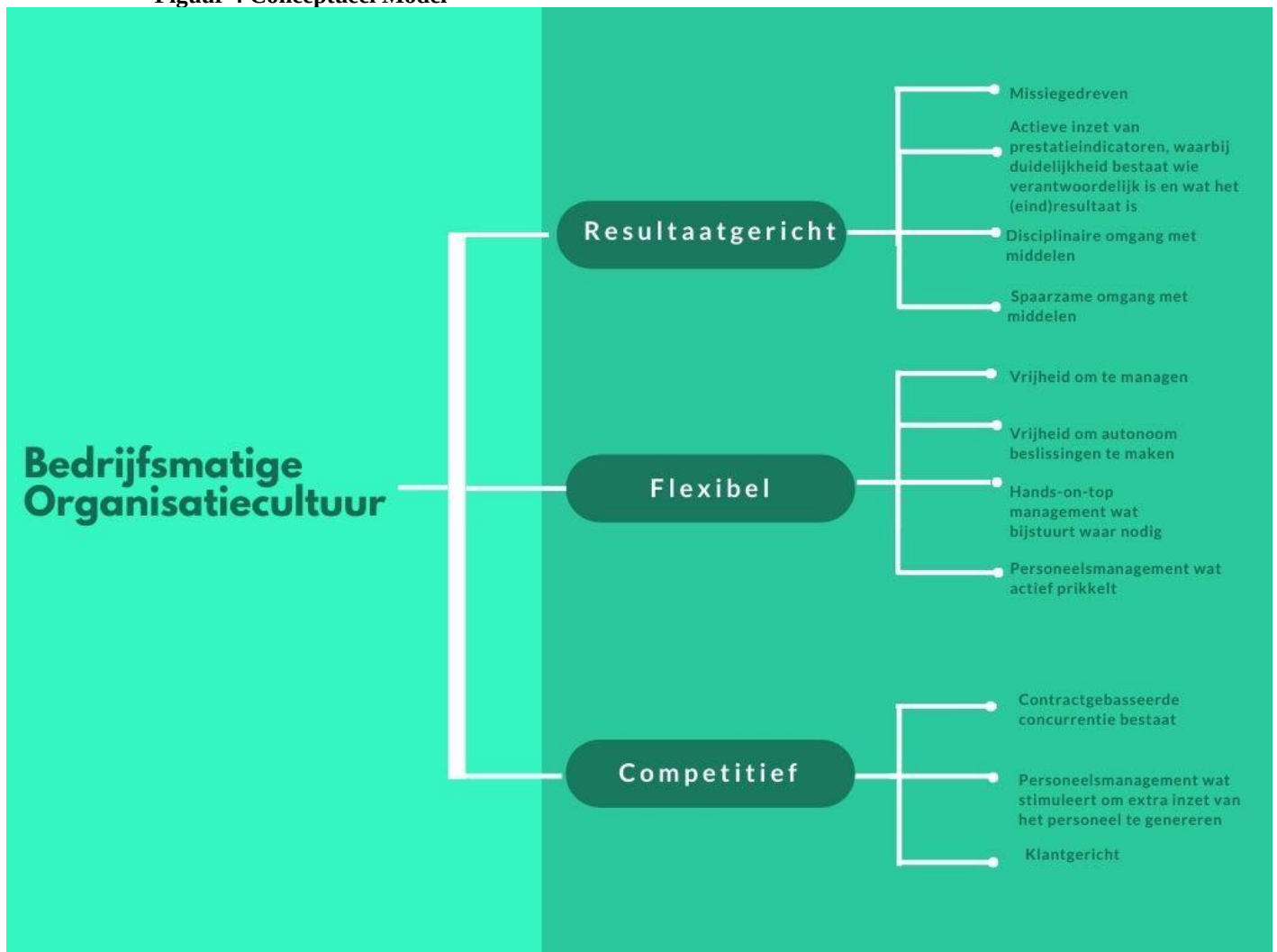
klant of burger, omdat de burger geen keus heeft. Echter kan het bewust zijn hiervan er wel voor zorgen dat rekening wordt gehouden met deze 'klant' en kan deze benadering voor een betere hulpverlening zorgen vanuit een publieke organisatie (Osborne, 1993).

Het derde kenmerk van een competitieve organisatie is dan:

3. *Een organisatie is competitief wanneer de werknemers zich bewust zijn van de klant (klantgericht is). Dit uit zich door bewustzijn van werknemer met betrekking tot de omgeving en dat de werknemer hiervan gebruik maakt in zijn dagelijkse taken.*

2.7. Conceptueel model

Figuur 4 Conceptueel Model



3. Methodologisch kader

Om de hoofdvraag van deze scriptie te beantwoorden wordt het conceptueel kader getoetst bij Waterschap Rivierenland. Door middel van het uitvoeren van semigestructureerde diepte-interviews wordt gekeken in hoeverre bij Waterschap Rivierenland een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke methodiek gebruikt wordt bij dit onderzoek. Ten eerste wordt aandacht besteed aan de onderzoeksstrategie, waarna een casusomschrijving volgt. Hierna vindt de operationalisatie plaats van het conceptueel model. Daarna worden de methode van dataverzameling, selectie van onderzoekseenheden, de data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit uiteengezet.

3.1. Onderzoeksstrategie

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is gekozen voor het uitvoeren van een deductief, evaluatief onderzoek. Dit onderzoek is deductief, omdat het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een eerder bepaald theoretisch raamwerk (het theoretisch kader). (Bleijenbergh, 2013). Hierbij zijn door middel van theorie begrippen als organisatiecultuur en bedrijfsmatige organisatiecultuur van te voren uiteengezet en wordt uiteindelijk het conceptueel model wat hierop is gebaseerd getoetst. Er is gekozen voor deze manier van onderzoek omdat al veel kennis in de wetenschap bestaat over organisatiecultuur en het implementeren van bedrijfsmatige prikkels in de publieke sector. Door deze bestaande kennis te combineren kan worden onderzocht in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Hieraan is toe te voegen dat gekozen is voor evaluatief onderzoek. Evaluatief onderzoek evalueert in hoeverre bepaalde evaluatiestandaarden aanwezig zijn (Bleijenbergh, 2013). Door de inzet van deze vorm van onderzoek kan uiteindelijk geëvalueerd worden in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Deze evaluatie wordt uiteindelijk uitgevoerd door kwantitatieve en kwalitatieve data te verzamelen middels semigestructureerde interviews.

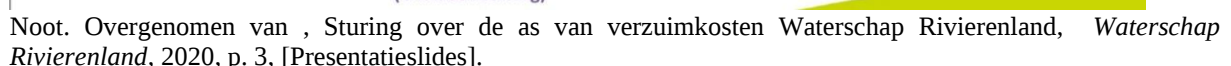
Er is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, dat plaats vindt middels diepte-interviews. Ten eerste is gekozen voor kwantitatieve data, omdat deze cijfermatig inzicht geven in de situatie. Tevens is gekozen voor een kwantitatieve manier van onderzoek omdat dit evalueert in welk van die vier beschreven ideaaltypen van organisatiecultuur door Quinn de organisatie zich nu bevindt (2011). Ten tweede is gekozen voor kwalitatieve data om goed te begrijpen in hoeverre bepaalde bedrijfsmatige indicatoren aanwezig zijn. Er is gekozen voor kwalitatief omdat dit onderzoek tracht de respondent te begrijpen door middel van een open en flexibele methode van dataverzameling (Wagner et al., 2012). De inzet van open vragen zorgt ervoor dat een grote rijkheid van materiaal ontstaat die ervoor zorgt dat een uitspraak gedaan kan worden over in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat. Door het uitvoeren semigestructureerde diepte-interviews ontstaat veel kennis over de wijze hoe iemand persoonlijk iets beleeft en over de context van het vraagstuk (Bleijenbergh, 2013). Door het gebruik van kwalitatieve data kan inzicht gewonnen worden in de menselijke blik van de werknemer bij het Waterschap op bedrijfsmatige organisatiecultuur.

De combinatie van deze data vult elkaar aan. Door eerst het kwantitatieve instrument van Quinn te gebruiken wordt inzicht ingewonnen in waar de organisatie zich momenteel bevindt. Hierna vullen de kwalitatieve data, die ingewonnen wordt door te meten in hoeverre bepaalde evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zijn, aan in welke

Het semigestructureerde diepte-interview bestaat uit twee onderdelen. Hierbij wordt het instrument van Quinn getoetst om te onderzoeken welke organisatiecultuur bij Waterschap Rivierenland bestaat en welke organisatiecultuur de respondent als gewenst ziet in de organisatie. Het gebruik van dit instrument zorgt ervoor dat duidelijkheid wordt gecreëerd met betrekking tot de huidige organisatiecultuur van Waterschap Rivierenland en richting welke organisatiecultuur de organisatie zou willen bewegen. Door deze duidelijkheid kan het tweede onderdeel van de interviews beter begrepen worden, omdat er nu een context bestaat.

3.2. Casusomschrijving

Afbeelding 1 Organisatiestructuur per 1 april 2019- Lijnsturing



Waterschap Rivierenland kent net zoals elk waterschap een algemeen bestuur (gekozen via directe verkiezingen (kan vergeleken worden met een gemeenteraad) en een dagelijks bestuur (dat bestaat uit leden van algemeen bestuur (vergelijkbaar met een college van burgemeester en wethouders). Het dagelijks bestuur kent een voorzitter die dijkgraaf wordt genoemd (kan vergeleken worden met een burgemeester (Breeman et al., 2018). Hieronder staat de directieraad deze bestaat uit twee directeuren en een secretaris-directeur. Deze directeuren geven leiding aan de afdelingshoofden die op hun beurt leidinggeven aan de teamleiders. De directieraad legt verantwoording af aan het dagelijks bestuur (college van Dijkgraaf en Heemraden) (Het Waterschap Rivierenland, 2019).

Waterschap Rivierenland bestaat uit tien afdelingen: Strategie en Beleid, Omgeving en Communicatie, Vergunningen, Toezicht en Handhaving, Beheer en Onderhoud, Technische Installaties, Muskusrattenbeheer, Weg- en Waterbouw, Technische Projecten, Informatie en Digitalisering, Bedrijfsvoering. Elke afdeling heeft zijn of haar eigen afdelingshoofd en bestaat uit een bepaald aantal teams die ook een teamleider hebben (Het Waterschap Rivierenland, 2019). Elke afdeling houdt zich met een bepaald takenpakket bezig. Zo vallen de afdeling strategie en beleid en de afdeling omgeving en communicatie onder het onderwerp strategie en omgeving en betreft de afdeling weg- en waterbouw en de afdeling technische projecten het onderwerp programma's en projecten. Het derde onderwerp beheer en onderhoud bestaat uit de afdelingen: afdeling vergunningverlening, toezicht en handhaving, de afdeling beheer en onderhoud, de afdeling technische installaties en de afdeling muskusrattenbeheer. De laatste afdeling bedrijfsvoering zit in het onderwerp bedrijfsvoering en digitalisering.

3.3. Methoden van dataverzameling

De data gebruikt in dit onderzoek wordt verzameld via semigestructureerde diepte-interviews. Er is gekozen voor de methoden van dataverzameling omdat dit het meest volledige antwoord kan geven op de onderzoeksvraag. Tevens geeft een diepte-interview de mogelijkheid om door te vragen en echt de beleavingswereld van de respondent te begrijpen. In lijn met het symbolisch perspectief op organisatiecultuur kan organisatiecultuur zo het beste begrepen worden. Hierdoor kan goed geëvalueerd worden in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat (Bleijenbergh, 2013).

Om inzicht te krijgen in organisatiecultuur is gekozen voor diepte-interviews met werknemers van Waterschap Rivierenland. In het theoretisch kader is gesteld dat de werknemer in de organisatie goed inzicht heeft in de organisatiecultuur, aangezien hij en/of zij deelnemer is van organisatiecultuur (Shein, 2016). Daarbij heeft de werknemer door deelnemer te zijn van een organisatiecultuur een eigen visie hierop ontwikkeld en kan hij en/of zij de context van bepaalde normen en waarden goed uitleggen (Hatch, 1993). Hierdoor kan de werknemer goed verklaren waarom bepaalde evaluatiestandaarden aanwezig zijn of niet, waardoor een antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag.

De werknemers zijn willekeurig gekozen door de onderzoeker en representeren elk een van de tien afdelingen bij het Waterschap Rivierenland: Strategie en Beleid, Omgeving en Communicatie, Vergunningen, Toezicht en Handhaving, Beheer en Onderhoud, Technische Installaties, Muskusrattenbeheer, Weg- en Waterbouw, Technische Projecten, Informatie en Digitalisering, Bedrijfsvoering. De geselecteerde respondenten representeren elk niveau van het Waterschap Rivierenland, zo zijn in de selectie afdelingshoofden, teamleiders, projectleiders, senior en junior adviseurs aanwezig.

Doordat degene die werkt bij het Waterschap onderdeel is van de organisatiecultuur zorgt dit ervoor dat degene een goed antwoord kan geven in hoeverre de evaluatiestandaarden aanwezig zijn. In dit onderzoek is gekozen om het panel alleen te laten bestaan uit ambtenaren die werkzaam zijn bij Waterschap Rivierenland. Tevens is ervoor gekozen dat op elk niveau in de organisatie mensen worden geïnterviewd. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven bestaan in een cultuur subculturen en kunnen leidinggevende een cultuur anders ervaren dan bijvoorbeeld junior adviseurs (Martin & Siehl, 1983). Hierdoor ontstaat in lijn met de definitie van organisatiecultuur een volledig beeld van de organisatiecultuur bij Waterschap Rivierenland.

Dit diepte-interview bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds wordt het model van concurrerende waarden van Quinn ingezet om data te verzamelen over welke type organisatiecultuur aanwezig is en welke organisatiecultuur de respondent als gewenst ziet in de organisatie. Anderzijds worden die drie kernevaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur geëvalueerd bij Waterschap Rivierenland. Het model van Quinn geeft inzicht in waar de organisatie op dit moment staat en geeft inzicht in welke organisatiecultuur de werknemer als gewenst ziet. De evaluatie van de kenmerken helpt in het evalueren in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat.

De vijftien diepte-interviews vonden plaats in de periode van 21 juli 2021 tot en 10 augustus 2021 met telkens één werknemer van het Waterschap Rivierenland. Om ervoor te zorgen dat respondenten aanwezig zijn worden ten minste één week voor het interview (voor 14 juli) de data geprikt voor de diepte-interviews. Mocht onverhoopt een respondenten niet bij het diepte-interview aanwezig zijn dan wordt deze uitgesloten van de dataset. Om dit te voorkomen wordt 11 augustus gereserveerd om de gemiste diepte-interviews in te halen. Mocht alsnog een van de vijftien respondenten niet aanwezig zijn bij de diepte-interviews dan zal diegene worden uitgesloten van de dataset. Dit wordt benoemd in de resultatensectie.

In de interviews zal de interviewgide leidend zijn, maar de interviewer zal doorvragen wanneer een van de indicatoren nog niet genoeg aan bod is gekomen. Dit zorgt ervoor dat er enige flexibiliteit ontstaat met het stellen van de vragen en dat de volgorde van de vragen kan veranderen. De interviews vonden plaats via Zoom, in lijn met de geldende corona-maatregelen ten tijde van de dataverzameling. Om ervoor te zorgen dat geen enkele informatie gemist wordt zullen deze worden opgenomen en worden teruggeluisterd om deze ad verbatim te transcriberen.

3.4. Operationalisatie

In dit onderdeel worden de concurrerende waarden van Quinn en de drie kenmerken voor een bedrijfsmatige organisatiecultuur geoperationaliseerd zodat deze meetbaar kunnen worden en hierop de vragen voor diepte- interviews gebaseerd kunnen worden. De definities van de concepten zijn afgeleid vanuit het theoretisch kader.

Quinn heeft een *Organizational Culture Assessment Instrument* ontwikkeld waarmee de concurrerende waarden in een organisatie gemeten kunnen worden. In dit onderzoek wordt dit instrument ingezet om de huidige organisatiecultuur te meten (Zie interviewgide, bijlage 2). Aan de hand van zes dimensies: dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en de succescriteria, wordt uiteindelijk bepaald in hoeverre elk van de vier ideaaltype aanwezig is in de organisatie (Zie tabel 3).

Normaliter wordt dit model alleen cijfermatig ingevuld. Doordat in dit onderzoek inzicht in de context probeert te verkrijgen wordt de toelichting van de respondent op de cijfermatige invulling volledig getranscribeerd. Deze kwalitatieve data zijn uiteindelijk een aanvulling op het evalueren in hoeverre de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zijn. Tabel 3 laat zien wat het *Organizational Culture Assessment Instrument* meet. Aan de hand van zes dimensies wordt aan de respondent gevraagd welke organisatiecultuur de respondent herkent en welke organisatiecultuur volgens de respondent wenselijk is. Deze dimensies zijn als volgt: De dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, strategische accenten en succescriteria. Elke dimensie wordt nu kort uitgelicht met haar opvallendste resultaten.

Tabel 3 Aannames, Overtuigen, Waarden, Artifacts en Effectiviteitscriteria van de vier verschillende cultuurtypes van Quinn

Cultuur type	Aannames	Overtuigingen	Waarden	Artifacts (gedragingen)	Effectiviteitscriteria
Familie	Menselijk verwantschap	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze vertrouwen hebben in de organisatie, loyaliteit aan de organisatie ervaren en zich lid voelen van de organisatie	Trouwheid, verwantschap, samenwerking, vertrouwen en ondersteuning	Teamwork, participatie, medewerkersbetrokkenheid en open communicatie	Medewerkerstevredenheid en betrokkenheid medewerkers
Adhocratie	Verandering	Mensen gedragen zich gepast als ze het belang en de impact van de taak begrijpen	Groei, stimulatie, afwisseling autonomie en aandacht voor detail	Het nemen van risico's, creativiteit en aanpassingsvermogen	Innovatie
Markt	Prestatie	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze duidelijke doelstellingen hebben en worden beloond op basis van prestaties	Communicatie, competitie, competentie en prestatie	Verzamelen van klant- en concurrentie informatie, doelen stellen, plannen, taakfocus, concurrentievermogen en agressiviteit	Groter marktaandeel, winst, productkwaliteit en productiviteit
Hiërarchie	Stabiliteit	Mensen gedragen zich gepast wanneer ze duidelijke rollen hebben en procedures formeel zijn vastgelegd in regels en voorschriften	Communicatie, routine, formalisering en consistentie	Conformiteit en voorspelbaarheid	Efficiëntie, tijdloos en soepel werkend

Noot. Aangepast van 'Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions, *Journal of Applied Psychology*, door Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011, p. 679 96(4)

Het tweede deel van de operationalisatie focust zich op de kernindicatoren van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Hier worden de drie kernkenmerken geoperationaliseerd, zodat deze meetbaar worden.

Tabel 4 Operationalisatie Kenmerken Bedrijfsmatige Organisatiecultuur

Concept	Definitie	Indicatoren	Dimensies	Waarde/score	Methoden
<i>Resultaatgericht</i>	Een resultaatgerichte organisatie is missiegedreven, maakt actief gebruik van prestatiemetingen en gaat met discipline en spaarzaam om met middelen.	I. Missiegedreven* II. Actieve inzet van prestatie indicatoren, waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind)resultaat is III. Disciplinaire omgang met middelen IV. Spaarzame omgang met middelen	I. a. In de organisatie kent men de missie, kan deze uitleggen & zet deze kennis in tijdens de dagelijkse werkzaamheden. I. b. In de organisatie kent men de doelstelling van de organisatie, kan deze uitleggen & zet deze kennis in tijdens de dagelijkse werkzaamheden. I. c. Het bestuur van de organisatie stuurt in lijn met de centrale missie. II. a. In de organisatie bestaan prestatie indicatoren, deze kan men uitleggen en worden toegepast in dagelijkse werkzaamheden. II. b. In de organisatie bestaat een actieve inzet van prestatie indicatoren waarbij gebruik wordt gemaakt van prestatie indicatoren en deze actief worden geëvalueerd en geïmplementeerd. II. c. In de organisatie bestaan prestatie indicatoren die actief getoetst worden waarbij duidelijk is wie verantwoordelijk is en wanneer de prestaties goed zijn. II. d. In de organisatie bestaat een actieve prestatiemeting wanneer een outputcontrole bestaat, in andere woorden vaste afspraken over welke resultaten van belang zijn. III. a. In de organisatie wordt disciplinair met middelen omgegaan wanneer men zich bewust is van de ingezette middelen voor een bepaald project of een actie in zijn dagelijkse werkzaamheden. III. b. In de organisatie wordt disciplinair met middelen omgegaan wanneer duidelijkheid bestaat over ingezette middelen bij een afgesloten project of actie. III. c. In de organisatie wordt disciplinair met middelen omgegaan wanneer duidelijkheid bestaat over de verwachte ingezette middelen bij een nog te startte project of actie. IV. a. In de organisatie wordt spaarzaam met middelen omgegaan wanneer men zich bewust is van de gemaakte kosten. IV. b. In de organisatie wordt spaarzaam met middelen omgegaan wanneer inzicht bestaat in de geplande kosten. IV. c. In de organisatie wordt spaarzaam met de middelen omgegaan wanneer men in zijn dagelijkse werkzaamheden rekening houdt met de kosten en hier zo goedkoop en efficiënt mogelijk mee om wilt gaan.	I. Zeer Aanwezig II. Aanwezig III. Soms aanwezig IV. Beperkt aanwezig V. Afwezig	*Diepte-interviews met 15 medewerkers I. Vraag 1, 2, a, b, i, 3 II. Vraag 4,a,b,c, 5, a, i, ii, 6, a, i, 7, a, I, 8, a, b, c, 9, a, b, c, 10 a, b, i III a. Vraag 9, i, ii, IV. Vraag 8, i, ii, 10, ii.

Concept	Definitie	Indicatoren	Dimensies	Waarde/score	Methoden
<i>Flexibel</i>	Een flexibele organisatie beschikt over werknemers en managers die vrijheid hebben om te managen en autonoom beslissingen te maken, hand-on-top management wat bijstuurt waar nodig en een actief prikkelend personeelsmanagement.	I. Vrijheid om te managen. II. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken III. Hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig.** IV. Personeelsmanagement wat actief prikkelt er bestaat een straf-en beloningssysteem.	I. a. Vrijheid om te managen bestaat in een organisatie wanneer de leidinggevende vrij is om autonoom keuzes te maken met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is. I. b. Vrijheid om te managen bestaat in een organisatie wanneer de leidinggevende verantwoordelijk is voor de keuzes die hij/zij maakt met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is. II. a. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken bestaat in een organisatie wanneer men een vrijheid ervaart met betrekking tot het maken van beslissingen. II. b. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken bestaat in een organisatie wanneer en duidelijke scheiding bestaat tussen het politieke aspect van de organisatie en het administratieve aspect. II. c. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken bestaat wanneer er duidelijke scheiding bestaat in de politieke beslissingen en het uitvoeren van deze besluiten. III. a. Hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig bestaat wanneer de directie en het bestuur weet naar welk doel gewerkt wordt. III. b. Hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig bestaat wanneer de directie en het bestuur ingrijpt als het doel niet bereikt wordt, het doel onduidelijk is, het doel behaald is of bijgesteld moet worden. IV. a. Personeelsmanagement wat actief prikkelt bestaat, wanneer het personeel gestimuleerd door een beloningssysteem. IV. b. Personeelsmanagement wat actie prikkelt bestaat, wanneer het personeel consequenties ervaart wanneer niet aan afspraken wordt voldaan.	I. Zeer Aanwezig II. Aanwezig III. Soms aanwezig IV. Beperkt aanwezig V. Afwezig	*Diepte-interviews met 15 medewerkers I. Vraag 11, a, b, c, d II. Vraag 12, a, b, 13, c, i, d, i, ii III. Vraag 3, i. ii. iii. iv, i. ii., 10, c, IV. Vraag 14, f, g en 15, h

Concept	Definitie	Indicatoren	Dimensies	Waarde/score	Methoden
Competitief	Een competitieve organisatie stimuleert contractgebaseerde concurrentie, is klantgericht en beschikt over personeelsmanagement dat werknemer stimuleert innovatief en creatief te zijn.	I. Contractgebaseerde concurrentie bestaat II. Personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te genereren van de werknemer III. Klantgericht is	I. a. Contractgebaseerde concurrentie bestaat wanneer de organisatie stimuleert om bepaalde projecten uitte besteden. I. b. Contractgebaseerde concurrentie bestaat wanneer de organisatie onderzoekt of onderdelen van de organisatie uitbesteed kunnen worden. II. a. Personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te generen van de werknemer bestaat in een organisatie waar een werknemer buiten de standaard beloning zich extra inzet voor de organisatie. II. b. Personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te generen van de werknemer bestaat doordat een goede werksfeer wordt gecreëerd, waarbij het niet alleen gaat om een financiële beloning. III. a. Een organisatie is klantgericht wanneer organisatie zich bewust is van haar klant. III. b. Een organisatie is klantgericht wanneer een organisatie zich actief inzet voor haar klant. III. c. Een organisatie is klantgericht wanneer een organisatie in haar dagelijkse werkzaamheden rekening houdt met haar klant.	I. Zeer Aanwezig II. Aanwezig III. Soms aanwezig IV. Beperkt aanwezig V. Afwezig	*Diepte-interviews met 15 medewerkers *I. Vraag 8c, iii en iv. *II. Vraag 14, e *III. Vraag 16, a, 17, b

*Dit is wanneer duidelijkheid bestaat over haar missie en haar doel. Dit uit zich in een strategische planning, strategisch management en in hoeverre de werknemers zich bewust zijn van deze missie en het doel van een organisatie.

** Hands-on-top management is een actieve controle van publieke organisaties, waarbij de directie verantwoordelijk is voor het goed functioneren van een publieke organisatie. Hands-on-top management is het geven van een stip op de horizon. Het actief stimuleren van de missie van een organisatie en het actief stimuleren om gestelde doelstellingen van een organisatie te behalen, verantwoordelijkheid nemen wanneer moet worden bijgestuurd en wanneer duidelijkheid gegeven moet worden. Hands-on-top management kenmerkt zich door een duidelijke eenduidige visie die actief door de directie gestimuleerd wordt (Hambrick, 1987).

3.5. Selectie van onderzoekseenheden

De respondenten in dit onderzoek worden willekeurig gekozen. Deze selectie heeft plaatsgevonden door per afdeling twee mensen te selecteren via het personeelscontactbestand. Het personeelscontactbestand is een online adresboek waarin al het personeel van Waterschap Rivierenland in staat. De onderzoeker heeft door corona het onderzoek online uitgevoerd en hierdoor *at random* respondenten geselecteerd via het contactbestand, omdat de onderzoeker niet in het echt deze geselecteerde mensen heeft ontmoet. Het enige waar in dit onderzoek naar is gestreefd is een gelijke man/vrouw verdeling bij de respondenten en iemand van elke afdeling van Waterschap Rivierenland. Tabel 5 hieronder toont de selectie van de respondenten per afdeling van het Waterschap Rivierenland. Uiteindelijk zijn 15 respondenten geselecteerd en in tabel 5 is de verdeling per afdeling af te lezen. Doordat de interviews anoniem zijn afgenomen zijn tevens de functies uit onderstaande tabel weggelaten.

Tabel 5 Selectie van degene die is geïnterviewd bij het Waterschap Rivierenland

Afdelingen Waterschap Rivierenland	Aantal geselecteerde werknemers voor een diepte-interview	Respondentnummer
<i>Strategie en Omgeving</i>		
Afdeling Strategie en Beleid (A-STB)	2	Respondent 1 en Respondent 15
Afdeling Omgeving en Communicatie (A-OMC)	2	Respondent 11 en respondent 14
<i>Programma's en Projecten</i>		
Afdeling Weg-en Waterbouw (A-WEW)	2	Respondent 3 en respondent 13
Afdeling Technische projecten (A-TPR)	0	
<i>Beheer en Onderhoud</i>		
Afdeling Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (A-VTH)	2	Respondent 7 en respondent 9
Afdeling Beheer en Onderhoud (A-BEO)	1	Respondent 12
Afdeling Technische Installaties (A-TIN)	2	Respondent 5 en respondent 8
Afdeling Muskusrattenbeheer (A-MRB)	1	Respondent 4
<i>Bedrijfsvoering en Digitalisering</i>		
Afdeling Bedrijfsvoering (A-BDV_)	2	Respondent 6 en respondent 10
Afdeling Informatie en Digitalisering (A-IDT)	1	Respondent 2

3.6. Data-analyse

De uiteindelijk gevonden data van beide onderdelen worden kwalitatief geanalyseerd. En bestaat uit drie elementen:

'1. Het uiteenrafelen van de gegevens en ordenen in thema's; 2. Thema's uitwerken en ontdekken wat belangrijk is; 3. Zoeken naar patronen en integreren van thema's' (Boeije, 2005).

Ten eerste zullen de toegewezen scores uit het model van Quinn uitgewerkt worden tot grafieken en een gemiddelde grafiek middels Excel. Elke grafiek zal één dimensie weergeven van het model van Quinn (Cameron & Quinn, 2011). Hierbij wordt tevens aandacht besteed aan de toelichting van de respondent op elke score. Ten tweede worden de volledig getranscribeerde interviews gecodeerd op basis van de operationalisatie. In andere woorden axiaal gecodeerd (Boeije, 2005). Dit houdt in dat elke indicator middels signaalwoorden, steekwoorden wordt gemarkeerd met een unieke kleur. Bijvoorbeeld klantgericht wordt roze en steekwoorden met betrekking tot aanwezigheid of aanwezigheid hiervan worden ook roze gearceerd. Zo wordt stap voor stap gekeken of een indicator aanwezig is en hoe zich dat in de organisatie uit. Ten derde volgt een beschrijving van voorgaande stap in de analyse waarbij de onderzoeker zijn bevindingen uiteenzet (Boeije, 2005).

3.7. Betrouwbaarheid en validiteit

Het is van belang om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zo hoog mogelijk is. Om deze betrouwbaarheid en validiteit te verhogen zijn een aantal stappen

ondernomen. Hier volgt een argumentatie waarbij aangegeven wordt wat de betrouwbaarheid en validiteit kan ondermijnen en hoe dit vervolgens is aangepakt.

Betrouwbaarheid van het onderzoek betreft de vertekening van de onderzoeksresultaten door de onderzoeker en de repliceerbaarheid van het onderzoek (Bleijenbergh, 2013). Validiteit gaat om in hoeverre de gevonden resultaten ook daadwerkelijk wat zeggen over de gestelde onderzoeksvraag en in hoeverre het onderzoek generaliseerbaar is (Van Zwieten & Willems, 2004).

Het gebruik van diepte-interviews geeft het onderzoek een goed inzicht in de organisatie. Door de inzet van diepte-interviews wordt door het investeren van tijd en aandacht een antwoord op de hoofdvraag gevonden. De inzet van diepte-interviews die kwalitatieve en kwantitatieve data vinden zorgt ervoor dat context gebonden data ontstaat. Met context gebonden data wordt bedoeld op het feit dat de respondent uitleg geeft waarom wel of niet een evaluatiestandaard aanwezig is. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Tevens is hieraan toe te voegen dat door het gebruik van datatriangulatie, omdat de kwalitatieve data en de kwantitatieve data dezelfde onderzoeksvraag onderzoeken, de betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt verhoogd. Deze datatriangulatie bestaat, omdat het instrument van Quinn (2011) onderzoekt in hoeverre het ideaaltipe marktcultuur aanwezig is en de evaluatiestandaarden evalueren in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat.

Het is echter belangrijk te realiseren dat dit onderzoek zich specifiek richt op het Waterschap Rivierenland waardoor een lage externe validiteit bestaat, omdat de resultaten niet per definitie generaliseerbaar zijn voor andere organisaties in de publieke sector. Dit omdat niet elke organisatiestructuur exact hetzelfde is als bij het Waterschap Rivierenland. De gevonden data kan wel een inzicht geven voor een andere Waterschap aangezien deze dezelfde taakstelling als het Waterschap Rivierenland hebben (Breeman et al., 2018). Hierdoor kan eenzelfde organisatiecultuur bestaan bij andere Waterschappen (Shein, 2016).

Doordat in dit onderzoek het instrument van Quinn wordt gekoppeld aan evaluatiestandaarden gebaseerd op de theorie van *New Public Management*, ontstaat een raamwerk wat toepasbaar is bij andere publieke organisaties. Dit omdat *New Public Management* is gebaseerd op de implementatie van bedrijfsmatige prikkels in overheidsorganisaties (Hood, 1991). Hierdoor is de theorie toe te passen op de contextuele eigenheid van overheidsorganisaties. Deze onderzoeksmethode bestaat uit een combinatie van een bestaand instrument en een kwalitatief deel wat gebaseerd is op wetenschappelijke theorie. Dit kwalitatieve deel is gericht op organisatiecultuur en de kenmerken van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Doordat het onderzoek meet wat onderzocht wordt bestaat een hoge validiteit. Hieraan is toe te voegen dat de combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve data de inhoudsvaliditeit versterkt omdat dit niet alleen de context meet maar hier ook cijfers aan toevoegt. De gemeten data neemt hierdoor meerdere facetten mee.

Deze studie richt zich op situaties in Waterschap Rivierenland vanuit het perspectief van de medewerker. Het is belangrijk om te zien dat dit onderzoek inzicht geeft in de visie van de medewerkers van Waterschap Rivierenland. Belangrijk is om bij deze diepte-interviews ervan bewust te zijn dat degene die wordt geïnterviewd een rooskleuriger beeld kan schetsen dan de daadwerkelijke situatie bij Waterschap Rivierenland. Hierdoor kan het lijken dat bepaalde evaluatiestandaarden aanwezig zijn bij Waterschap Rivierenland, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. Dit rooskleurige beeld kan een negatief effect hebben op de data, omdat ambtenaren bang zijn hard te worden afgerekend op het eerlijk antwoorden op een vraag (Steijn,

2009). Door een duidelijke disclaimer waarin aangegeven wordt dat de interview anoniem wordt afgenomen voorafgaand aan de diepte-interviews wordt verwacht voorgaand probleem te ondervangen.

Om de data in dit onderzoek te verwerken wordt door de onderzoeker uiteindelijk een aantal keuzes gemaakt die het resultaat van het onderzoek kan beïnvloeden. Zo is de onderzoeker degene die relaties/verbanden tussen de besproken cases in de diepte-interviews ‘ontdekt’. In dit onderzoek wordt daarom getracht alles zo transparant mogelijk te maken. Om deze auteurs-bias te voorkomen worden de volgende stappen ondernomen (Borrenstein et al, 2011). Deze stappen zijn: het toelichten van elke denkstap, het volledig transcriberen van elke interview, de invoeging van de volledige interviewguide (Zie bijlage 2) en door het coderen te laten plaatsvinden op basis van de operationalisatie. Om zo de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden.

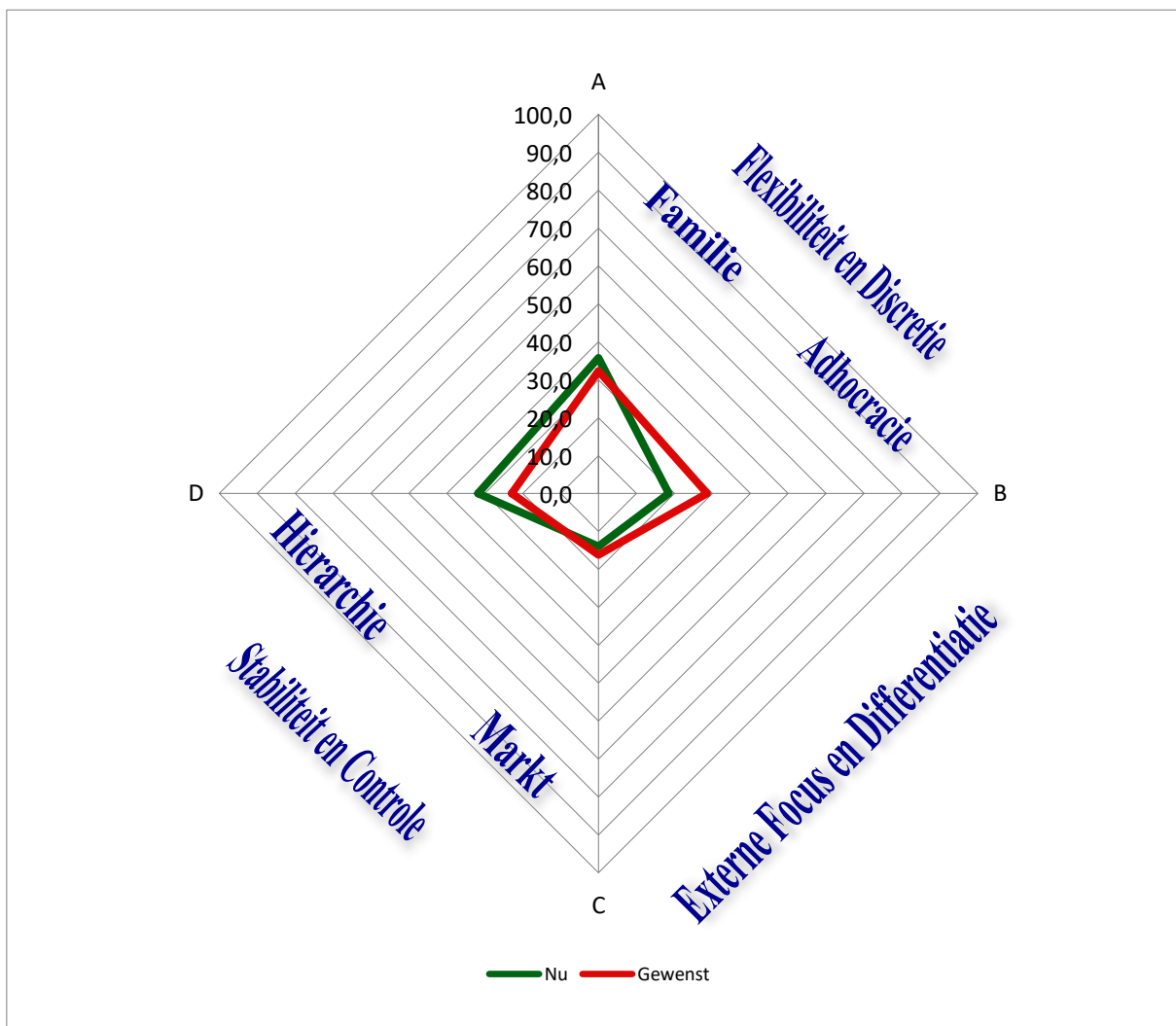
4. Analyse & Resultaten

In dit hoofdstuk worden de data geanalyseerd en per evaluatiestandaard een conclusie getrokken. Uiteindelijk hebben vijftien diepte-interviews plaatsgevonden. De interviews bestonden uit twee onderdelen het onderdeel waarin het *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 2011) bevestigd werd en het onderdeel met open vragen die betrekking hebben tot een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Deze opzet zorgt ervoor dat inzicht gewonnen wordt waar de organisatie nu staat en in hoeverre dit in lijn is met een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Tevens zorgt dit ervoor dat het Waterschap kan zien of het 'gewenste' in lijn is met de visie voor de toekomst van het Waterschap. Daarbij geeft de aanwezigheid van evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur inzicht in waar Waterschap Rivierenland nu staat en probeert het context te achterhalen omtrent deze standaarden.

4.1. Analyse Organizational Culture Assessment Instrument

Hieronder is de grafiek af te lezen die de gemiddelde uitkomst weergeeft van vijftien respondenten die het *Organizational Culture Assessment Instrument* hebben ingevuld. De groene lijn geeft de organisatiecultuur van nu volgens de respondent weer. De rode lijn de gewenste organisatiecultuur van de respondent. A, is de familiecultuur. B, de adhocratiecultuur. C, de marktcultuur. En D, is de hiërarchiecultuur.

Grafiek 1 Gemiddelden van 15 respondenten na invulling *Organizational Culture Assessment Instrument*



Er is bovenstaande grafiek duidelijk te zien dat er op dit moment is hiërarchische- familiecultuur bestaat bij het Waterschap Rivierenland volgens het *Organizational Culture Assessment Instrument*. De grafiek weergeeft in hoeverre een ideaaltype aanwezig is op de schaal van 100. Hierdoor herkent de organisatiecultuur zich nu door 35,8 van de 100 op familiecultuur. 18,5 op adhocratiecultuur, 13,9 op marktcultuur en 31,8 op hiërarchiecultuur. De gewenste cultuur scoort als volgt 32,3 van 100 op familiecultuur. 28,6 op adhocratiecultuur, 16,2 op marktcultuur en 22,9 op hiërarchiecultuur (Zie tabel 12). Respondenten zien het als gewenst om vanuit de hiërarchische cultuur te bewegen richting B de adhocratiecultuur. De familiecultuur wordt door respondenten gezien als iets wat graag behouden wordt.

Tijdens het invullen van het *Organizational Culture Assessment Instrument* werden respondenten over zes dimensies bevraagd: De dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, strategische accenten en succescriteria. Elke dimensie wordt nu kort uitgelicht met haar opvallendste resultaten (Cameron & Quinn, 2011) (zie de interview guide).

De dominante kenmerken worden door de respondent gekenmerkt door een zeer persoonlijk karakter die veel weg heeft van een familie (een score van 31,1 van 100). Tevens scoren de dominante kenmerken hoog bij resultaatgerichtheid (een score van 30,0 van 100). Drie respondenten zien de organisatie als resultaatgericht, maar voegen hier wel aan toe dat ze zich niet herkennen in 'De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten' (Zie bijlage 2 interviewgide of Tabel 6 hieronder). 'Agressiviteit dat vind ik een moeilijke' stelt respondent 7 (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Hieraan voegt respondent 4 toe dat het feit blijft dat het Waterschap een overheidsorganisatie is en er hierdoor geen concurrentie bestaat (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Respondent 9 ziet tevens de organisatie als een publieke organisatie en stelt dat de wet gevolgd dient te worden waardoor geen competitie bestaat (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021).

Verder stelt de respondent 3 als toevoeging op deze vraag dat het collegiale en de mentorrol van de leidinggevende vooral bestaat binnen het team of de afdeling waar de respondent werkzaam is (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Wordt er gekeken naar de rol van de directie of een andere afdeling dan verandert deze relatie, in sommige gevallen averechts. Drie respondenten spreken hier al over het 'eilandjesgevoel' waarbij er meer een strijd tussen afdelingen wordt gevoeld dan een familiere sfeer (respondent 8, 9 en 11). Respondent 8 spreekt over een onderlinge strijd tussen afdelingen waardoor afdelingen elkaar tegenwerken i.p.v. ondersteunen en samenwerken (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Respondent 9 ziet bijvoorbeeld dat de impact van de coronacrisis op elke afdeling anders wordt ervaren. Zo ziet respondent 9 hierbij dat op sommige afdelingen de werkdruk ontzettend is afgenomen, maar op andere afdelingen de werkdruk is toegenomen. Respondent 9 geeft het voorbeeld dat er veel meer vergunningsaanvragen zijn dan gebruikelijk, waardoor het veel drukker is op de afdeling vergunningverlening, toezicht en handhaving (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Tevens wordt door 7 respondenten gesteld dat Waterschap Rivierenland resultaatgericht is door de gestelde eisen vanuit de Rijksoverheid en Rijkswaterstaat.

Tabel 6 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie dominante kenmerken (afgerond op 1 decimaal)

1. Dominante kenmerken	Nu	Gewenst
A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben	31,1	24,6
B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	18,2	32,1
C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten	30,0	27,1
D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	20,7	16,1
Totaal	100	100

Noot. Aangepast van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 10

De tweede dimensie betreft de leiding van de organisatie, tijdens het invullen gaat de respondent uit van haar of zijn eigen leidinggevende. De respondent spreekt over het algemeen bij het invullen van deze dimensie over een goed contact met zijn of haar leidinggevende (een score van 38,6 van 100). De rol die wordt aangenomen door de leidinggevende is veelal coachend en stimulerend. De andere opties krijgen beduidend minder en die opties spreken over de leiding van organisatie die zich gedraagt als ondernemer, de leiding van de organisatie is markt- en resultaatgericht en de leiding van organisatie die is georganiseerd en gecoördineerd. De leiding van organisatie die resultaatgericht is door middel van een *no-nonsense* instelling en agressiviteit scoort opvallend laag (een score van 18,2 van 100). Zeker in lijn met dimensie 1 dominante kenmerken waar de resultaatgerichtheid een score van 30 behaalde.

Hieraan is toe te voegen dat dertien van de vijftien respondenten aangeeft dat de relatie van de werknemer en leidinggevende bij iedereen in de organisatie heel verschillend wordt ervaren. Zo stellen respondenten dat een leidinggevende andere normen en waarden kan hebben, dan een andere leidinggevende in de organisatie. Respondent 1 spreekt over een goede relatie met zijn of haar leidinggevende, waarin regelmatig momenten zijn ingepland voor evaluatie, daarentegen heeft de respondent met het afdelingshoofd nauwelijks contact (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Respondent 7 spreekt tevens over een goed contact met zijn of haar leidinggevende, maar mist soms de koppeling naar de directie toe. Respondent 7 spreekt over de directie die een faciliterende rol heeft waar soms de werknemer wordt vergeten, omdat een te grote focus ligt op resultaten (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Hier kunnen respondent 4 en 9 zich ook in vinden.

De respondent geeft de *no-nonsense* instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid een erg lage score, dit wordt beargumenteerd door de respondent omdat men zich niet herkent in het woord agressiviteit.

'De leiding van de organisatie straalt op geen enkele manier agressiviteit uit en dit moet ook geen doel op zich worden' (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 29 juli 2021).

Volgens de respondent 10 moet dit niet een gewenste route zijn voor de leiding van Waterschap Rivierenland.

Tabel 7 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie de leiding van de organisatie

2. De leiding van de organisatie	Nu	Gewenst
A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	38,6	33,2
B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	20,0	24,6
C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	18,2	17,1
D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	23,2	25,0
Totaal	100	100

Noot. Aangepast van ‘Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 10

De dimensie personeelsmanagement laat duidelijk zien dat binnen Waterschap Rivierenland een grote zekerheid omtrent de baan bestaat waarbij een grote voorspelbaarheid heerst met duidelijke voorschriften (een score van 38,6 van 100). Daarbij scoort teamwerk, consensus en participatie hoog (een score van 34,3 van 100). Opvallend is dat niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid vanuit het management niet worden herkent door de respondent (een score van 7,1 van 100).

Zeven respondenten geven aan dat Waterschap Rivierenland een Waterschap is en hierdoor onderdeel is van de overheid. Hierdoor bestaat geen niets ontziende competitie. Wanneer doorgevraagd wordt naar prestatiegerichtheid of hoge eisen stellen negen respondenten dat vooral gekeken wordt naar de centrale normen die gesteld worden vanuit Rijkswaterstaat.

‘Uiteindelijk, zijn de afspraken die we als Waterschap hebben, vaak met Rijkswaterstaat of met de provincie, dus dan zou je zeggen formele procedures’ (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021)

Ook stellen acht respondenten dat de kwaliteit van het uit te voeren werk telt. Het gaat volgens de respondent om het eindresultaat. Zo stelt respondent 11 dat communicatie lastig te meten is, maar het ontzettend belangrijk is om in de gaten te houden hoe de inwoner denkt over bepaalde maatregelen die het waterschap uitvoert (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021). Hieraan voegt respondent 14 toe dat het uiteindelijk gaat om het feit of een dijk functioneert of niet, dat dat is wat telt (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021).

Tabel 8 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie personeelsmanagement

3. Personeelsmanagement	Nu	Gewenst
A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	34,3	30,4
B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	20,0	36,4
C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	7,1	13,2
D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	38,6	20,0
Totaal	100	100

Noot. Aangepast van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 11

Bij de vierde dimensie het bindmiddel van organisatie scoort de familiecultuur het hoogst in vergelijking met de andere drie (een score van 42,5 van 100 ten opzichte van 16,8, 10,0, en 30,7). Respondenten geven aan dat over het algemeen de werknemers ontzettend betrokken zijn bij de organisatie. De respondenten vinden het takenpakket van het Waterschap heel belangrijk en voelen een hoge mate van verantwoordelijkheid tot dit takenpakket (een score van 30,7 van 100). Zeven respondenten zien daarbij in dat omdat het Waterschap onderdeel is van de overheid en met belastinggeld wordt gehandeld het volgen van wetten en regels essentieel is. De helft van de respondenten vindt het belangrijk om verantwoord om te gaan met het beschikbare budget.

Niet alleen de wetten en regels wordt hierin benoemd, ook de rol van het dagelijks bestuur en algemeen bestuur wat via directe verkiezingen wordt gekozen. Elk beleidsstuk legt hierdoor een cyclus af in de organisatie en wordt goedgekeurd door het algemeen bestuur voordat het uitgevoerd wordt door het ambtelijk deel van de organisatie. Elke respondent herkent en erkent deze cyclus in de organisatie. Hieraan is toe te voegen dat de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen eveneens als in dimensie drie laag scoort (een score van 10 van 100). De respondent herkent de organisatie niet in de termen van agressiviteit en winnen. Zo vindt respondent 7 '*agressiviteit een moeilijke*' (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021) en respondent 11 herkent op geen enkele manier agressiviteit in de organisatie (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

Tabel 9 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie het bindmiddel van een organisatie

4. Het bindmiddel van een organisatie	Nu	Gewenst
A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	42,5	36,8
B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	16,8	25,4
C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	10,0	15,0
D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	30,7	22,9
Totaal	100	100

Noot. Aangepast van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 11

De op een na laatste dimensie van het *Organizational Culture Assessment Instrument* de strategische accenten scoort hoog op de familiecultuur (een score van 35,7 van 100) en de hiërarchiecultuur (een score van 36,8 van 100). Veertien respondenten geven aan dat ze gestimuleerd worden om zo goed mogelijk om te gaan met het gegeven belastinggeld. Hiermee doelen de respondenten op verantwoordelijk gedrag en een openheid in communicatie naar de burger toe. Respondent 15 verteld dat het belangrijk is om uit te kunnen leggen waarom een dijkversterking zoveel gekost heeft, omdat het de transparantie van Waterschap Rivierenland verhoogt en het laat inwoners van Rivierenland goed zien waar het geld heen gaat (persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021).

Ook wordt vanuit de organisatie gestuurd op stabiliteit, door het bestaande takenpakket te vervullen en uit te voeren. Vier respondenten voegen hieraan toe dat de bestaande processen niet altijd de efficiënt zijn. Doordat een gehele cyclus doorlopen wordt, wordt soms teveel tijd gestoken in kleine details die volgens vier respondenten veel tijd kosten.

'Iedereen moet er soms een plasje overdoen' (Respondent 9, persoonlijke communicatie 29 juli 2021).

Over het algemeen ziet de respondent Waterschap Rivierenland niet als organisatie die wil winnen op de markt. Wel zien vier respondenten dat ambitieuze doelstellingen nodig zijn met betrekking tot bijvoorbeeld klimaatverandering. Respondent 6 ziet dat bijvoorbeeld de droogte van voorgaande jaren veel discussie teweeg heeft gebracht (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021). Hierin dient men uiteindelijk een keuze te maken, kiezen we voor de boeren of voor de natuur? Ook is het voorbeeld van respondent 1 met betrekking tot natuurvriendelijke oevers hier van toepassing (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Respondent 14 spreekt over de flora en fauna die wordt beïnvloedt door het Waterschap en het feit dat hier rekening mee dient te worden gehouden (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021).

Tabel 10 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie strategische accenten

5. Strategische accenten	Nu	Gewenst
A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	35,7	32,9
B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	17,5	28,9
C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	10,0	14,6
D. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoering spelen de hoofdrol	36,8	23,6
Totaal	100	100

Noot. Aangepast van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 12

De laatste dimensie de succescriteria van de organisatie laat zien dat de respondent hierin vooral de hiërarchiecultuur herkent (een score van 40,7 van 100). De respondenten worden gestimuleerd om zo efficiënt mogelijk te werken waarbij in schema's en productiestappenplannen wordt gewerkt. Hierna volgt het grootste aandeel van de succescriteria die betrekking hebben op teamwerk, betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen, de familiecultuur (een score van 32,5 van 100).

Hieraan is toe te voegen dat de respondent aangeeft dat organisatie goed functioneert wanneer deze hiërarchiecultuur op zo'n manier aanwezig is dat de schema's soepel verlopen en dat hier eenduidigheid in bestaat. Acht respondenten geven aan dat dit inzicht niet altijd bestaat, omdat zo goedkoop mogelijk iets doen niet altijd het streven is. Respondent 2 vertelt over het enthousiasme in de organisatie, dat ervoor zorgt dat ontzettend veel projecten worden gestart. Echter er bestaat een groot tekort aan mankracht. Dit leidt tot uitstel van veel projecten of inhuur van extra mensen om het project uit te voeren. Hierdoor wordt niet gelet om het zo goedkoop uitvoeren van de taken van het Waterschap (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Tevens ziet de organisatie het als essentieel zo efficiënt mogelijk te handelen, maar er bestaat onduidelijkheid over de exacte sturingsvormen. Zo geven drie respondenten aan dat deze onduidelijkheid bestaat en voegen daarbij toe dat de directie niet weet wanneer het moet ingrijpen of niet (Respondent 8, 9 en 11). Respondent 8 vertelt dat geen inzicht bestaat in de centrale sturingslijnen, waardoor niet altijd duidelijk is wie verantwoordelijk is en waar een bepaalde taak geplaatst moet worden in de organisatie (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Tabel 11 Gemiddelden 15 respondenten van dimensie succescriteria

6. Succescriteria	Nu	Gewenst
A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	32,5	36
B. De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	18,6	24,1
C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	8,2	10,0
D. De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	40,7	29,9

Noot. Aangepast van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 12

Alle dimensies tezamen creëren de volgende tabel 12. En hieruit volgt ook grafiek 1 waarmee de analyse van het *Organizational Culture Assessment Instrument* start.

Het interessante van de dimensies blijft dat over het algemeen de respondent zichzelf soms tegenspreekt door enerzijds te streven naar een resultaat, maar prestatiegerichtheid niet als onderdeel van de organisatie te zien (Zie tabel 6c en tabel7c, tabel 8c, tabel 9c, tabel 10c en tabel 11,c). Dit valt te verklaren doordat de respondent zich over het algemeen niet kan vinden in het woord agressiviteit. Hierbij wordt de organisatie niet gezien als een concurrerende en winstgevende organisatie door de respondent. Men ziet in dat het Waterschap geen private organisatie is, maar onderdeel van de overheid. Dit veronderstelt niet dat de organisatie niet kan streven naar bepaalde ambitieuze doelstellingen of bepaalde prestaties, maar hierin scoort volgens de respondent het Waterschap niet hoog.

Tabel 12 Gemiddelden 15 respondenten van 6 dimensies van het *Organizational Culture Assessment Instrument* tezamen

7. Succescriteria	Nu	Gewenst
A. De familiecultuur	35,8	32,3
B. De adhocratiecultuur	18,5	28,6
C. De marktcultuur	13,9	16,2
D. De hiërarchiecultuur	31,8	22,9

Na de inzet van *Organizational Culture Assessment Instrument* kan gesteld worden dat een marktcultuur (bedrijfsmatige cultuur) in zeer beperkte mate aanwezig is bij Waterschap Rivierenland, vergeleken met de andere ideaaltypen van organisatiecultuur.

4.2. Analyse Indicatoren Bedrijfsmatige Organisatiecultuur

In het tweede deel van het interview zijn de indicatoren van een bedrijfsmatige organisatie cultuur bevraagd. Deze analyse wordt per evaluatiestandaard uiteengezet. Hierna wordt elke indicator uiteengezet middels de dimensies (zie tabel 4 in het Methodologisch kader).

4.2.1. Resultaatgericht

De eerste evaluatiestandaard betreft resultaatgerichtheid, deze kernindicator is ingedeeld in de volgende indicatoren: de mate waarin medewerkers het Waterschap classificeren als missiegedreven, de mate waarin medewerkers een actieve inzet van prestatie indicatoren ervaren waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind)resultaat is, de mate waarin volgens medewerkers een disciplinaire omgang bestaat met middelen en de mate waarin een spaarzame omgang met middelen bestaat volgens de respondent.

4.2.1.1. Missiegedreven

De indicator missiegedreven wordt onderverdeeld in de volgende dimensies: de mate waarin de medewerker de missie kent, kan uitleggen en toepast in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden, de mate waarin de medewerker de doelstellingen kent, kan uitleggen en toepast in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden, de mate waarin het bestuur van de organisatie stuurt in lijn met de centrale missie en doelstellingen.

Vrijwel elke respondent kan de missie van Waterschap Rivierenland vertellen en uitleggen. Dertien van de vijftien respondenten zijn zich bewust van het streven naar schoon water en droge voeten. Zo stellen dertien van de vijftien respondenten dat de missie ervoor zorgt dat het streven naar schoon water en droge voeten de kerntaak is van het Waterschap. Hierbij herleidde 13 van de 15 respondenten zijn dagelijkse taken en/of werkzaamheden tot deze missie. Zo houden bijvoorbeeld respondent 15 zich bezig met dijkversterking (persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021), respondent 5 met peilbeheer (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021) en respondent 12 met crisisbeheer van waterkeringen (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021).

Zeven van de vijftien respondenten geven aan dat het takenpakket voor een Waterschap duidelijk is. Deze zeven respondenten beargumenteren dit, omdat ze aangeven dat het takenpakket wettelijk is vastgelegd. Zo stellen respondent 3 en 9 dat over het wettelijk takenpakket niet valt te discussiëren, het staat vast in de wet en als het goed is ziet iedereen hier dan ook het belang van in (persoonlijke communicatie, 22 juli en 29 juli 2021).

De missiegedrevenheid wordt door de respondenten wisselend ervaren terwijl de ene duidelijk aangeeft het te doen voor ‘droge voeten’ en ‘schoon water’ geven ook een aantal respondenten aan niets met de missie en visie te hebben omdat deze niet door iedereen in de organisatie begrepen kan worden. Drie respondenten stellen dat de missie vaag is omschreven en niet iedereen in de organisatie overhaalt actief in een bepaalde richting te bewegen (respondent 4, 6 en 7). Respondent 4 vindt de missie droge voeten en schoon water te ingewikkeld, *‘mijn persoonlijke mening is, ik vind dat we dat soort dingen echt veel te ingewikkeld maken’* (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Het moet een missie zijn die iedereen in de organisatie kan begrijpen en het maakt hierin niet uit op welk niveau van de organisatie de werknemer actief is voegt respondent 6 hieraan toe (persoonlijke communicatie, 27 juli, 2021). Tevens ziet respondent 6 een missie en visie als iets wat managers vooral erg interessant en tof vinden om te presenteren aan de buitenwereld, de missie wordt hierdoor soms ervaren als een wassen neus of symbool politiek (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021).

‘Het voelt als een hype waarin niet aan iedereen wordt gedacht.’ (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Respondent 7 stelt dit omdat het volgens hem niet meer gaat om het goed functioneren van een organisatie, maar net als elk bedrijf een missie of visie te hebben. Net zoals respondent 4 en 6 voegt respondent 7 toe dat het Waterschap een organisatie is waar een heel diverse groep mensen werkt. Dit zorgt ervoor dat een missie te makkelijk beschreven wordt voor de beleidsmakers, maar te moeilijk is voor de muskusrattenvangers bijvoorbeeld (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Wel kan gesteld worden dat de eerste dimensie van missiegedrevenheid volledig aanwezig is bij Waterschap Rivierenland, omdat dertien van de vijftien respondenten duidelijk kunnen omschrijven wat de missie is en hoe dit zich doorvertaalt naar hun dagelijkse werkzaamheden.

De tweede dimensie betreft het herkennen en uitleggen van de doelstelling van het Waterschap Rivierenland. In navolging van de missie waaruit deze doelen volgen kon de respondent tevens de doelstelling goed uitleggen. De doelen veilige dijken, voldoende water en schoon water word door veertien van de vijftien respondenten benoemd.

Wel geven respondenten aan dat de functie die ze bekleden, ervoor zorgt dat in hun dagelijkse werkzaamheden zij zich bezig houden met maar een enkel doel. Respondent 12 was onderdeel van een dijkversterkingsproject en dit is puur en alleen een onderdeel van het doel veilige dijken (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Terwijl respondent 5 zich vooral bezig houdt met peilbeheer wat zich weer tot het doel voldoende water betreft (persoonlijke communicatie, 23 juli, 2021).

De tweede dimensie die zich betreft tot het bewustzijn van de doelstellingen en het kunnen uitleggen is hierdoor tevens volledig aanwezig bij Waterschap Rivierenland. Dit blijkt uit het feit dat veertien van de vijftien respondenten kunnen uitleggen wat de doelstelling van Waterschap Rivierenland zijn en hoe dit zich doorvertaalt naar hun dagelijkse werkzaamheden.

De derde dimensie van missiegedrevenheid betreft zich tot in hoeverre het bestuur en/of de directie stuurt in de richting van de centrale missie volgens de respondent. Elke respondent stelt dat het Waterschap een politieke organisatie is. Hierdoor zijn werknemers gebonden aan beslissingen van het algemene en/of dagelijkse bestuur. Zo stellen respondent 1 en 5 dat de beslissingen die daar genomen worden dienen te worden uitgevoerd door het ambtelijke deel van de organisatie waarin de respondenten zich bevinden (persoonlijke communicatie, 21 juli en 23 juli 2021).

Vijf van de vijftien respondenten vinden dat het bestuur en de directie de missie en/of het centrale takenpakket goed voor ogen heeft en daarin stuurt. Dit wordt door de vijf respondenten op verschillende manieren ervaren zo geeft respondent 15 het volgende voorbeeld:

‘In acties die het bestuur uitvoert zoals de kersttoespraak, nieuwjaarstoespraak, dijkwalkings wordt altijd de centrale missie in het vizier gehouden’ (Respondent 15, persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021).

Hieraan wordt toegevoegd dat de directie hiermee een visie deelt voor de toekomst. Respondent 6 ziet Waterschap Rivierenland als een organisatie die zich actief mengt in de energietransitie en nadenkt over de effecten van klimaatverandering op het Waterschap (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021).

‘Het Waterschap heeft dan misschien een stoffig imago, maar naar mijn idee is het Waterschap dat totaal niet’ (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 27 juli 2021).

Acht van de vijftien respondenten geven echter aan dat ze het bestuur te faciliterend vinden, waardoor soms een visie mist en er te beheersmatig door het bestuur wordt gehandeld. Dit wordt door verschillende respondenten verklaart omdat de directie niet altijd het lef heeft toekomstgericht te handelen en fouten durft te maken. Volgens respondent 3 en 9 wordt door directie streng vastgehouden aan bestaande procedures (persoonlijke communicatie, 22 juli en 29 juli 2021). Hieraan voegen respondenten 1 en 7 toe dat doordat het bestuur vast zit aan de gemaakte keuzes, het bestuur niet altijd die keuzes durft te maken (persoonlijke communicatie, 21 juli en 28 juli 2021).

Tevens zien een aantal respondenten aan dat geen duidelijke sturingslijnen bestaan. Respondent 8 geeft aan dat er geen duidelijke sturingslijnen zijn waardoor het bestuur niet in een bepaalde richting stuurt (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Door deze onduidelijkheid ziet respondent 11 dat verschillende afdelingen en teams voor zichzelf dingen gaan uitvoeren of zelfs dingen dubbel doen (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

‘Er bestaat weinig sturing waardoor eilandjes ontstaan’ (Respondent 11, persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

Drie respondenten voegen hier tevens aan toe dat doordat geen prioritering bestaat *‘een stip op de horizon’* het bestuur soms wat stuurloos aanvoelt (Respondent 8, 9 en 11).

De centrale missie is dan misschien wel duidelijk, maar het is geen missie die dusdanig wordt uitgedragen door het bestuur en de directie dat de werknemer weet waarheen precies gewerkt wordt door de organisatie. Volgens een paar respondenten is lef nodig om te sturen in de richting van de missie (Respondent 6 en 7) Hierbij moet een andere manier van denken worden gestimuleerd.

Ook wordt aangegeven door respondenten dat de directie niet moet sturen, maar de verbinding moet maken met wat ambtelijk uitvoerbaar is, mogelijk is (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Respondent 4 stelt dit omdat soms eisen worden gesteld door het algemeen bestuur die niet haalbaar zijn, door een tekort aan mensen of bijvoorbeeld kennis. Respondent 11 geeft een voorbeeld waarin door een partij uit het algemeen bestuur gevraagd is om muskusratten op een diervriendelijke manier te vangen (het niet doden van muskusratten), na het uitvoeren van verschillende pilots is gebleken dat het diervriendelijk vangen van dit dier niet helpt en ook niet werkt (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021). Hierdoor kan deze wens vanuit het algemeen bestuur niet uitgevoerd worden door het ambtelijk deel van de organisatie.

Soms wordt dit niet duidelijk naar het bestuur gecommuniceerd waardoor *bottlenecks* ontstaan. Een voorbeeld wat gegeven wordt door respondent 4, 7 en 9 betreft de afdeling vergunningverlening, toezicht en handhaving. In deze afdeling is zo’n hoge werkdruk ontstaan in de coronacrisis, waardoor veel werknemers zijn uitgevallen door een burn-out. Dat het niet goed ging is tijdig gecommuniceerd aan de directie, maar de directie heeft dit niet tijdig aan het algemeen bestuur gecommuniceerd. Hierdoor is de situatie steeds heftiger geworden en is er pas aan de bel getrokken toen een gemiddelde vergunningsaanvraag langer dan zes maanden duurde terwijl het wettelijke termijn 6 weken is.

Respondent 2 spreekt over een groot enthousiasme bij de directie en het algemeen bestuur, zeker op het gebied van ICT, hierdoor worden teveel projecten gestart met te weinig mankracht. Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat veel mensen extern worden ingehuurd en projecten uitgesteld worden (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Volgens zes van de vijftien respondenten worden bijvoorbeeld teveel projecten gestart terwijl er te weinig mankracht is, wat uiteindelijk een hoog uitvalpercentage en verzuim tot gevolg heeft in de organisatie (zie voorgaande voorbeelden). Hierdoor kan gesteld worden dat de derde dimensie in hoeverre de directie stuurt in lijn van de missie volgens de respondent afwezig is.

4.2.1.2. Actieve inzet van prestatie indicatoren waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind) resultaat is.

De tweede indicator betreft de actieve inzet van prestatie indicatoren waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind)resultaat is. Deze indicator wordt in de volgende dimensies ingedeeld: de mate waarin de werknemer aangeeft dat in de organisatie prestatie indicatoren bestaan, in hoeverre de werknemer deze kan uitleggen en in hoeverre deze volgens de werknemer worden toegepast in dagelijkse werkzaamheden, in hoeverre de werknemer aangeeft dat een actieve inzet van prestatie indicatoren in de organisatie bestaat waarbij deze prestatie indicatoren actief worden geëvalueerd en geïmplementeerd, in hoeverre de werknemer aangeeft dat in de organisatie bestaande prestatie indicatoren actief getoetst worden waarbij duidelijk bestaat wie verantwoordelijk is en wanneer de prestaties goed zijn & in hoeverre de werknemer aangeeft dat in de organisatie een actieve prestatiemeting bestaat waarbij een outputcontrole bestaat, in andere woorden vaste afspraken over welke resultaten van belang zijn.

De eerste dimensie betreft de aanwezigheid van prestatie indicatoren in de organisatie veertien van de vijftien respondenten spreken over de aanwezigheid van prestatie indicatoren. In de vele verslagleggingen wordt veel gemeten, op financieel gebied (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 21 juli 2021), maar ook het aantal gevangen muskusratten (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021) maar ook tot het waterpeil (Respondent 5, 23 juli 2021) en bijvoorbeeld de respons op een online post (Respondent 14, 4 augustus 2021).

Zeven respondenten herkennen vooral budget sturende prestatie indicatoren. De respondent dient zich te verantwoorden voor het gebruikte budget. Zoals bijvoorbeeld de projectrealisatiescore, hoeveel geld is uitgegeven van het begrote budget (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Er kan gesteld worden dat de eerste dimensie de aanwezigheid van prestatie indicatoren aanwezig is bij Waterschap Rivierenland.

Vervolgens evalueert de tweede dimensie in hoeverre de werknemer gebruik maakt van deze prestatie indicatoren en in hoeverre de werknemer deze uit kan leggen. In vorige dimensie met betrekking tot de aanwezigheid van prestatie indicatoren zijn al een aantal voorbeelden genoemd. Dertien van de vijftien respondenten kunnen goed uitleggen wat de prestatie indicatoren meten. Maar dit hoeft niet te betekenen dat men er ook gebruik van maakt in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden.

Zo geven elf van de vijftien respondenten aan dat niet altijd het juiste wordt gemeten. De respondenten zien dat er prestatie indicatoren bestaan, maar vinden dat er niet op een juiste manier wordt gecontroleerd. Deze respondenten vinden aan de ene kant dat het teveel gaat om

financiële prestatie indicatoren, dit wordt expliciet aangegeven door vijf respondenten van de elf. De respondenten vinden dit vervelend, omdat een prestatie indicator naar hun mening meer is dan een budget. Respondent 9 vindt dat de menselijke factor belangrijk is en de uiteindelijk kwaliteit van het gedane werk (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Respondent 8 voegt hieraan toe dat het belangrijk is dat een centraal doel bestaat, waar heen wordt gewerkt. Zolang dit niet bestaat zorgt dit ervoor dat de prestatie indicatoren niet ondersteunen in het bereiken van dit doel en hierdoor wordt niet het juiste gecontroleerd (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Respondent 2 spreekt over het budget.

Tenslotte geven acht respondenten aan dat de prestatie indicator, projectrealisatie, niet altijd het juiste inzicht biedt. Deze prestatie indicator meet in hoeverre het geplande budget daadwerkelijk is uitgegeven. De respondenten geven aan dat het niet alleen gaat om de vraag of alles in uitgegeven, maar om de vraag hoe dat is gebeurd en de vraag of het doel bereikt is.

Hieraan is toe te voegen dat twee respondenten stellen dat, sommige taken in de organisatie ook lastig meetbaar zijn zoals bijvoorbeeld communicatie (Respondent 11 en 14). Hieraan voegen zes respondenten toe dat sommige taken en of doelen lastig omgevormd kunnen worden tot een prestatie indicator.

Respondent 1 gaf een mooi voorbeeld waarbij Waterschap Rivierenland de natuur weer zijn gang wilde laten gaan door het aanleggen van een natuurvriendelijke oever (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Misschien komt de natuur nooit terug, of komt de natuur terug in een andere vorm. Wanneer is deze aanleg van een natuurvriendelijke oever dan geslaagd? Sommige werkzaamheden zijn tevens echt ‘*mensenwerk*’ waardoor het lastig in een prestatie indicator te passen is (Respondent 4 en 10).

De respondent is zich bewust van de prestatie indicatoren, maar de respondent kan deze niet altijd in zijn dagelijkse werkzaamheden toepassen, doordat de prestatie indicatoren niet het juiste meten of activiteiten lastig meetbaar zijn. Hierdoor is de tweede dimensie volledig afwezig bij Waterschap Rivierenland.

De derde dimensie betreft zich tot in hoeverre de werknemer een actieve inzet van de prestatie indicatoren ziet doordat ze actief geëvalueerd worden en geïmplementeerd. Volgens vijf van de vijftien respondenten wordt niet omgegaan met prestatie indicatoren. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat er veel prestatie indicatoren bestaan waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Enerzijds omdat ze informatie geven die niet het juiste antwoord biedt (zie vorige alinea). Anderzijds omdat men deze informatie niet kent of onduidelijk is. Zo geven negen van de vijftien respondenten aan de *benchmarks* voor bedrijfsvoering niet te gebruiken, maar wel te kennen. *Benchmarks* voor bedrijfsvoering is een overzicht van gemeten prestatie indicatoren vergeleken met andere Waterschappen.

Zo stelt respondent 6 dat Waterschappen onderling zoveel verschillen dat men appels met peren gaat vergelijken wanneer gekeken wordt naar de *benchmarks* voor bedrijfsvoering (persoonlijke communicatie 27 juli 2021). En stelt respondent 2 vraagtekens achter de waarheid van deze cijfers (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Tevens geven tien van de vijftien respondenten aan dat prestatie indicatoren niet worden heroverwogen of dat er nieuwe prestatie indicatoren worden geïmplementeerd. De respondenten stellen dat al jaren dezelfde prestatie indicatoren bestaan, maar er net zoals bij de *benchmarks*, niet actief mee wordt gewerkt of deze actief worden geëvalueerd. Respondent 9

verklaart dit door het feit dat sommige prestatie indicatoren heel abstract blijven en daardoor onduidelijk zijn (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Door deze onduidelijkheid en abstractie kan niet gewerkt worden met deze prestatie indicatoren. Drie respondenten voegen hieraan toe dat het heel belangrijk is, dat geëvalueerd wordt in hoeverre prestatie indicatoren werken om te voorkomen dat ze voor niets gemeten wordt wat zonde is. (respondent 2, 3 en 9). Hieraan voegt respondent 2 toe dat wanneer een prestatie indicator iets alarmerends laat zien, ernaar gehandeld dient te worden (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Er kan gesteld worden dat volgens de respondenten niet gehandeld wordt op basis van een prestatie indicator en deze niet geëvalueerd wordt of dat er nieuwe prestatie indicatoren geïmplementeerd worden. Volgens de respondenten zijn de prestatie indicatoren onduidelijk en abstract. Bovendien worden ze niet actief geïmplementeerd of geëvalueerd. Hierdoor is deze dimensie volgens de respondent afwezig.

De vierde dimensie bespreekt in hoeverre de werknemer een actieve inzet van prestatie indicatoren ervaart, doordat men zich in de organisatie bewust is wie verantwoordelijk is voor een taak, opdracht, project etc. Elke respondent is zich bewust van zijn of haar persoonlijke takenpakket. Elke respondent ziet hierin zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Hierdoor bestaat een hoog verantwoordelijkheidsgevoel in de organisatie.

In de organisatie wordt hetzelfde omgegaan met projecten, opdrachten, taken etc. Respondent 13 stelt heel expliciet dat wanneer een werknemer projecthouder, budgethouder, afdelingshoofd of teamleider wordt dat diegene wordt gezien als opdrachtnemer waarbij diegene schriftelijk de opdracht aanneemt en diegene dan daarover een officiële verantwoordelijkheid draagt (persoonlijke communicatie 3 augustus 2021). Tevens geven tien respondenten aan dat wanneer degene budgethouder is ze de verantwoordelijkheid van het budget voor bepaalde project en/of taken dragen.

Respondent 5 geeft aan dat het team verantwoordelijk is voor de opgelegde taak (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021). Ook stelt respondent 6 dat door zijn of haar adviserende taak hij of zij geen verantwoordelijkheid voor bepaalde keuzes of uitvoeringen van projecten draagt (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021). Hieraan is toe te voegen dat sommige projecten zoals dijkversterking over een tijdsspanne van meer als 25 jaar gaan waardoor degene nu verantwoordelijk straks niet meer leeft. Hierdoor is de organisatie uiteindelijk verantwoordelijk (Respondent 13 en 15).

Er kan gesteld worden dat de werknemer duidelijkheid heeft over welke taken hij of zij verantwoordelijk is. Elke werknemer voelt zich verantwoordelijk voor zijn of haar taak en geeft aan hoe deze verantwoordelijkheid zich uit in bijvoorbeeld het budgethouderschap. Hierdoor is deze dimensie aanwezig bij Waterschap Rivierenland

De vijfde dimensie onderzoekt in hoeverre er volgens de werknemer gebruik wordt gemaakt van een outputcontrole. Outputcontrole is in andere woorden het standaardiseren van resultaten die van belang zijn voor het Waterschap Rivierenland. Respondenten geven aan zich bewust te zijn van zijn of haar eigen takenpakket en herkennen zich in het wettelijk vastgelegde takenpakket van het Waterschap (zie missiegedreven, alinea 3). Dit geldt tevens voor de wettelijk verplichte verslaglegging van Waterschap Rivierenland waarover negen van de vijftien respondenten vertelden. Respondent 1 sprak over de halfjaarlijkse BURAPS (bestuursrapportages), een jaarlijkse begroting en jaarlijkse eindafrekening (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Buiten deze verplichte vooral financiën gefixeerde verslaglegging mist menig respondent waar het Waterschap heen wil en wat het Waterschap nu daadwerkelijk wilt behalen. Respondenten geven aan dit te missen doordat onduidelijkheid bestaat over het doel wat de organisatie wilt bereiken. Vier respondenten stellen dat er geen basis is en zij niet weten welk gewenst resultaat Waterschap Rivierenland wilt behalen. Hierbij vullen een vijf respondenten aan dat zij graag een visie, een stip op de horizon, zien waarbij voor hen een duidelijkheid wordt gecreëerd welk resultaat van belang is. Omdat er zoveel verplichte verslaglegging bestaat is niet altijd inzichtelijk welke informatie van belang is en die stip op een horizon zou kunnen ondersteunen in het doorgronden van al deze informatie vertelt respondent 3 (persoonlijke informatie, 22 juli 2021). Hieraan voegt respondent 8 toe:

‘Er bestaat zoveel informatie dat men door de bomen het bos niet meer ziet’ (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Door een teveel aan informatie en geen duidelijke ‘stip op de horizon’ bestaat er geen outputcontrole bij Waterschap rivierenland volgens de respondent. Volgens de werknemer bestaan ontzettend veel rapportages (alinea 11 prestatie indicatoren), alleen worden hierin geen gestandaardiseerde resultaten gepresenteerd waarin de werknemer begrijpt welke visie wordt nagestreefd (alinea 12 prestatie indicatoren). Hierdoor is volgens de werknemer outputcontrole in Waterschap Rivierenland afwezig.

4.2.1.3. Disciplinaire omgang met middelen

De derde indicator van resultaatgerichtheid, disciplinaire omgang met middelen heeft de volgende dimensies: de mate waarin de werknemer in de organisatie men zich bewust is van de ingezette middelen voor een bepaald project of een actie in zijn dagelijkse werkzaamheden, de mate waarin de werknemer duidelijkheid heeft over een afgesloten project of actie & de mate waarin de werknemer duidelijkheid heeft over de verwachte ingezette middelen bij een nog te startte project of actie.

De eerste dimensie van disciplinaire omgang met middelen betreft in hoeverre de werknemer zich bewust is van de ingezette middelen voor een bepaald project of actie in zijn dagelijkse werkzaamheden. Negen van de vijftien respondenten voelen zich verbonden met de organisatie vanwege het maatschappelijke belang. Er wordt expliciet door deze respondenten gesproken over het creëren van een veilige en gezonde omgeving voor de burgers in het gebied Rivierenland. Respondent 5 spreekt over het werken voor de inwoners van Rivierenland (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021). Respondent 2 spreekt over de wateroverlast in Duitsland en België, die in Nederland beduidend minder was. Hierin is volgens respondent 2 duidelijk te zien hoe essentieel een Waterschap is voor de maatschappij (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Doordat deze respondenten het maatschappelijk belang zo belangrijk vinden houden ze in hun dagelijkse werkzaamheden rekening met de burger. Dit doen respondenten door zich in te zetten voor de burger maar ook door de ogen van de respondenten een zo juist mogelijke omgang met middelen. Respondent 3 vindt het belangrijk om goed om te gaan met gegeven middelen, doordat wordt gewerkt met belastinggeld (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Ook respondent 1,3 en 11 spreken over het verantwoordelijk omgaan met belastinggeld. Hier voegt respondent 6 aan toe dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft en daarom zo disciplinair

mogelijk om dient te gaan met zijn middelen (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021). Deze voorbeeldfunctie wordt door de helft van de respondenten besproken.

Omdat negen van de vijftien respondenten spreken over het creëren van een veilige en gezonde omgeving voor de burgers in het gebied Rivierenland, vijf respondenten spreken over de voorbeeldfunctie van het Waterschap en de juiste omgang met de gekregen middelen, is de eerste dimensie van disciplinaire omgang met middelen volledig aanwezig.

De tweede dimensie van disciplinaire omgang met middelen betreft de dimensie waarbij de medewerker zich bewust is van de ingezette middelen bij een afgesloten project of actie. Zeven van de vijftien respondenten weten wat uiteindelijk de ingezette middelen zijn geweest bij een bepaald project of actie. Dat zeven respondenten hiervan bewust is komt door zijn of haar toegewezen rol als budgethouder of doordat degene hier actief naar heeft geïnformeerd. Hieraan voegt respondent 1 toe dat in de BURAPS (Bestuurlijke rapportages) als het goed is alles terug te lezen valt. Mocht een medewerker geïnteresseerd zijn in deze ingezette middelen dan kan dit altijd teruggevonden worden (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

De acties die op deze inzichten volgen met betrekking tot de inzet van middelen zijn erg wisselend. Zo spreekt een respondent 2 erover dat het redelijk vrij staat hoe er wordt omgegaan met deze overzichten (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Ook stellen vijf van de vijftien respondenten dat na dit inzicht waarbij duidelijk is dat niet disciplinair wordt omgegaan met middelen, niet direct een actie volgt. Zo worden de cijfers uit de bestuurlijke rapportages en de cijfers die in *benchmarks* voor bedrijfsvoering staan vooral ingezet om te laten zien hoe ‘goed’ het Waterschap het doet en ingezet om doelen af te vinken (Respondent 3, 9 en 11). Respondent 8 wil een situatie creëren waarbij de organisatie zich door ontwikkelen in plaats van het ‘afvinken’ echt gaat onderzoeken wat voorgaande cijfers betekenen om daarna actie te ondernemen (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Uiteindelijk is iets minder dan de helft van de respondenten zich bewust van de ingezette middelen bij een project, actie etc. (zeven van de vijftien respondenten zie alinea hierboven). Hierbij wordt ook nog door verschillende respondenten benoemd dat de omgang met het inzicht in de ingezette middelen in hun ogen niet voldoende is. Samenvattend laat dit zien dat de tweede dimensie afwezig is.

De derde dimensie van disciplinaire omgang met middelen omvat het inzicht van de medewerker in de te verwachte ingezette middelen voor een bepaald project, actie, team etc. tien van de vijftien respondenten spreken over het inzicht in de te verwachte middelen. Respondent 4, 6 en 15 noemden tijdens het interview, het te besteden budget voor een project, afdeling of team waar hij of zij onderdeel van zijn. Een teamleider moet voorafgaand aan het jaar bijvoorbeeld een planning maken voor de middelen die hij of zij nodig heeft (een begroting). Hierdoor is deze planning redelijk statisch (Respondent 1, 5 en 11). Verder stelt respondent 11, dat men wordt aangesproken als meer dan de te verwachten ingezette middelen is gebruikt, maar ook als men minder uitgeeft dan de verwachte middelen (persoonlijke communicatie 30 juli 2021).

Hierbij worden de teamleiders en afdelingshoofden getraind in een professionaliseringsslag ook met betrekking tot de omgang van middelen (Respondent 4 en 7). Deze trainingen trachten de teamleider voor te bereiden op het goed plannen en inzichtelijk maken van ingezette middelen. Hieraan voegt respondent 5 toe dat doordat alles gemonitord wordt er exact is af te lezen wat

de ingezette middelen zijn. Hierdoor kan een goede inschatting gemaakt worden voor de benodigde middelen voor aankomend jaar (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021).

Hierop zou geconcludeerd kunnen worden dat een goed inzicht bestaat in de te verwachten ingezette middelen voor een bepaald project, actie of een team, echter stellen vijf van de vijftien respondenten dat met dit inzicht niet veel gebeurt. Respondent 2 ziet dat bepaalde afdelingen voorafgaand aan een jaar al een tekort hebben aan middelen en hierdoor de geplande projecten en of taken niet goed kunnen uitvoeren (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Doordat niet op tijd wordt gezien dat bepaalde projecten een hoog aantal mensen nodig heeft, dat mensen onverwacht uitvallen of een tekort aan mensen bestaat starten veel projecten al met een achterstand. Dit heeft vaak een uitstel van de geplande deadline als gevolg. Ook respondent 3, 7 en 11 spreken over het tekort aan mensen en de hoge inhuur als gevolg hiervan. Respondent 14 voegt hieraan toe dat mensen in de organisatie soms te zacht zijn. Hierdoor vindt men het lastig om elkaar aan te spreken wanneer niet disciplinair wordt gehandeld en gebeurt dit ook niet (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021). Dit heeft als gevolg dat weinig gebeurt met de gevonden inzichten.

De medewerker weet heel goed wat de te verwachten ingezette middelen zijn voor een bepaald project, team en/of actie. De acties die daarna volgen zijn niet altijd in lijn met dit inzicht of vinden niet plaats. Geconcludeerd kan worden dat de derde dimensie niet aanwezig of afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

4.2.1.4. Spaarzame omgang met middelen

De vierde indicator van resultaatgerichtheid, spaarzame omgang met middelen heeft de volgende dimensies: de mate waarin de werknemer in de organisatie zich bewust is van de gemaakte kosten, de mate waarin de werknemer inzicht heeft in de geplande kosten en de mate waarin de werknemer spaarzaam met de middelen omgaat door in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden rekening te houden met de kosten en daardoor hiermee zo goedkoop en efficiënt mogelijk mee omgaat.

De eerste dimensie bespreekt in hoeverre men zich bewust is van de gemaakte kosten. Zoals in eerdere onderdelen besproken, spreken tien van vijftien respondenten over het budgethouderschap. Door de budgethouder wordt het budget voor aankomend jaar opgesteld en dient ook een boekhouding te worden gemaakt aan het einde van het jaar. Respondent 3 verteld inzicht te hebben in de kosten van het project waar hij of zijn verantwoordelijk voor is (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Tevens bespreken negen van de vijftien respondenten de wettelijk verplichte verslaglegging van Waterschap Rivierenland, waarin de gemaakte kosten worden besproken (zie missiegedrevenheid).

Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de eerste dimensie het inzicht in de gemaakte kosten door de medewerker aanwezig is. Hierbij moet wel gesteld worden zoals in eerdere dimensies met betrekking tot prestatie indicatoren is besproken dat zes respondenten zich niet altijd bewust zijn welke kosten nu precies betrekking hebben tot een bepaald project, team of actie. Dit wordt verklaard door een grote hoeveelheid van financiële rapportages.

De tweede dimensie van de indicator een spaarzame omgang met middelen onderzoekt in hoeverre de medewerker inzicht heeft in de geplande kosten. Zoals in de dimensie disciplinaire omgang is besproken wordt voorafgaand aan elk jaar een budget opgesteld voor het volgende jaar. Hiermee heeft de medewerker een groot inzicht in de geplande kosten.

Omdat negen van de vijftien respondenten inzicht hebben in de geplande kosten, kan gesteld worden dat de tweede dimensie van de indicator van een spaarzame omgang met middelen net als de eerste dimensie aanwezig is bij Waterschap Rivierenland.

Hieraan is eveneens toe te voegen dat niet altijd wenselijk met dit inzicht wordt omgegaan. Volgens vijf respondenten wordt niet geacteerd op inzicht in de geplande kosten. Respondent 7 ziet dat niet op tijd wordt ingegrepen wanneer een groot tekort dreigt te ontstaan. Terwijl het opstellen van een budget juist hierom handig is (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Het voorbeeld dat respondent 7 geeft heeft betrekking tot een project waar degene verantwoordelijk voor is. Hierbij heeft degene hulp nodig van een andere afdeling. Aangezien deze afdeling erg druk is en een tekort heeft aan mensen en budget, loopt het project uit. De deadline is nu al drie keer verplaatst (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021). Ook respondenten 2, 3, 11 en 14 komen met soortgelijke voorbeelden. Respondent 2 spreekt over een tekort aan mensen en teveel projecten, respondent 3 stelt dat de organisatie weet dat de huishouding op bepaalde plekken niet op orde is maar er niet op wordt geacteerd en respondenten 11 en 14 missen de koppeling naar de buitenwereld na inzicht in de gemaakte kosten.

De derde dimensie bekijkt in welke mate de werknemer in zijn dagelijkse werkzaamheden rekening houdt met kosten, door dat de werknemer zo goedkoop en efficiënt mogelijk probeert te handelen. Vijf van de respondenten geven aan dat Waterschap Rivierenland onderdeel is van de overheid en daardoor een voorbeeldfunctie heeft (zie disciplinaire omgang met middelen). Doordat het Waterschap belasting heft, heeft het een verantwoordelijkheid richting de belasting betaler wordt door een derde van de respondenten uitgelicht, hierdoor dient zo goedkoop en efficiënt mogelijk met de middelen te worden omgegaan volgens deze respondenten. In de organisatie stelt men tevens dat de verantwoordelijkheid voor deze budgetten zo laag mogelijk moet liggen, omdat daar de kennis ligt en er hierdoor spaarzaam wordt omgegaan met deze middelen (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 27 juli 2021).

Desalniettemin lekt veel geld weg volgens twee derde van de respondenten. Dit wordt door negen medewerkers verklaard door de aanwezigheid van de prestatie indicator projectrealisatie (hoeveel geld van het te plannen uit te geven geld is uitgegeven). Door deze prestatie indicator ontstaat een financiële prikkel om zo veel mogelijk uit te geven, terwijl eigenlijk de vraag gesteld moet worden of dit nodig is. De organisatie wordt door deze prikkel een ‘geldgestuurde’ organisatie. Ook voegen respondenten 3, 7 en 11 toe dat er veel externe inhuur bestaat. Dit leidt uiteindelijk tot hoge kosten, omdat inhuur duurder is dan de inzet van interne medewerkers.

Volgens acht respondenten is het niet wenselijk dat een geldgestuurde organisatie bestaat omdat ook de kwaliteit moet tellen. Uiteindelijk gaat het erom dat het Waterschap een zo veilig en gezond mogelijke omgeving creëert voor haar inwoners, dat is wat uiteindelijk telt. Respondent 13 is verantwoordelijk voor projecten die meer dan 20 miljoen euro kosten. Uiteindelijk moet zo’n project voldoen aan de landelijke normen en richtlijnen zodat de veiligheid van de inwoners is gewaarborgd (persoonlijke communicatie, 3 augustus 2021).

Acht van de vijftien respondenten zien kwaliteit als een belangrijkere parameter dan zo goedkoop en efficiënt mogelijk acteren. Daarbij zien tien van de vijftien respondenten een aanwezigheid van een financiële prikkel die ervoor zorgt dat zoveel mogelijk geld wordt uitgegeven in plaats van dat het zo goedkoop en efficiënt mogelijk wordt besteed. De derde dimensie van een spaarzame omgang met middelen is hierdoor afwezig bij het Waterschap.

Tabel 13 Aanwezigheid van indicatoren resultaatgerichtheid

Indicatoren	Volledig aanwezig, aanwezig, niet aanwezig of afwezig, afwezig(beperkt aanwezig) & volledig afwezig
<i>I. Missiegedreven</i>	Aanwezig
<i>II. Actieve inzet van prestatie indicatoren, waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind)resultaat is</i>	Niet aanwezig of afwezig
<i>III. Disciplinaire omgang met middelen</i>	Niet aanwezig of afwezig
<i>IV. Spaarzame omgang met middelen</i>	Niet aanwezig of afwezig
Resultaatgerichtheid	Niet aanwezig of afwezig

4.2.2. Flexibel

De tweede evaluatiestandaard is flexibiliteit, deze kernindicator is ingedeeld in de volgende indicatoren: de mate waarin door de werknemer wordt ervaren dat een vrijheid bestaat om te managen, de mate waarin door werknemer wordt ervaren dat een vrijheid bestaat om autonoom beslissingen te maken, de mate waarin volgens de medewerker hands-on-top management bestaat dat bijstuurt waar nodig & in hoeverre de werknemer personeelsmanagement ervaart wat actief prikkelt waarbij een straf en beloningssysteem bestaat.

4.2.2.1. *Vrijheid om te managen*

De eerste indicator van flexibiliteit gaat over de vrijheid om te managen. Deze indicator kent de volgende dimensies: de mate waarin de werknemer herkent dat een leidinggevende vrij is om autonoom keuzes te maken met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is en de mate waarin de werknemer herkent dat een leidinggevende verantwoordelijk is voor de keuzes die hij/zij maakt met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is.

De eerste dimensie betreft de mate waarin de werknemer herkent dat een leidinggevende vrij is om autonoom keuzes te maken met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Ten eerste dient gezegd te worden dat dertien van de vijftien respondenten aangeven dat manier waarop een leidinggevende, teamleider of projectmanager acteert van de persoon afhankelijk is. Zo geeft respondent 3 aan dat dit tevens te maken heeft met de soort taak die uitgevoerd dient te worden (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Respondenten 1, 5 en 10 spreken over een goed contact met hun leidinggevende. Hieraan voegen respondenten 7 en 9 toe tevens een goed contact te hebben met hun leidinggevende, maar dat de directie signalen van hun leidinggevende niet altijd op tijd inzielt (zie missiegedreven, de derde dimensie). Buiten het feit dat het volgens dertien van de vijftien respondenten afhankelijk is van de persoon hoe degene als leidinggevende acteert en keuzes maakt voegen negen van vijftien respondenten toe dat ze gebonden zijn aan de officiële wetgeving. Hierdoor bestaat een grens in hoeverre een leidinggevende vrij is een keuze te maken.

Ook wordt het politieke aspect van het Waterschap door elke respondent uitgelicht (dit wordt ook belicht in 1.2.2.2. waarin het de tweede dimensie betreft). Hierdoor is een manager

gebonden aan een aantal vastliggende processen en regels, waardoor minder vrijheid bestaat om autonoom keuzes te maken met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Tevens is de leidinggevende gebonden aan besluiten van het algemeen bestuur en dagelijks bestuur.

Respondent 4 stelt dat een bepaald niveau van autonomie voor beslissingen moet bestaan als manager zodat een afdeling of team goed kan functioneren, zonder die autonomie zou deze respondent niet bij Waterschap Rivierenland willen werken (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Hieraan voegt respondent 11 toe dat deze structuur, er soms voor zorgt dat de ondernemingsgeest wordt onderdrukt, omdat zoveel procedures en regels gevolgd moeten worden (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

Hierdoor is de manager vrij om autonoom beslissingen te maken tot het de grens bereikt van de officiële wetgeving en regels of beleid vanuit het algemene en/of dagelijkse bestuur. Samenvattend is de eerste dimensie afwezig.

De tweede dimensie onderzoekt in hoeverre de werknemer herkent dat een leidinggevende verantwoordelijk is voor de keuzes die hij of zij maakt, met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Negen van vijftien respondenten stellen dat wanneer de leidinggevende een keuze maakt in zijn of haar afdeling, team en/of project zij of hij hiervoor verantwoordelijk is of verantwoordelijkheid moet nemen.

Hieraan is toe te voegen dat wanneer iemand officieel opdrachtnemer is. Hij of zij degene is die de verantwoordelijkheid draagt (zie resultaatgerichtheid, indicator prestatie indicatoren) (Respondent 13, persoonlijke communicatie, 3 augustus 2021). Hieraan voegt respondent 15 toe dat een afdelingshoofd, teamleider en/of programma manager automatisch verantwoordelijk is (persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021). Zoals bij de eerste dimensie te lezen was, voegt respondent 4 hieraan toe dat bij de gewenste autonomie ook de verantwoordelijkheid genomen dient te worden (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021).

Hiermee kan samenvattend gesteld worden dat de werknemer stelt dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de keuzes die hij of zij maakt met betrekking tot zijn of haar project en/of team waar hij of verantwoordelijk voor is. De tweede dimensie is hiermee niet aanwezig of afwezig bij Waterschap Rivierenland.

4.2.2.2. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken

De tweede indicator van flexibiliteit gaat over de vrijheid om autonoom beslissingen te maken. Deze tweede indicator bestaat uit de volgende dimensies: de mate waarin de werknemer vrij is om autonoom keuzes te maken, de mate waarin de werknemer een duidelijke scheiding ervaart tussen het politieke aspect van de organisatie en het administratieve onderdeel en de mate waarin de werknemer herkent dat er een scheiding bestaat tussen het politieke aspect en het uitvoeren van deze besluiten.

De eerste dimensie van de indicator vrijheid om autonoom beslissingen te maken gaat over de mate waarin de werknemer vrijheid ervaart met het maken van beslissingen. Zoals in de vorige dimensie is besproken liggen veel procedures en regels vast door officiële wetgeving (zie vrijheid om te managen). Hierbij geven een vier respondenten aan dat er geen discussie bestaat over hoe een besluit genomen wordt omdat deze hogerop al genomen is. Zo stellen respondenten 1 en 15 dat besluiten van het algemeen bestuur leidend zijn en uitgevoerd dienen

te worden. Respondent 4 voegt hieraan toe dat bepaalde procedures en normen landelijk zijn vastgelegd en daar verder niet meer over wordt gesproken (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Hieraan voegt respondent 6 toe dat het afhankelijk is van het onderwerp in hoeverre de respondent vrij is hierover beslissingen te maken (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021).

De respondenten geven echter wel aan dat in hun eigen takenpakket de vrijheid bestaat deze naar eigen invulling uit te voeren. En hierin zijn alle respondenten vrij om autonoom beslissingen te maken. De respondenten ervaren deze vrijheid omdat ze zelf keuzes kunnen maken met betrekking tot hun werk. Respondent 14 stelt vrij te zijn in het bepalen van een koers bij het opzetten van het asset management (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021). Respondent 1 stelt dat door de afgelegde gelofte naar eer en weten de werknemer de vrijheid krijgt om een zelf afgewogen beslissing te maken (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Negen respondenten geven tevens aan, dat zo ver de macht rijkt een grote vrijheid bestaat om autonoom beslissingen te maken. Respondenten 6, 7 en 9 ervaren een vrijheid in het bepalen van prioriteiten van hun uit te voeren taken. Respondenten 2, 3 en 4 hebben het gevoel autonoom beslissingen te kunnen maken doordat ze verantwoordelijk zijn voor bepaalde taken. Respondent 5 stelt dat het werk ten alle tijden moet doorgaan, waardoor flexibiliteit gewenst is en het team elkaar moet aanvullen. Er bestaat een vrijheid wanneer het team of iemand uit het team het werk uitvoert (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021).

Negen van vijftien respondenten geven aan gebonden te zijn aan officiële wetgeving en procedures en hierdoor heeft de respondent geen vrijheid om autonoom beslissingen te maken. Daarentegen geeft elke respondent aan een vrijheid te ervaren tot het maken van beslissingen met betrekking tot het eigen takenpakket. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de eerste dimensie de mate waarin de werknemer vrijheid ervaart met het maken van beslissingen, niet aanwezig of afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

De tweede dimensie betreft de mate waarin de werknemer een duidelijke scheiding ervaart tussen het politieke aspect van de organisatie en het administratieve aspect. Het politieke aspect van het Waterschap wordt door elke respondent uitgelicht.

Negen respondenten ervaren een duidelijke scheiding tussen het politieke aspect en het administratieve aspect van Waterschap Rivierenland. Deze scheiding wordt ervaren doordat beslissingen van algemeen bestuur leidend zijn en het ambtelijke deel van de organisatie zelf bedenkt hoe deze besluiten uitgevoerd dienen te worden.

Respondent 1 herkent een duidelijke scheiding en voegt hieraan toe dat er verschillen te ontdekken zijn in de twee verschillende algemene besturen die de respondent ervaren heeft (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Respondent 4 voegt hieraan eveneens verschillen te ervaren doordat degene zich moet verantwoorden bij twee verschillende besturen (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Respondent 2 stelt dat door deze duidelijke scheiding, het wateroverlast van afgelopen periode goed is aangepakt en hierin een goede vergelijking kan worden gemaakt met omliggende landen zoals Duitsland of België. In deze landen is deze scheiding minder aanwezig is (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Er dient altijd rekening te worden gehouden met het politieke aspect van een organisatie (Respondent 11, 12 en 14). Als laatste stelt respondent 7 dat over bepaalde taken weinig politieke discussie kan plaatsvinden zo is de behandeltermijn voor een vergunning een vaststaand gegeven (persoonlijke communicatie, 28 juli 2021).

Vier van de vijftien respondenten geven aan dat er geen duidelijke scheiding tussen het politieke aspect en het administratieve aspect bestaat bij Waterschap Rivierenland. Doordat de rol van het Waterschap verandert vertroebelt de scheiding tussen besluiten van het bestuur en de uitvoering hiervan. Dit wordt een steeds dynamischer proces (Respondent 6, 27 juli 2021). Er bestaat geen duidelijke scheiding, doordat de bestuurder tijdens processen nog wel eens contact opneemt met een burger, waardoor uiteindelijk de uitvoering aangepast dient te worden (Respondent 12 ,persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Hieraan voegt respondent 15 toe dat doordat participatie onderdeel is geworden van het politieke proces, het administratieve aspect wordt vermengd met het politieke proces (persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021). Als laatste ziet respondent 3 ook geen duidelijke scheiding tussen het politieke en administratieve aspect bij Waterschap Rivierenland, omdat politieke onrust bij bepaalde projecten soms leidt tot ingrijpen van het bestuur en of de directie op het uitvoerende onderdeel van de organisatie (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021).

Doordat negen respondenten een duidelijke scheiding ervaren en vier respondenten niet, kan gesteld worden dat de tweede dimensie met betrekking tot de mate waarin de werknemer een onderscheid ervaart tussen het politieke en administratieve aspect niet aanwezig of afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

De derde en laatste dimensie van vrijheid om autonoom beslissingen te maken betreft de mate waarin de werknemer een duidelijke scheiding ervaart tussen politieke besluiten en het uitvoeren van deze besluiten. Zes van de vijftien respondenten ervaren en herkennen een duidelijke scheiding tussen besluiten van het algemeen bestuur en de uitvoering hiervan. Het bestuur geeft volgens deze zes respondenten een akkoord op een besluit en zij voeren dit uit als medewerker van het Waterschap. Respondent 5 voegt hieraan toe dat de burger het algemeen bestuur kiest in directe verkiezingen (persoonlijke communicatie, 23 juli 2021). Wanneer het bestuur een besluit maakt is dit indirect het besluit van de inwoner. Hierdoor voeren de werknemers uit wat de burger van ons verwacht (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 23 juli 2021). Hieraan voegt respondent 13 toe:

‘Elk besluit dient goed te worden onderbouwd, omdat het hierna uitgevoerd moet worden en daardoor duurt het allemaal soms iets langer. Daar dient men rekening mee te houden’ (Respondent 13, 3 augustus 2021).

Respondenten 2, 4 en 6 spreken vertrouwen uit in de het politieke besluit en geven aan dat door het algemeen bestuur beslissingen democratisch worden genomen. Daarbij zien ze zichzelf als de uitvoerders van deze democratische beslissingen. Respondent 1 spreekt tevens over het waterschap als een politieke organisatie waarbij voorstellen door het ambtelijke deel van de organisatie opgevolgd dienen te worden (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Negen van de vijftien respondenten ervaren geen duidelijke scheiding tussen bestuurlijke besluiten en de uitvoering daarvan. Respondent 12 stelt dat het beantwoorden van bestuurlijke vragen veel tijd kost, doordat projecten niet altijd juist gepland worden en de bestuurders soms te laat een officiële vraag insturen (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Hierdoor kan een project stilgelegd worden of worden uitgesteld. Dit kan ervoor zorgen dat het bestuur terugkomt op een besluit of zich gaat ‘bemoeien’ met de uitvoering van een besluit en dit maakt het voor de uitvoerders erg lastig (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Sommige besluiten worden door hun politieke gevoeligheid vooruit geschoven. Dit heeft effect op de organisatie omdat bepaalde projecten al in de pijpleiding zitten. Zo spreekt respondent 3 over een project A5A dat nu al twee jaar is uitgesteld (persoonlijke communicatie,

22 juli 2021). Hieraan voegt respondent 11 toe dat de relatie tussen het algemene bestuur en de uitvoerders (het ambtelijke deel van de organisatie) een soort politiek spel is, waarbij de deelnemende actoren zoveel mogelijk hun eigen gelijk willen halen of hun eigen visie willen implementeren (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021). Respondent 12 stelt dat wie het hardste piept uiteindelijk wint (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021).

Ook zien een aantal respondenten dat wanneer een besluit is genomen veel mensen er hun plasje over willen doen (Respondent 9 en 12). Hiermee vult respondent 10 aan wat is dan de waarde van zo'n besluit als iedereen er een vraagteken achter plaatst (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021)? Respondent 4 en 9 denken dat het belangrijk is dat het algemene bestuur en het ambtelijke deel van organisatie met elkaar het gesprek aangaan, waarbij het bestuur vraagt hoe het ambtelijke deel bepaalde besluiten wil uitvoeren en vraagt of deze uitvoering mogelijk is met de beschikbare middelen (zijn er genoeg werknemers voor een bepaalde taak?) (Respondent 4 en 9). Respondent 14 vult hierbij aan, dat de organisatie zich steeds bewuster wordt en hierdoor een hoge politieke sensitiviteit aan het ontwikkelen is (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021). Mede door de veranderende maatschappij is dit steeds belangrijker aan het worden, hierdoor ontstaat een steeds vagere scheiding tussen een besluit van het algemene bestuur en de uitvoering hiervan.

Aangezien negen respondenten geen duidelijke scheiding ervaren tussen bestuurlijke besluiten en de uitvoering ervan is de derde dimensie de mate waarin de werknemer een scheiding ervaart tussen bestuurlijke besluiten en de uitvoering afwezig is.

4.2.2.3. Hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig

De derde indicator van flexibiliteit betreft hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig. Deze indicator bestaat uit de volgende dimensies: de mate waarin volgens de werknemer hands-on-top management bestaat wat bijstuurt waar nodig doordat de directie en het bestuur weten naar welk doel gewerkt wordt en de mate waarin volgens de werknemers hands-on-top management bestaat doordat de directie of het bestuur ingrijpt als het doel niet bereikt wordt, het doel onduidelijk is, het doel behaald is of bijgesteld moet worden.

De eerste dimensie van hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig betreft de mate waarin een werknemer veronderstelt dat het bestuur of de directie weten naar welk doel gewerkt wordt. Zoals eerder gesteld is, mist menig respondent de basis (wat wil het Waterschap nu precies bereiken en op welke manier gebeurt dat?) (zie de derde dimensie van de indicator missiegedrevenheid). Zes van de vijftien respondenten geven aan dat zij een visie missen die inspireert en hen duidelijkheid biedt welk doel behaald dient te worden. Een verklaring hiervoor is dat de missie te lastig is om begrepen te worden door de gehele organisatie (Respondent 4, 6 en 7). Hieraan voegen respondent 8, 9 en 12 toe dat de missie niet inspireert. Dat komt doordat de missie in feite een doel dat wettelijk is vastgelegd en voor elk waterschap hetzelfde is verklaart respondent 11 (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

Hieraan is toe te voegen dat door het enthousiasme van de directie en bestuur ontzettend veel projecten worden gestart, doordat onduidelijk is welk centrale doel nu precies wordt nagestreefd. Acht respondenten geven voorbeelden met betrekking tot voorgaande stelling (zie missiegedreven en zie prestatie indicatoren). Hierdoor is de directie soms te laat met ingrijpen waardoor een gehele situatie explodeert. Dit omdat te weinig mankracht voor een bepaald project bestaat, wat leidt tot een hoge werkdruk en een hoge uitval bij werknemers. Dit leidt tot extreem hoge kosten van inhuur bij Waterschap Rivierenland geven dezelfde respondenten toe.

Hieraan voegt respondent 1 toe dat het bestuur en de directie niet altijd alles vast durven te leggen, omdat het bestuur en directie er dan vast aan zitten (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Daar is volgens respondenten 1 en 7 lef voor nodig en daadkracht.

Doordat bij zeven van vijftien respondenten onduidelijkheid bestaat over het doel dat directie en het bestuur nastreven kan gesteld worden dat de eerste dimensie van hands-on-top management volgens de medewerker niet aanwezig of afwezig is,.

De laatste dimensie van hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig gaat om de mate waarin de werknemer verondersteld dat het bestuur en/of de directie ingrijpt als een doel niet bereikt wordt, een doel onduidelijk is, een doel behaald is of bijgesteld moet worden.

Vijf van de vijftien respondenten geven aan dat geen evaluatie plaatsvindt met betrekking tot resultaten. Respondent 3 ziet een directie die erg beheersmatig handelt (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Het bestuur handelt beheersmatig vanuit de visie dat zolang het goed gaat niet ingegrepen hoeft te worden. Terwijl ook de goede resultaten inzicht geven in wat goed gaat in de organisatie. Daarbij voegen respondenten 7, 8 en 9 toe dat in schrijnende situaties zoals die bij de afdeling vergunning, toezicht en handhaving te laat wordt ingegrepen door het bestuur en de directie. Respondent 10 voegt hieraan toe dat misschien wel een evaluatie plaatsvindt door het bestuur en/of de directie, maar de conclusies van deze evaluaties niet goed worden gecommuniceerd naar de organisatie toe (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Doordat er geen actieve evaluatie bestaat en onduidelijkheid over het centrale doel van bestuur en directie bij acht van de vijftien respondenten onduidelijk is stelt meer dan de helft van respondenten dan geen hands-on-top management aanwezig is.

Respondent 2 stelt zelf dat er geen hands-on-top management bestaat, doordat bij bepaalde onderdelen zoals de omgevingswet, hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP), de huishouding niet op orde is en hierbij niet wordt ingegrepen door de directie of het bestuur (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Vijf respondenten geven een voorbeeld waarbij het bestuur en de directie te laat waren met ingrijpen, waardoor een precare situatie is ontstaan bij de afdeling vergunning- en handhaving. Doordat de werkdruk zo hoog werd, is een hoog verzuim- en uitvalpercentage ontstaan en dit is niet tijdig door de directie gecommuniceerd aan het algemeen bestuur. Volgens respondent 4 en 7 zouden de directie en bestuur eerder moeten ingrijpen en meer op de bres moeten springen voor haar werknemers, door bijvoorbeeld de werkdruk te verminderen of mee te denken met haar werknemers.

Respondent 11 voegt hieraan toe:

Het bestuur mist soms informatie omdat deze wordt afgedaan als onbelangrijk. Daarbij geeft het bestuur aandacht aan de luidste roeper. Soms zorg dit voor miscommunicatie of een te grote escalatie van een precare situatie. (Respondent 11, persoonlijke communicatie, 30 juli 2021).

Respondent 12 herkent eveneens de grote aandacht voor de luidste ‘pieper’(persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Omdat volgens acht van vijftien respondenten onduidelijkheid bestaat over de centrale doelen van Waterschap Rivierenland die tevens niet worden bijgesteld. Vijf van de vijftien respondenten stelt dat er geen evaluatie plaatsvindt en vijftien respondenten aangeven dat doelen niet worden bijgesteld in situatie waarin dat nodig is, is de tweede dimensie met betrekking tot hands-on-top management is afwezig

4.2.2.4. *Personeelsmanagement wat actief prikkelt er bestaat een straf-en beloningssysteem*

De laatste en vierde indicator van flexibiliteit betreft personeelsmanagement wat actief prikkelt doordat een straf- en beloningssysteem bestaat. Deze indicator bestaat uit de volgende dimensies: de mate waarin de werknemer personeelsmanagement ervaart wat actief prikkelt door middel van een beloningssysteem & de mate waarin de werknemer personeelsmanagement ervaart wat actief prikkelt door middel van het implementeren van consequenties wanneer niet aan afspraken wordt voldaan.

De eerste dimensie onderzoekt in hoeverre de werknemer personeelsmanagement ervaart wat actief prikkelt door middel van een beloningssysteem. Vijf respondenten geven aan dat het vooral de eigen leidinggevende is die hen complimenteert of degene is die complimenten uitdeelt. Dit gesprek vindt meestal plaats tijdens het functioneringsgesprek (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Respondent 2 stelt dat een compliment altijd helpt en probeert successen te vieren met het team (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Twee respondenten geven aan dat er een gratificatiesysteem bestaat, waarbij medewerkers een collega kunnen voordragen die het heel goed doet en daarvoor een beloning ontvangt (Respondent 4 en 15). Hieraan voegt respondent 1 toe dat een ontwikkelingsmogelijkheid bestaat voor een opleiding wanneer goed werkt geleverd wordt (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021). Respondent 8 vertelt dat degene erg trots is op wat er samen met het team is neergezet, dit wordt ook vaak gedeeld in de groep tijdens een vergadering (persoonlijke communicatie, 28 juli, 2021).

Drie respondenten geven aan dat de contractuele voorwaarden bij het Waterschap goed zijn dat hier geen verdere beloning nodig is (Respondent 6, 12 en 14). De respondenten vinden dat ze erg goede arbeidsvoorwaarden hebben. De respondenten 6, 12 en 14 vinden dat ze erg goed verdienen en geven expliciet aan geen extra beloning te willen ontvangen. Zeven respondenten spreken over het feit dat ze buiten het ontvangen salaris geen extra beloning ontvangen. Veertien van de vijftien respondenten geven aan dat ze zich verantwoordelijk voelen voor hun taken en deze naar hun eigen idee zo juist mogelijk uitvoeren (zie 1.2.1.3. Disciplinaire omgang met middelen alinea 3).

Maar men ervaart hier niet direct een consequentie van (positief of negatief). Zo stellen tien respondenten dat ze niet altijd een compliment ontvangen wanneer goed werk is afgeleverd. Verder is het voor sommige respondenten niet altijd duidelijk wanneer ze iets goeds doen zo vertelt respondent 3:

‘Het gaat er vooral om je werk goed te doen, maar soms is het onduidelijk of je dat doet’ (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021).

Aangezien zeven van de vijftien respondenten aangeven dat ze buiten de arbeidsvoorwaarden geen extra beloning krijgen of weten dat dit mogelijk is en maar twee respondenten zich bewust zijn van het gratificatiesysteem. Hierdoor kan gesteld worden dat de eerste dimensie, die de aanwezigheid van een beloningssysteem onderzoekt afwezig is.

De tweede en laatste dimensie van personeelsmanagement wat actief prikkelt evalueert in hoeverre de werknemer consequenties ervaart wanneer niet aan afspraken wordt voldaan. Tien respondenten worden niet altijd aangesproken wanneer ze niet aan afspraken voldoen en stellen dat het ware gesprek niet altijd plaatsvindt in de organisatie. Hiermee wordt gedoeld op vragen

waarom niet aan bepaalde afspraken is voldaan of iemand confronteren die onvoldoende werk heeft geleverd.

‘Wanneer iets wordt ingeleverd na een deadline is dit geen probleem’ (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 21 juli 2021))

Respondent 12 zou het fijn vinden als de leidinggevende de durf en kwaliteit bezit om zo’n gesprek aan te gaan, omdat het nog te weinig plaatsvindt (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021).

‘Maak het bespreekbaar en creëer een eerlijke fijne omgeving, waarbij men fouten mag maken’ (Respondent 13, persoonlijke communicatie, 3 augustus 2021).

Respondent 10 voegt hieraan toe dat afgelopen tijd een aantal keuzes zijn gemaakt met het toekomstbeeld van de organisatie, hierdoor moet ook de vraag gesteld worden wat voor werknemers de organisatie wil: Moeten dit nog steeds procesmatige beheerders zijn of moet er een ander soort werknemer gezocht worden? (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Volgens respondent 14 leeft de werknemer heel erg binnen kaders van de organisatie waardoor niet snel het gesprek plaatsvindt (persoonlijke communicatie 4 augustus 2021). Respondenten 2, 4 en 3 vinden het belangrijk zelf te evalueren als er iets fout gaat en dat daarin een eigen verantwoordelijkheid ligt.

Twee derde van de respondenten geeft aan geen consequenties te ervaren, wanneer niet aan afspraken is voldaan. Daarbij wordt niet altijd het ‘ware gesprek’ gevoerd waarin wordt besproken waarom en hoe het komt dat bepaalde afspraken niet zijn nagekomen of niet zijn gelukt. Samenvattend kan gesteld worden dat de tweede dimensie van personeelsmanagement wat prikkelt door middel van een consequentie wanneer niet aan afspraken wordt voldaan volgens de respondent afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

Tabel 14 Aanwezigheid van indicatoren flexibiliteit

Indicatoren	Volledig aanwezig, aanwezig, niet aanwezig of afwezig, afwezig(beperkt aanwezig) & volledig afwezig
<i>I. Vrijheid om te managen</i>	Afwezig
<i>II. Vrijheid om autonoom beslissingen te maken</i>	Niet aanwezig of afwezig
<i>III. Hands-on-top management wat bijstuurt waar nodig</i>	Afwezig
<i>IV. Personeelsmanagement wat actief prikkelt</i>	Afwezig
Flexibiliteit	Afwezig

4.2.3. Competitief

De derde evaluatiestandaard is competitiviteit, deze kernindicator is ingedeeld in de volgende indicatoren: de mate waarin de werknemer contractgebaseerde concurrentie in de organisatie herkent, in hoeverre de werknemer ervaart dat personeelsmanagement bestaat die stimuleert om extra inzet te genereren van de werknemer & in hoeverre de werknemer ervaart dat de organisatie klantgericht is.

4.2.3.1. Contractgebaseerde concurrentie bestaat

De eerste indicator van competitiviteit betreft in hoeverre de werknemer contractgebaseerde concurrentie in de organisatie herkent. Deze indicator bestaat uit de volgende dimensies: de mate waarin volgens de medewerker in de organisatie bepaalde projecten en/of onderdelen worden uitbesteed & de mate waarin volgens de medewerker in de organisatie wordt overwogen of onderzocht om bepaalde onderdelen en/of projecten uit te besteden.

De eerste dimensie evalueert de mate waarin volgens de medewerker in de organisatie bepaalde projecten worden uitbesteed. Vier van de vijftien respondenten geven voorbeelden van onderdelen die zijn uitbesteed of waar het Waterschap zich van zijn 'overheidsrol' beweegt. Bij Waterschap Rivierenland is de ICT uitbesteed (Respondent 2 en respondent 9), is Waterschap Rivierenland een ondernemer die omzetbelasting betaald bij een project waar afval wordt verbrand (de energiefabriek, Respondent 6, persoonlijke communicatie 27 juli 2021), huurt Waterschap Rivierenland een laboratorium in dat grondmonsters afneemt en onderzoekt en worden aannemers ingehuurd door Waterschap Rivierenland bij een dijkversterking (Respondent 15, persoonlijke communicatie, 10 augustus 2021). Hierdoor kan geëvalueerd worden dat vier van de vijftien respondenten in contact staan met onderdelen of projecten die zijn uitbesteed waardoor deze dimensie afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

De tweede dimensie onderzoekt in hoeverre volgens de medewerker in de organisatie wordt onderzocht of overwogen om bepaalde onderdelen en/of projecten uit te besteden. Buiten dat vier van de vijftien respondenten zich bewust zijn van een aantal onderdelen of projecten die zijn uitbesteed, geven zes respondenten aan dat in de organisatie niet wordt geëvalueerd of andere projecten uitbesteed kunnen worden.

Respondent 11 mist de ondernemingsgeest waaraan respondent 14 toevoegt dat in de organisatie men het volgende stelt:

'Maar we hebben het altijd zo gedaan' (Respondent 14).

Hierdoor wordt niet geëvalueerd of onderdelen uitbesteed moeten worden, respondent 10 voegt hieraan toe of niet het gesprek moet plaatsvinden waarbij men bespreekt of iemand of een onderdeel nog wel bij de organisatie past (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Respondent 4 wil graag dat er een discussie met betrekking tot verzakelijk plaatsvindt waarbij ook de vraag gesteld wordt of onderdelen uitbesteed moeten worden (persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Waarmee uiteindelijk de afweging gemaakt kan worden of iets nog past binnen ons doel (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021). Een ander voorbeeld geeft respondent 12 die zich afvraagt waarom Waterschap Rivierenland 600km aan wegen onderhoud terwijl dat eigenlijk de taak is van Rijkswaterstaat (persoonlijke communicatie, 2 augustus 2021). Respondent 2 stelt dat door innovatief te zijn en af te vragen wat beter kan, het werk van Waterschap Rivierenland concurrerend wordt en interessant zoals bijvoorbeeld de inzet van drones bij dijkcontrole (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Doordat elf respondenten zich niet bewust zijn projecten of onderdelen van de organisatie die zijn uitbesteed en zes respondenten aangeven dat niet wordt geëvalueerd of andere projecten uitbesteed kunnen worden, kan gesteld worden dat tweede dimensie die onderzoekt in hoeverre volgens de medewerker in de organisatie wordt onderzocht of overwogen om bepaalde onderdelen uitte besteden afwezig is bij Waterschap Rivierenland.

4.2.3.2. Personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te genereren van de werknemer

De tweede indicator van competitiviteit is de mate waarin volgens de werknemer het personeelsmanagement stimuleert om extra inzet te genereren van de werknemer. Deze indicator bestaat uit twee dimensies: de mate waarin volgens de werknemer het personeelsmanagement stimuleert om zich in de organisatie extra in te zetten & de mate waarin volgens de werknemer het personeelsmanagement stimuleert buiten de financiële beloning.

De eerste dimensie betreft de mate waarin volgens de werknemer het personeelsmanagement stimuleert om zich in de organisatie extra in te zetten. Zeven van de vijftien respondenten geven aan Waterschap Rivierenland als een prettige werkgever te ervaren, waar een fijne werksfeer bestaat. Door deze prettige werksfeer, die wordt omschreven als een ‘warm bad’ en een ‘open’ en ‘benaderbare’ organisatie worden werknemers gestimuleerd extra hun best te doen (Respondent 13, 14 en 15) Hieraan voegen drie respondenten toe dat zij hun werk erg leuk vinden en zo enthousiast over hun werk zijn dat ze er uren over kunnen praten (Respondent 1, 3 en 4).

Dit enthousiasme rolt bij verschillende respondenten uit tot hobby's die nauw verbonden liggen met hun werk en zorgt ervoor dat externe graag werken bij Waterschap Rivierenland (Respondent 6 en 15). Ook spreken negen van de vijftien respondenten over het maatschappelijk verbonden voelen met de organisatie en het goede willen doen, waardoor ze vanuit deze waarden extra hun best doen. Respondent 10 stelt uiteindelijk het werk uit te voeren voor de maatschappij en het daarom zo goed mogelijk te willen uitvoeren (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021).

Hiermee kan gesteld worden dat zeven respondenten zich ‘thuis’ voelen bij de organisatie en negen respondenten zich verbonden voelen met het maatschappelijk doel van de organisatie. Hierdoor worden deze respondenten gestimuleerd om zich extra in te zetten voor Waterschap Rivierenland. De eerste dimensie de mate waarin volgens de werknemer het personeelsmanagement stimuleert om zich in de organisatie extra in te zetten, is hierdoor niet aanwezig of afwezig is.

De tweede en laatste dimensie van de indicator personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te generen van de werknemer is de mate waarin de werknemer in de organisatie wordt gestimuleerd extra te presteren buiten de financiële beloning. Zoals bij de vorige dimensie is te lezen voelen negen van de vijftien respondenten zich verbonden met de organisatie door het maatschappelijk belang. Hierdoor is de respondent extra gemotiveerd te presteren, omdat het nastreven van deze waarden geen financiële beloning behoeft.

Volgens respondent 5 en 6 is hierbij geen extra prikkel nodig, omdat de arbeidsvoorwaarden nu al voldoende zijn en er veel vrijheid in deze arbeidsvoorwaarden bestaat. Hierbij voegen 3 respondenten toe dat er een mogelijkheid bestaat tot ontwikkeling in het Waterschap door een opleiding te volgen of door te groeien in de organisatie (Respondent 9, 10 en 13). Respondent

1 heeft bijvoorbeeld van de opleidingsmogelijkheid gebruik gemaakt (persoonlijke communicatie, 21 juli 2021) en zijn respondent 2 en 8 door de jaren heen in de organisatie doorgegroeid. Wel voegt respondent 10 hieraan toe dat niet iedereen in de organisatie zich hiervan bewust is en dat dit meer bekend mag worden (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021). Het zou helpen als iedereen wist dat deze mogelijkheden bestonden en dat leidinggevende hier ook de werknemer in stimuleren volgens respondent 10 (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021).

Negen van de vijftien respondenten voelen zich verbonden met de organisatie, door het maatschappelijk belang en zetten zichzelf hierdoor extra in voor Waterschap Rivierenland. Acht respondenten worden extra gestimuleerd om te presteren door doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de tweede dimensie, de mate waarin de werknemer in de organisatie wordt gestimuleerd extra te presteren buiten de financiële beloning aanwezig is bij het Waterschap Rivierenland.

4.2.3.3. Klantgerichtheid

De derde indicator van competitiviteit is de mate waarin volgens de werknemer de organisatie klantgericht is. Deze indicator bestaat uit twee dimensies: de mate waarin volgens de werknemer de organisatie zich bewust is van haar klant & de mate waarin volgens de werknemer de organisatie zich actief inzet voor haar klant.

De eerste dimensie betreft de mate waarin volgens de werknemer de organisatie zich bewust is van haar klant. Zoals eerder is gesteld voelen negen van vijftien respondenten zich in zoverre maatschappelijk verbonden, dat zij hun dagelijkse werkzaamheden uitvoeren met de burger in zijn of haar achterhoofd (zie 1.2.1.3. Disciplinaire omgang met middelen, alinea 3).

Elke respondent weet te benoemen voor wie het Waterschap Rivierenland zijn taken uitvoert. Dit word wisselend beschreven als ingelanden van het gebied , inwoners, de burgers of de belastingbetaler. Hieraan worden ook de volgende klanten toegevoegd, de medewerkers, de gemeenten, de Provincie, het Rijk, natuurorganisatie, bedrijven die belasting betalen aan het Waterschap, de aannemers die voor Waterschap Rivierenland werken bij dijkversterkingsprojecten, de agrisector, de belanghebbenden, boeren, bedrijven & overheden.

Doordat elke respondent zich bewust is van zijn of haar doelgroep en deze kan uitleggen, kan geëvalueerd worden dat eerste dimensie de mate waarin volgens de medewerker de organisatie zich bewust is van haar klant aanwezig is bij Waterschap Rivierenland.

De tweede en laatste dimensie betreft de mate waarin volgens de werknemer de organisatie zich actief inzet voor de klant. In de dagelijkse werkzaamheden houdt elke respondent de inwoner in zijn of haar achterhoofd. Zo wil respondent 14 het zo leefbaar mogelijk maken voor de inwoner, door met ze te spreken, door te luisteren en te kijken (persoonlijke communicatie, 4 augustus 2021). Respondent 11 voegt hieraan toe dat altijd de klant in het achterhoofd gehouden moet worden en goed bedacht moet worden wat de doelgroep exact is bij een bepaald project (persoonlijke communicatie, 30 juli 2021). Tevens is het volgens respondent 10 belangrijk om in de gaten te houden of wordt gehandeld vanuit persoonlijk belang of het algemeen belang, waarbij de werknemer de klant in zijn of haar achterhoofd heeft (persoonlijke communicatie, 29 juli 2021).

De respondent staat zo nu en dan in contact met de klant. Waar respondent 9, 12 en 13 aangeven weinig contact te hebben met de klant, soms door een *dijkwalking*, een keukentafel gesprek of bij hoge uitzondering, hebben andere respondenten veel contact met de belanghebbenden bij aanvragen door boeren (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 28 juli 2021), bij klachten en meldingen (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 23 juli 2021), tijdens werkzaamheden (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 22 juli 2021) en contact met boeren via de telefoon (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 21 juli 2021).

Doordat veertien respondenten rekening houden met de klant in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden en zeven respondenten actief contact hebben met de klant, hieruit kan geconcludeerd worden dat de tweede dimensie de mate waarin volgens de werknemer de organisatie zich actief inzet voor klant, aanwezig is bij Waterschap Rivierenland.

Tabel 15 Aanwezigheid van indicatoren competitiviteit

Indicatoren	Volledig aanwezig, aanwezig, niet aanwezig of afwezig, afwezig(beperkt aanwezig) & volledig afwezig
<i>I. Contractgebaseerde concurrentie bestaat</i>	Afwezig
<i>II. Personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te genereren</i>	Niet aanwezig of afwezig
<i>III. Klantgericht is</i>	Aanwezig
Competitiviteit	Niet aanwezig of afwezig

5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op wat het gevonden resultaat, met betrekking tot in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat, betekent. Door kritisch te kijken naar wat de functie van de gebruikte theorie en de gebruikte onderzoeksmethode is. In de volgende paragrafen zal een methodologische reflectie plaatsvinden en een theoretische reflectie.

In deze scriptie is geëvalueerd in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Uiteindelijk is door middel van het *Organizational Culture Assessment Instrument* van Quinn gemeten welke van de vier ideaaltypen aanwezig zijn bij Waterschap Rivierenland. Daarna zijn drie evaluatiestandaarden geëvalueerd. Deze evaluatiestandaarden zijn gebaseerd op *New Public Management* theorie. Uiteindelijk is gevonden dat een hiërarchische-familie cultuur bestaat bij Waterschap Rivierenland. Daarbij zijn de evaluatiestandaarden resultaatgericht en competitiviteit niet aanwezig of afwezig (neutraal). De evaluatiestandaard flexibiliteit is afwezig.

De respondent is in deze organisatie zich ontzettend bewust van zijn of haar rol en wil deze rol ook graag uitdragen op een zo juist mogelijk manier (Perry & Vandenabeele, 2015). Wat duidelijk in deze onderzoeksresultaten af te lezen is dat de respondent zich verantwoordelijk voelt, missiegedreven is & met de belastingbetaler in zijn of haar achterhoofd, zo juist mogelijk wil acteren. In de uitvoering gaat echter veel mis volgens de respondent. De goede motivatie en instelling is aanwezig maar de laatste stap moet nog gebeuren..

Daarnaast is duidelijk in deze resultaten te lezen, dat Waterschap Rivierenland een publieke organisatie is waar men zich aan veel regels, wetten en procedures heeft te houden. Dit past volledig in het beeld van Weber van een publieke organisatie die zich kenmerkt door bureaucratie (Weber, 1947). Een publieke organisatie kenmerkt zich niet door zijn werknemers het hoogste salaris te geven, maar staat vooral bekend als een werkgever die stabiliteit voor de werknemer creëert, waardoor een beloningssysteem logischerwijs minder snel aanwezig is in een publieke organisatie. Hieraan is toe te voegen dat *hands-on-top management* iets is wat is overgenomen uit het *managerialisme* waarbij de publieke manager van tegenwoordig zich nog steeds vooral gedraagt als procesbeheerder (Aucoin, 1990).

Ten slotte blijft Waterschap Rivierenland een onderdeel van de overheid, die zich wel bewust is van haar veranderende rol in de maatschappij. De respondent ziet dit ook in en verklaart dat het Waterschap steeds meer een spin in het web is die acteert in netwerk vol verschillende verbindingen (Klijn & Koppenjan, 2000). Hierdoor is respondent ook steeds meer gefocust op voor wie hij of zij het allemaal doet en bestaat een hoog bewustzijn met betrekking tot de 'klant'.

5.1. Methodologische reflectie

In dit onderzoek is het moderne perspectief en symbolische perspectief op organisatie cultuur gecombineerd met de theorie over *New Public Management* om te evalueren in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat bij Waterschap Rivierenland. In dit onderzoek is getracht door middel van het toetsen van het *Organizational Culture Assessment Instrument* en het evalueren van gevonden evaluatiestandaarden ontleend aan de *New Public Management* literatuur te kijken in hoeverre geconcludeerd kan worden dat een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Uiteindelijk heeft het *Organizational Culture Assessment Instrument* laten zien dat een hiërarchie cultuur in

combinatie met een familiecultuur aanwezig is. Bovendien hebben de evaluatiestandaarden, gevonden vanuit *New Public Management*, getoond dat de kernindicator resultaatgerichtheid niet aanwezig of afwezig is, de kenindicator flexibiliteit afwezig is en de kernindicator competitiviteit aanwezig is.

De opzet van dit onderzoek heeft geleid tot een aantal keuzes gemaakt die de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek beïnvloeden. Ten eerste, is gekozen voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Deze combinatie van data zorgde ervoor dat inzicht ingewonnen werd in de organisatiecultuur van Waterschap Rivierenland en creëerde context zodat de hoofdvraag beantwoord kon worden. Deze combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek heeft gezorgd voor een hogere betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Dat er vijftien diepte-interviews zijn afgenomen waarbij geen onderscheid gemaakt is tussen leidinggevende en werknemers is tevens een meerwaarde van dit onderzoek, omdat managers hun organisatie anders kunnen ervaren dan werknemers. Door beide groepen te interviewen is een vollediger beeld ontstaand van de organisatiecultuur. De hoeveelheid aan diepte-interviews zorgt er voor dat zoveel informatie is ingewonnen dat dit de validiteit en betrouwbaarheid verhoogt.

Het gebruik van kwalitatief onderzoek gecombineerd met kwantitatief onderzoek is tevens ook een belemmering. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een wetenschappelijk kwantitatief instrument van Quinn (Quinn et al., 2011). Daarnaast zijn evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur getoetst. Deze evaluatiestandaarden zijn door de onderzoeker opgesteld vanuit *New Public Management* theorie (Hood, 1991). Deze standaarden zijn zo opgesteld dat ze onderzoeken in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat. Echter dit is een nieuwe methode van onderzoek en het is nog niet bewezen of deze combinatie van data zorgt voor onderlinge beïnvloeding, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan.

Een tweede methodologische limitatie is het feit dat het onderzoek alleen plaats heeft gevonden bij een enkele organisatie, Waterschap Rivierenland. Doordat de resultaten van dit onderzoek alleen gevonden zijn bij Waterschap Rivierenland kan alleen over deze organisatie wat geconcludeerd worden. Dit zorgt voor een lage generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten. Elke publieke organisatie is namelijk uniek. De resultaten zouden wel ingezet kunnen worden bij andere Waterschappen, omdat deze eenzelfde wettelijk vastgelegde structuur kennen (Breeman et al., 2018).

De methodologische keuzes in dit onderzoek hebben ervoor gezorgd dat uiteindelijk gebruik is gemaakt van datatriangulatie. Hierbij is gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve data. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is toegenomen. Doordat het instrument van Quinn en de evaluatiestandaarden onderzoeken in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat, bestaat triangulatie, dit komt tevens de betrouwbaarheid en validiteit ten goede.

Een derde beperking van dit onderzoek kan het gebruik van het bestaande instrument van Quinn zijn. Op dit instrument is eerder kritiek geuit (Quinn et al., 2011). Deze kritiek richtte zich vooral op het feit, dat dit een instrument op ideaaltypen is gebaseerd en dit om een momentopname gaat. Om ervoor te zorgen dat deze kritiek niet geldig is voor dit onderzoek, is ervoor gekozen niet alleen de kwantitatieve data van dit instrument te onderzoeken maar ook de toelichting (de kwalitatieve data). Verder is gesteld dat ideaaltypen ondersteunen in onderzoeken welke organisatiecultuur bestaat bij Waterschap Rivierenland, doordat een

onderscheidt wordt gemaakt op de focus van een organisatiecultuur (intern of extern) en gekeken wordt na de organisatiestructuur (flexibel vs. niet flexibel) (Quinn et al., 2011).

Een volgende kritische noot heeft betrekking op de ideaaltypen die worden ingezet bij het instrument van Quinn (Quinn et al., 2011). Het feit blijft wel dat ideaaltypen niet volledig een organisatiecultuur kunnen vangen, omdat een ideaaltype een ideaal is, wat nooit ergens precies zo aanwezig is. Daarom is het essentieel dat in het onderzoek de uitkomst van het *Organizational Culture Assessment Instrument* rekening gehouden wordt met het voorgaande feit. Hieraan is toe te voegen dat het *Organizational Culture Assessment Instrument* een momentopname meet. De ideaaltypen hebben verschillende kenmerken waardoor ze zich onderscheidde. Zo is het streven naar efficiëntie en het zo goedkoop uitvoeren van projecten, opdrachten etc. in het *Organizational Culture Assessment Instrument* hiërarchiecultuur, maar volgens de opgestelde indicatoren een evaluatiestandaard van een resultaatgerichte organisatie en daardoor van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Hieruit valt te concluderen dat kenmerken van andere ideaaltypen dan marktcultuur passen bij de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur.

Hieraan is toe te voegen dat buiten de kritieken op het instrument van Quinn zoals in een voorgaande alinea is beschreven, respondenten tevens aangeven dat de stellingen waaruit ze moesten kiezen te stellig waren geschreven (Respondent 9 en 12). Een woord als agressiviteit werd vrijwel altijd als negatief ervaren en daarom kreeg een stelling met dat woord een lagere score (Respondent 3, 5, 6 en 10). Bovendien waren er dimensies waarbij de respondent geen enkele stelling bij de organisatie vonden passen (Respondent 4 en 7). Door het kwalitatieve element aan dit instrument toe te voegen, elke toelichting werd volledig getranscribeerd, werd getracht dit effect te ondervangen.

Na de volledige transcriptie van elk diepte-interview is door de onderzoeker gestart met de analyse van deze interviews. Hierbij is door de onderzoeker zelf afgewogen in hoeverre dimensies van indicatoren aanwezig waren bij Waterschap Rivierenland. Als gevolg hiervan ontstaat nog een ander ongewenst effect waarover gesproken is in het tweede hoofdstuk het methodologisch kader namelijk de auteurs-bias. Deze bias is getracht te ondervangen, maar zal nooit volledig afwezig zijn. Het blijft zo dat de onderzoeker als individu dit onderzoek heeft uitgevoerd en zelf de keuzes gemaakt heeft tot de invulling van het theoretisch kader, methodologisch kader, analyse en conclusie. Hierdoor blijft een grote invloed bestaan door de auteur van deze scriptie. Doordat gebruik is gemaakt van wetenschappelijke theorieën en de analyse gedaan is volgens de wetenschappelijke richtlijnen van een kwalitatieve analyse is de invloed van de auteurs-bias zo klein mogelijk gehouden.

5.2. Theoretische reflectie

Om te onderzoeken wat een bedrijfsmatige organisatiecultuur is, is uiteindelijk theorie over *New Public Management* en Organisatiecultuur samengevoegd. Dit heeft geleid tot een definitie van een bedrijfsmatige organisatiecultuur (theoretisch kader). Deze definitie bestond niet letterlijk in de wetenschappelijke literatuur en is hierdoor gedefinieerd door de auteur van deze scriptie. Dit zorgt ervoor dat de definitie vanuit de theorie gekozen is door een onderzoeker. Hierdoor hebben andere wetenschappers geen invloed gehad in dit proces en dit verlaagt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Doordat de gemaakte keuzes worden uiteengezet in de theorie en de methodiek is uiteengezet wordt getracht de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden in dit onderzoek.

Wanneer wordt ingezoomd op de theorie zijn er een aantal keuzes gemaakt waar discussie over mogelijk is. Zoals de inzet van het paradigma van *New Public Management*. Dit paradigma stelt dat implementatie van bedrijfsmatige instrumenten in publieke organisaties zorgt voor een effectievere en efficiëntere overheid (Hood, 1991). Ondertussen is de wetenschap al veel onderzoeken verder en tot de conclusie gekomen dat er veel haken en ogen bestaan met betrekking tot deze theorie (De Vries & Nemec, 2013). Zo geven de Vries en Nemec aan dat *New Public Management* vrijwel nooit volledig wordt geïmplementeerd, privatisering en/of verzelfstandiging leidt tot een te klein ambtelijk apparaat wat niet is voorbereid op grote crises en prestatie indicatoren een doel opzich worden (2013). Hieraan voegen van Thiel & Leeuw toe dat mede door de grote invloed van *New Public Management* een *performance paradox* is ontstaan waarin onduidelijkheid bestaat over wat precies gemeten wordt. Hierdoor worden prestatie indicatoren een doel opzich en ontstaat een ‘afvinkpolitiek’ die niets te maken heeft met het initiële doel van *New Public Management* (Thiel & Leeuw, 2002).

Het is de vraag hoe wenselijk het is om bedrijfsmatige prikkels te implementeren in publieke organisaties. Sommige onderzoekers noemen *New Public Management* ‘*the cruellest invention of Human spirit*’ (Lapsley, 2009) en verschillende onderzoeken zoals hiervoor besproken uitten kritiek op het implementeren van bedrijfsmatige prikkels in de publieke sector.

Daarbij geven ook verschillende respondenten aan dat verzakelijking niet iets is wat hen daadwerkelijk aantrekt (Respondent 5 en 13). Niet voor niets laat het gemiddelde duidelijk zien dat het ‘familiaire’ in de organisatiecultuur behouden moet worden volgens de respondenten (zie tabel 12, nu en gewenst familiecultuur). De vraag is hierbij natuurlijk in hoeverre hierin de respondent gevolgd dient te worden. Onderzoek toont aan dat een organisatieverandering vaak voor weerstand zorgt in de organisatie, omdat men graag in het bekende blijft acteren of men in de organisatie niet begrijpt waarom deze organisatieverandering plaatsvindt en hoe deze organisatieverandering precies in zijn werk gaat (Hatch & Cunliffe, 2013).

Hieraan is toe te voegen dat *New Public Management* geen eenduidige kenmerken heeft behalve het implementeren van bedrijfsmatige instrumenten. Hierdoor zijn in het theoretische proces keuzes gemaakt door de onderzoeker. Door deze kenmerken van *New Public Management* te onderscheiden vanuit de kernliteratuur van *New Public Management* is ervoor gezorgd dat deze kenmerken gebaseerd zijn op voorgaand wetenschappelijk onderzoek (Hood, 1991).

Doordat de auteur deze kenmerken heeft onderscheiden zijn uiteindelijk drie kernindicatoren ontstaan: resultaatgerichtheid, flexibiliteit en competitiviteit. Binnen deze kernindicatoren zijn indicatoren gevonden en daarbinnen dimensies. Sommige van deze dimensies hebben echter heel veel van elkaar weg, waardoor de kans ontstaat dat de onderzoeker een dimensie verkeerd

heeft geïnterpreteerd of hetzelfde dubbel is onderzocht. Dimensie die erg veel van elkaar weg hebben zijn: outputcontrole, sturing directie en bestuur en hands-on-top management. En de dimensies disciplinaire omgang met middelen en spaarzame omgang met middelen. Door in het theoretisch kader, methodologisch kader en de analyse zo exact mogelijk deze dimensies te definiëren en uiteen te zetten is geprobeerd voorgaand probleem te ondervangen.

Als laatste zou men kunnen bediscussiëren in hoeverre bedrijfsmatige prikkels bestaan bij een organisatie die onderdeel is van de overheid. Het feit blijft dat een organisatie als het Waterschap een functioneel bestuur is (Breeman et al., 2018). Hierdoor heeft een Waterschap een unieke positie waarbij een monopolie bestaat voor het Waterschap in het aangewezen gebied. Wel kan het Waterschap Rivierenland inspiratie opdoen vanuit de private sector en kunnen de bedrijfsmatige kenmerken een publieke organisatie op weg helpen in haar doelen en takenpakket.

Tevens is hieraan toe te voegen dat dit onderzoek is gedaan in een tijdsbestek van zes maanden hierdoor zijn onderdelen van dit onderzoek gebaseerd op al bestaande wetenschappelijke literatuur, instrumenten en zijn vijftien diepte-interviews afgenomen. Idealiter waren er meer diepte-interviews afgenomen zodat de resultaten nog betrouwbaarder worden en was meer tijd gestoken in het theoretisch kader waardoor de validiteit van het ingezette onderzoeksmiddel nog hoger wordt.

6. Conclusie

Dit onderzoek heeft door de inzet van het *Organizational Culture Assessment Instrument* en het meten van gevonden evaluatiestandaarden vanuit de *New Public Management* theorie geëvalueerd in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is bij Waterschap Rivierenland. Voorafgaand is de verwachting dat bepaalde kenmerken van deze bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zouden zijn bij het Waterschap Rivierenland, omdat sinds 2016 gewerkt wordt aan de invoering van het beleid Horizon 2025.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van maart 2021 tot en met augustus 2021 en hierbij hebben vijftien semigestructureerde diepte-interviews plaatsgevonden. Deze interviews toetsen door middel van het *Organizational Culture Assessment Instrument* waar de organisatiecultuur zich op dit moment bevindt (nu) en in welke richting de respondent zich graag wilt bewegen in de toekomst (gewenst). Daarbij evalueerden de interviews in hoeverre evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zijn (Volledig aanwezig, aanwezig, niet aanwezig of afwezig, afwezig(beperkt aanwezig) & volledig afwezig).

Het *Organizational Culture Assessment Instrument* onderzoekt welke van de vier ideaaltypen organisatiecultuur het meest correspondeert met de organisatiecultuur van het Waterschap Rivierenland. Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat de organisatie op dit moment wordt gekenmerkt door een hiërarchische-familiecultuur. De hiërarchische cultuur is sterk te herkennen in de organisatiestructuur (Algemeen bestuur, Dagelijks bestuur, Dijkgraaf, Directie, Afdelingshoofd, Teamleider) en de aanwezigheid van veel procedures. Respondenten zien het collegiale, het sociale en de korte lijnen in de organisatie als iets essentieels wat prettig wordt ervaren. Dit familiale is ook iets wat ook in de toekomst niet uit de organisatie moet verdwijnen volgens de werknemer. Het hiërarchische is wel iets waar men zich vanaf wil bewegen richting een meer adhocistische cultuur. Dit omschrijft zich door meer autonomie, zelfontwikkeling en de mogelijkheid om innovatief en flexibel te zijn (Zie grafiek 1 & tabel 12).

Vervolgens is de aanwezigheid van de drie kernindicatoren van een bedrijfsmatige organisatiecultuur geëvalueerd deze drie kernindicatoren betreffen: resultaatgerichtheid, flexibiliteit en competitiviteit. Met betrekking tot het evalueren in hoeverre de drie kernindicatoren van een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zijn kan het volgende geconcludeerd worden.

De eerste kernevaluatiestandaard is resultaatgerichtheid. Wanneer ingezoomd wordt op resultaatgerichtheid bij het Waterschap Rivierenland is te concluderen dat deze kernindicator niet aanwezig of afwezig is. Deze conclusie volgt uit het feit dat de indicator met betrekking tot de evaluatiestandaard resultaatgerichtheid, missiegedrevenheid aanwezig is. De respondenten zijn zich bewust van de missie en doelstelling van Waterschap Rivierenland. De tweede indicator met betrekking tot resultaatgerichtheid, actieve inzet van prestatie indicatoren, waarbij duidelijkheid bestaat wie verantwoordelijk is en wat het (eind)resultaat is niet aanwezig of afwezig (neutraal) bij Waterschap Rivierenland. De respondenten zijn zich bewust van bestaande prestatie indicatoren, maar deze worden niet ingezet tijdens dagelijkse werkzaamheden van de respondent. Daarbij worden de prestatie indicatoren niet actief geïmplementeerd en/of geëvalueerd. Daarnaast zijn de respondenten zich wel bewust van het feit wie verantwoordelijk is voor welke taak, maar er bestaat geen outputcontrole die uiteindelijk onderzoekt of een taak goed is uitgevoerd. De derde indicator disciplinaire omgang met middelen is tevens niet aanwezig of afwezig. De respondenten voelen zich in hun dagelijkse werkzaamheden verantwoordelijk om goed met de beschikbare middelen om te gaan.

Echter is maar de helft van de respondenten op de hoogte van de exacte ingezette middelen en wordt hier tevens niet altijd naar gehandeld, waardoor soms meer middelen worden ingezet dan nodig. De vierde indicator spaarzame omgang met middelen is ook niet aanwezig of afwezig (neutraal) bij Waterschap Rivierenland. Deze conclusie is tot stand gekomen, omdat de respondenten weliswaar inzicht hebben in de gemaakte kosten en geplande kosten, maar toch kwaliteit belangrijker vinden dan kosten en efficiëntie. Daar zien tien respondenten de aanwezigheid van een financiële prikkel die ervoor zorgt dat zoveel mogelijk geld wordt uitgegeven (projectrealisatiescore).

De tweede kernevaluatiestandaard is flexibiliteit en met betrekking tot deze kernindicator is te concluderen dat deze afwezig is bij Waterschap Rivierenland. Dit wordt verondersteld omdat de indicator met betrekking tot flexibiliteit: de vrijheid om te managen afwezig is. De manager is weliswaar vrij om beslissingen te maken tot de grens van officiële wetten en procedures bereik is, maar hij is gebonden aan de besluiten van het algemeen en dagelijks bestuur. De tweede indicator is vrijheid om autonoom beslissingen te maken deze is niet aanwezig of afwezig (neutraal) bij Waterschap Rivierenland. De respondenten zijn vrij om keuzes te maken met betrekking tot hun eigen taken, maar zijn hierbij uiteindelijk gebonden aan officiële wetten en procedures. Daarnaast ervaren negen respondenten een duidelijke scheiding tussen het politieke aspect en het administratieve aspect. Tevens ervaren negen van de vijftien respondenten geen duidelijke scheiding tussen bestuurlijke besluiten en de uitvoering daarvan. De derde indicator hands-on-top management is tevens afwezig, omdat onduidelijkheid bestaat over welk centrale doel de directie en/of bestuur wilt behalen. Volgens de respondent vindt geen actieve evaluatie plaats met betrekking tot deze resultaten en de centrale doelstelling wordt niet bijgesteld. De vierde en laatste indicator personeelsmanagement wat actief prikkelt is afwezig bij Waterschap Rivierenland. De respondenten zijn zich niet bewust van het bestaande beloningssysteem. Daarbij ervaren de respondenten ook geen consequenties wanneer niet aan afspraken is voldaan, doordat het 'ware gesprek' niet plaatsvindt.

De laatste en derde kernevaluatiestandaard is competitiviteit en met betrekking tot deze kernindicator is geconcludeerd dat deze niet aanwezig of afwezig (neutraal) is bij Waterschap Rivierenland. Tot deze conclusie is gekomen, omdat de indicator contractgebaseerde concurrent afwezig is. Slechts vier respondenten kunnen voorbeelden noemen van contractgebaseerde concurrentie bij Waterschap Rivierenland en maar zes respondenten voorstellen om na te denken of onderdelen of opdrachten uitbesteed kunnen worden. De indicator personeelsmanagement wat stimuleert om extra inzet te generen is niet aanwezig of afwezig. Negen respondenten voelen zich verbonden met de organisatie vanwege het maatschappelijk belang en zetten zich daardoor extra in. Acht respondenten zetten zich extra in vanwege doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden. De laatste en derde indicator klantgerichtheid is aanwezig. De respondenten zijn zich bewust van hun doelgroep en houden hier bewust rekening mee in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarbij heeft de helft van respondenten regelmatig contact met de klant.

De drie kernevaluatiestandaarden tezamen (resultaatgerichtheid, flexibiliteit & competitiviteit) concluderen dat een bedrijfsmatige organisatiecultuur niet aanwezig of afwezig is bij Waterschap Rivierenland. Om de hoofdvraag: **In hoeverre voldoet de organisatiecultuur van het Waterschap Rivierenland aan de evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur?** te beantwoorden kan gesteld worden dat in Waterschap Rivierenland een bedrijfsmatige organisatiecultuur niet aanwezig of afwezig is. De organisatie bezit in een bepaalde mate volgens de respondent evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur, maar over het algemeen zijn deze niet volledig aanwezig of afwezig.

In de volgende paragrafen zullen een aantal aanbevelingen gedaan worden voor het Waterschap Rivierenland en voor vervolgonderzoek.

6.1. Aanbevelingen voor het Waterschap Rivierenland

6.1.1. Aanbevelingen op de korte termijn

In dit onderzoek is gemeten in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is. Respondenten hebben hierdoor hun visie kunnen delen met betrekking tot evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur besproken. Daarnaast hebben respondenten aangegeven welke organisatiecultuur nu bij Waterschap Rivierenland aanwezig is welke zij als gewenst zien. Tijdens al deze diepte-interviews werd aangehaald dat binnen de organisatie vele ideeën met betrekking tot verzakelijking en professionalisering worden gedeeld. Veel respondenten geven aan dat met betrekking tot deze ideeën nog veel onduidelijk is en er niet genoeg over is gesproken. Wanneer een nieuw idee wordt geïmplementeerd zal dit altijd weerstand creëren, maar men moet er uiteindelijk wel mee aan de slag. Een heimmiddag met het team waarin gesproken wordt over de resultaten van dit onderzoek kan goed startpunt zijn om te evalueren wat belangrijk is in de organisatie en hoe verdere stappen ondernomen dienen te worden. Op een heimmiddag kunnen afspraken gemaakt worden op het gebied van: wat willen we blijven doen, wat gaan we niet meer doen & waar willen we heen. Deze afspraken kunnen direct daarna geïmplementeerd worden. En door zo'n gesprek met het gehele team of afdeling elk jaar of elk half jaar te voeren kan constant geëvalueerd worden in welke richting het Waterschap Rivierenland beweegt en of er bijgestuurd dient te worden.

Respondenten gaven aan dat een straf- en of beloningsstructuur afwezig is bij Waterschap Rivierenland, een indicator van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Dit is iets wat heel makkelijk gerealiseerd kan worden. Wanneer de directie, afdelingshoofden en teamleiders hun successen vieren en werknemers complimenteren zorgt dit ervoor dat men zich gewaardeerd voelt. Vanuit dit goede voorbeeld zullen vele andere volgen.

Een enkele respondent was zich bijvoorbeeld bewust van het gratificatiesysteem waarbij een medewerker een andere medewerker kan aandragen die iets goed doet voor het Waterschap. Door dit meer in de aandacht te brengen bij leidinggevende en het personeel kan hier meer gebruik van worden gemaakt. Het tegenovergestelde dient ook plaats te vinden, wanneer men zich niet aan de gehouden afspraken houdt dient hier een consequentie aan verbonden te zitten. Dit betekend dat men elkaar in de organisatie moet aanspreken wanneer iemand zich niet aan een afspraak houdt of iemand werk aflevert wat onvoldoende is. Door met elkaar hierover het gesprek aan te gaan wordt uiteindelijk de prestatie van een werknemer en uiteindelijk de organisatie beter.

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre bepaalde evaluatiestandaarden van een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig zijn. Hierbij is gebleken dat de indicator actieve inzet van prestatie indicatoren niet aanwezig of afwezig is (neutraal). Er bestaan heel veel prestatie indicatoren, maar deze meten niet het juiste of worden niet actief geëvalueerd. Hiertoe zou tevens een heimmiddag kunnen worden georganiseerd om samen met een team/afdeling/gehele organisatie te bespreken wat de gemeten prestatie indicatoren nu betekenen of er nieuwe prestatie indicatoren nodig zijn en of de prestatie indicatoren wel het juiste meten?

6.1.2. Aanbevelingen op de lange termijn

In het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de respondent sturing van de directie mist, doordat onduidelijk is welk centrale doel wordt nagestreefd, er niet altijd een even duidelijke scheiding tussen de besluiten en het uitvoeren van de besluiten bestaat en soms de directie te laat ingrijpt bij bepaalde situaties. Het Waterschap bevindt zich op een keerpunt, voor de toekomst. Er dienen belangrijke keuzes te worden gemaakt met betrekking tot een veranderende maatschappij en klimaatverandering. Tot nu toe is alles met beide handen aangegrepen en hierdoor zijn vele prioriteiten ontstaan. Maar waar wil het Waterschap nu echt naar toe? En waar wil het Waterschap zijn over 50 jaar? Deze vraagstukken dienen te worden beantwoord. Zo kan de werknemer uiteindelijk ook beslissen of hij of zij bij de organisatie past en kan het Waterschap Rivierenland de afweging maken of een sollicitant de geschikte keuze is. Tevens kan een duidelijke prioritering ervoor zorgen dat projecten binnen een gesteld tijdsbestek af worden gemaakt en is als het goed is door deze prioritering hiervoor genoeg mankracht aanwezig.

Veel respondenten herkennen zich in het feit dat er geen punt op de horizon bestaat waar men naartoe werkt. Respondenten geven aan dat meer stroomlijning van processen en inzicht in de prestaties van het Waterschap Rivierenland hierin kunnen ondersteunen. Om dit voor elkaar te krijgen is een lang proces nodig, maar de organisatie kan nu al gebruik maken van ‘*best practices*’. Een voorbeeld hiervan is het team assetmanagement wat zich op dit moment heel praktisch bezighoudt met prioritering en stroomlijning van processen in het watermanagement. Door inzicht te krijgen in wat dit team allemaal doet en hetzelfde te proberen in het eigen team of afdeling kan al ontzettend veel gewonnen worden.

1.1. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het uitdagende van wetenschappelijk onderzoek is dat er altijd vragen blijven die nog verder onderzocht kunnen worden, zo ook bij dit onderzoek. Het korte tijdsbestek zorgt ervoor dat niet elk bestaand artikel over organisatiecultuur is bestudeerd. In de toekomst zou het interessant zijn als ook in andere publieke organisaties wordt geëvalueerd in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur bestaat.

Hierbij blijft de vraag interessant in hoeverre het wenselijk is dat publieke organisaties onderdelen vanuit de private sector overnemen. Moet een publieke organisatie verzakelijken door middel van bedrijfsmatige prikkels? En heeft dit uiteindelijk het gewenste effect? In vervolg onderzoek zou dieper op dit vraagstuk kunnen worden ingegaan.

Ten laatste zou het uitgevoerde onderzoek nog een keer uitgevoerd kunnen worden over vijf jaar, zodat geëvalueerd kan worden waar Waterschap Rivierenland dan staat met betrekking tot een bedrijfsmatige organisatiecultuur en een vergelijking gemaakt kan worden met dit onderzoek.

7. Literatuur

- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3(2), 1115-137. <https://doi.org/10.1111/j.1468>
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22. <https://doi.org/10.2307/1252187>
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (1ste ed.) [E-book]. Boom Lemma.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen* (Ser. De onderzoekspraktijk). Boom onderwijs. Retrieved September 28, 2021, from <http://uva.bibliotheek.budh.nl.ru.idm.oclc.org/boek/9789085060789/>.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2011). Criticisms of metaanalysis. In M. Borenstein et al., *Introduction to Meta-Analysis* (pp. 377-387). John
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2013). Professionals and Shifts in Governance. *International Journal of Public Administration*, 36(12), 876–883. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798809>
- Breeman, G. E., Noort, W. J., Rutgers, M. R., Haar, B., & Bosch, F. (2018). *De bestuurlijke kaart van Nederland*. Coutinho.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (3de ed.). Amsterdam University Press.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34. <https://doi.org/10.2307/41166186>
- Denison, D., & Hooijberg, R. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations* (1ste ed.). Wiley.
- De Vries, M., & Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/09513551311293408>
- Driskill, G. W. C., & Brenton, A. L. (2018). *Organizational Culture in Action* (3de ed.). Taylor & Francis.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Eakin, H., Eriksen, S., Eikeland, P. O., & Øyen, C. (2011). Public Sector Reform and Governance for Adaptation: Implications of New Public Management for Adaptive Capacity in Mexico and Norway. *Environmental Management*, 47(3), 338–351. <https://doi.org/10.1007/s00267-010-9605-0>

Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.

Geertz, C. (1973) 'Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight' in: idem; *The Interpretation of Cultures* Basic Books, New York: p 412-453

Godwyn, M. (2011). *Sociology of Organizations* (1ste ed.). SAGE Publications.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/s1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/s1096-7494(01)00041-1)

Hambrick, D. C. (1987). The Top Management Team: Key to Strategic Success. *California Management Review*, 30(1), 88–108. <https://doi.org/10.2307/41165268>

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657. <https://doi.org/10.2307/258594>

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory* (3de ed.). Oxford University Press.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0023086>

Havekes, H.J.M. (2009). *Functioneel decentraal waterbestuur: borging, bescherming en beweging. De institutionele omwenteling van het waterschap in de afgelopen 50 jaar*. [Dissertatie, Universiteit Utrecht]. Utrecht University Repository.

Het Waterschap Rivierenland. (2016). *Programmaplan H20-25 (Intern Beleidsstuk)*.

Het Waterschap Rivierenland. (2018) *De collega's aan het woord – Werkgevers-DNA onderzoek voor Waterschap Rivierenland (Intern Beleidsstuk)*

Het Waterschap Rivierenland. (2019). *Jouw reis binnen Waterschap Rivierenland (Intern Beleidsstuk)*

Het Waterschap Rivierenland. (2020, 14 december). *Sturing over de as van verzuimkosten Waterschap Rivierenland 2020 breed* [Presentatieslides].

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)e0001-w](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)e0001-w)

Hood, C. (2000). *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Clarendon Press.

- Iverson, T., & Andrews, K. R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. *Public Productivity Review*, 11(2), 93. <https://doi.org/10.2307/3380432>
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28(2), 87–94. <https://doi.org/10.2307/41165186>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/147190300000000007>
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate Culture and Performance*. Amsterdam University Press.
- Kristeva, J. (1977). Word, Dialogue, and Novel. *Desire in Language: A semiotic Approach to Literature and Art*. 64-91.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., Untereiner, W., & Meyer, A. G. (1963). *Culture : a critical review of concepts and definitions* ([New ed.]). Random House.
- Lægreid, T. C. P. (2001). NEW PUBLIC MANAGEMENT: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), 73–94. <https://doi.org/10.1080/14719030122006>
- Llorens, J. J., Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (2016). *Public Personnel Management* (6de ed.). Taylor & Francis.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? 1. *Abacus*, 45(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>
- van Maanen, J., & Barley, S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. *Organizational Culture*, 34-51. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123. <https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-00014>
- Niskanen, W. A. (1996). *Bureaucracy and Public Economics (The Locke Institute Series) (The John Locke Series)* (2de ed.) Edward Elgar Pub.
- Niskanen, J. (2017). *Bureaucracy and Representative Government* (1ste ed.) [E-book]. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315081878>
- Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349–358. <https://doi.org/10.2307/3381012>

- Osborne, S.P. (2001). From Public Management to Public Management Review. A new name for a new millennium. *Public Management Review*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.1080/14616670010009739>
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Parsons, T., Shils, E., Neagele, K. D., & Pitts, J. R. (1961). *Theories of Society*. Amsterdam University Press.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89. <https://doi.org/10.2307/257252>
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://doi.org/10.1111.puar.12430>
- Piccard, B., & Jones, G. (2004). *Strategies for Public Management Reform* (New title ed.) [E-book]. Van Haren Publishing.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management
- Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Siverbo, S. (2014). The Implementation and Use of Benchmarking in Local Government: A Case Study of the Translation of a Management Accounting Innovation. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 121–149. <https://doi.org/10.1111/faam.12031>
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286. doi:10.2307/2095521
- Thiel, S. V., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267. <https://doi.org/10.2307/3381236>
- Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Thomson Wadsworth.
- Unie van Waterschappen. (2016). *Bestuursprogramma 2016-2018 (Intern Beleidsstuk)*.
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. <http://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Wagner, C., Kawulich, B., & Garner, M. (2012). *Doing Social Research*. McGraw-Hill Education.

Wang, Y. (2010). Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 111–126.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0712-x>

Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New Yor: The Free Press.

wetten.nl – Regeling – Waterwet – BWBR0025458. (2021, 1 januari). [Wetten.overheid.nl](https://wetten.overheid.nl/BWBR0025458/2021-01-01).
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0025458/2021-01-01>

Woodside, A. G. (2010). *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks* (16)1. Van Haren Publishing, [https://doi.org/10.1108/S1069-0964\(2010\)0000016004](https://doi.org/10.1108/S1069-0964(2010)0000016004)

WRR. (2008). Infrastructures. *Time to invest*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 71-102.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38–43. <https://doi.org/10.1007/bf03083653>

Bijlage 1 De Zeven organisatiekenmerken

1. De missie verbindt ons en is in lijn met strategie, sturing en cultuur

De missie van Waterschap Rivierenland is het kompas voor al ons handelen. Missie, strategie, sturing en cultuur zijn helemaal in lijn met elkaar. Iedereen die bij ons werkt kent en begrijpt de missie van de organisatie én geeft er vanuit z'n eigen ambitie en talent concrete invulling en uiting aan.

Specifieke kenmerken

De intrinsieke binding met de missie zorgt ervoor dat we trots zijn op het resultaat dat we samen bereiken en op de impact die we hebben. We doen werk dat ertoe doet. Alles wat we doen is in lijn met de missie en daar sturen we ook op. Dat maakt ons sterk als organisatie, zodat we snel kunnen schakelen in een continu veranderende wereld. We voelen ons echt verantwoordelijk om actief bij te dragen aan de missie; we zijn allemaal ambassadeur van Waterschap Rivierenland. Werken bij Waterschap Rivierenland is dan ook meer dan geld verdienen.

2. De verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk

De sturing bij Waterschap Rivierenland gebeurt op hoofdlijnen, op de essentie van de strategie. Bevoegdheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Met kaders die het management aanreikt, voeren medewerkers hun werk naar eigen inzicht uit. Ieder kan hierdoor verantwoordelijkheid nemen voor het eigen werk, met de missie als gemeenschappelijke focus. Ondernemerschap is aanwezig tot op de werkvloer, om snel te kunnen beslissen en te handelen.

Specifieke kenmerken

We sturen transparant en doelgericht op resultaat. Leidinggevend communiceren heldere kaders en doelen, ze faciliteren en coachen. Leidinggevend dragen bevoegdheid over waar dat effectief is. Ze vertrouwen op het vakmanschap van degene bij wie de bevoegdheid dan ligt. Iedereen weet tot waar z'n verantwoordelijkheid reikt.

3. We werken vanuit verantwoordelijkheid, vertrouwen en vrijheid

Medewerkers hebben ruimte, krijgen vertrouwen en nemen de verantwoordelijkheid om vanuit hun eigen vakmanschap besluiten te nemen en hun werk vorm te geven. Door een veilige werkomgeving voelen zij de vrijheid om lef te tonen en risico's te nemen. We verbeteren continu en ontwikkelen innovatiekracht door samen te experimenteren en te leren.

Specifieke kenmerken

Ondernemen en experimenteren is vanzelfsprekend. Iedereen die bij ons werkt voelt zich vrij, toont lef, spreekt zich uit en durft te vernieuwen.

We waarderen het als iemand zijn of haar mening uitspreekt, ook als het om een andere mening gaat. We waarderen het als iemand lef toont. We praten mét elkaar in plaats van óver elkaar. Tegengestelde en botsende meningen worden op open en respectvolle wijze met elkaar in dialoog onderzocht. Iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid, weet wat er van hem of haar verwacht wordt, welk gedrag daarbij hoort en wat de gevolgen zijn van het laten zien van dit gedrag. We werken met plezier samen en lachen met elkaar.

4. We organiseren ons naar het doel

Organiseren is voor ons een werkwoord. We hebben een flexibele werkorganisatie en we organiseren wat nodig is om het doel te bereiken. Waar dit effectief is doen we dat in samenwerking met andere partijen. Het is voor ons normaal dat er meerdere organisatievormen naast elkaar bestaan.

Specifieke kenmerken

Om een doel te bereiken is structuur nodig. We durven hierbij te differentiëren in aansturing, manieren van werken, gebruik van instrumenten en regels. Werknemers van Waterschap Rivierenland denken niet in vaste organisatiestructuren, vaste werkplekken of vaste werktijden. Medewerkers van Waterschap Rivierenland werken graag samen en zijn gewend om dat te doen in variërende rollen, binnen verschillende organisatievormen en met verschillende vormen van aansturing. Zij kiezen de best passende werkplek en werktijden. Leidinggevendenden weten hoe ze flexibel sturen in een organisatie die continu verandert en ze zijn in staat om te zorgen voor eenheid.

5. Diversiteit en inclusie zijn de basis

Rollen, talenten en drijfveren staan bij Waterschap Rivierenland centraal. Alle werknemers werken dáár waar ze vanuit hun talent de grootste bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Onze medewerkers groeien door datgene te doen wat het beste is voor hen en voor de organisatie, nu en in de toekomst. Iedereen is anders en iedereen kan een unieke bijdrage leveren aan het waterschap.

Specifieke kenmerken

Werk je bij Waterschap Rivierenland, dan werk je altijd aan je ontwikkeling. Je kijkt doorlopend waar je kunt groeien, hoe je kunt leren en waar je de grootste waarde kunt toevoegen aan de organisatie. Je voelt je welkom vanaf het moment dat je bij het waterschap komt werken.

We laten het denken in functies en in beperkende organisatiestructuren los. Iedereen kan zich makkelijk door de organisatie bewegen in verschillende functies en rollen. Medewerkers zijn mobiel daar waar ze er zelf om vragen of daar waar de organisatie ernaar vraagt.

6. We verbeteren voortdurend en leren door te experimenteren

Kwaliteit drijft ons. We doen ons werk goed en zijn betrouwbaar. We vergroten onze impact door voortdurend te verbeteren en te vernieuwen. Dat doen we door ons dagelijkse werk in kleine stappen te verbeteren, door te experimenteren en door te innoveren. Daar leren wij van en de klant profiteert ervan. Leren is het uitgangspunt, ieder experiment is succesvol.

Specifieke kenmerken

We zijn vakmensen en leggen de lat hoog; voor onszelf én voor elkaar. We kiezen voor duurzame oplossingen en dat zie je terug in de kwaliteit die we leveren. We halen kennis uit de omgeving, leren van anderen, werken samen en maken optimaal gebruik van data om sneller en gericht te verbeteren en te vernieuwen.

7. Onze blik is open en naar buiten gericht

We zijn betrokken bij onze omgeving, kennen onze klanten en stakeholders en werken

toekomstgericht met hen samen. We monitoren op verschillende manieren voortdurend de omgeving waarin het waterschap opereert en zo verzamelen we kennis, ideeën en inzichten. Met deze inzichten begrijpen we wat er nodig is om onze diensten zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoefte van onze klant en onze maatschappelijke impact te vergroten.

Specifieke kenmerken

Waterschap Rivierenland werkt voor, met en in een dynamische omgeving. Als werknemer ben je je bewust van de complexiteit en onzekerheid die hierbij horen. Je blik is open en naar buiten gericht. Je werkt transparant, volgt actualiteiten en ontwikkelingen, ook als dit verder reikt dan je eigen vakgebied. Je zorgt ervoor dat je deze inzichten vertaalt naar je eigen werk. Het management stimuleert deze blik naar buiten. We weten wat onze klanten ervaren en beleven en we leren daarvan.

Bijlage 2 Interviewguide Diepte-interviews

Beste (naam respondent),

Ten eerste bedankt voor uw tijd voor dit interview. Mijn naam is Bregje de Regt en op dit moment loop ik afstudeerstage bij het Waterschap Rivierenland. Ik doe dit vanuit de master Bestuurskunde waarbij ik de specialisatie Publiek Management volg. Voor mijn afstudeerscriptie neem ik twintig diepte-interviews af. In het Waterschap Rivierenland vindt op dit moment een aantal organisatieveranderingen plaats waarbij Horizon 2025 leidend is. In lijn met horizon 2025 wordt vaak de term verzakelijking gebruikt. Vanuit de afdeling strategie en beleid is aan mij de vraag gesteld wat verzakelijking precies betekent en in hoeverre deze verzakelijking aanwezig is bij het Waterschap Rivierenland. Door te evalueren in hoeverre een bedrijfsmatige organisatiecultuur aanwezig is verwacht ik voorgaande vraag te beantwoorden. Dit interview bestaat uit twee onderdelen. In het eerste onderdeel wordt uw visie op de organisatiecultuur bij het waterschap Rivierenland in kaart gebracht door middel van het *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI van Quinn)*. In het tweede onderdeel wordt door middel van een aantal open vragen dieper ingegaan op de kenmerken van een bedrijfsmatige organisatiecultuur. Om ervoor te zorgen dat geen van uw antwoorden op de vragen verloren gaan, neem ik de interviews op. Alle antwoorden worden anoniem verwerkt en hier wordt vertrouwelijk mee omgegaan, na goedkeuring van de thesis zullen alle antwoorden verwijderd worden. Heeft u daar bezwaar tegen?

Heeft u hierover nog vragen? Zo niet dan starten we met de eerste vraag.

Opwarming en context. – Dit interview start met een paar korte vragen over uw werkzaamheden bij het Waterschap Rivierenland

1. Wat is uw functie bij het Waterschap Rivierenland?
 - a. Kunt u kort toelichten wat deze functie inhoudt?
 - b. Hoelang bent u al werkzaam bij het Waterschap Rivierenland?

Deel 1 Het invullen van het *Organizational Culture Assessment Instrument*

Het doel van het *Organizational Culture Assessment Instrument* is vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat op zes centrale dimensies van een organisatiecultuur. Door dit in te vullen ontstaat in beeld van de wijze waarop uw organisatie functioneert en van de waarden waardoor ze wordt gekenmerkt. Er bestaan geen goede of foute antwoorden evenmin als een goede of foute organisatiecultuur. U wordt gevraagd uw organisatie op deze items een score toe te kennen. Het OCAI bestaat uit zes vragen. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken. Over deze uitspraken verdeelt u 100 punten, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij uw eigen organisatie. Ken hierbij dus het grootste aantal punten toe aan de uitspraak die het beste bij uw organisatie past (Cameron & Quinn, 2011, p. 9).

Tabel 16 Dimensie 1 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

1. Dominante kenmerken	Nu	Gewenst
------------------------	----	---------

A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben		
B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten		
D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 10

Tabel 17 Dimensie 2 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

2. De leiding van de organisatie	Nu	Gewenst
A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 10

Tabel 18 Dimensie 3 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

3. Personeelsmanagement	Nu	Gewenst
A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 11

Tabel 19 Dimensie 4 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

4. Het bindmiddel van een organisatie	Nu	Gewenst
--	-----------	----------------

A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.		
C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 11

Tabel 20 Dimensie 5 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

5. Strategische accenten	Nu	Gewenst
A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.		
D. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoering spelen de hoofdrol		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 12

Tabel 21 Dimensie 6 van Organizational Cultural Assessment Instrument van Quinn

6. Succescriteria	Nu	Gewenst
--------------------------	-----------	----------------

A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.		
B. De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.		
C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.		
D. De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
Totaal	100	100

Noot. Overgenomen van 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', door Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Amsterdam University Press.3 p. 12

Deel 2 Het stellen van een aantal open vragen gebaseerd op de kenmerken van een bedrijfsmatige organisatiecultuur

Resultaat gerichte organisatie – De komende vragen hebben betrekking op het onderzoeken in hoeverre het waterschap Rivierenland een resultaatgerichte organisatie is.

De volgende vragen gaan over de missie en doelstellingen van het Waterschap Rivierenland.

Het vertrekpunt voor alle activiteiten en projecten van Waterschap Rivierenland wordt gevormd door de kernopdracht, de missie: *Waterschap Rivierenland zorgt voor veilige dijken en een evenwichtig watersysteem –*

1. Kunt u mij de missie van het Waterschap Rivierenland uitleggen?

Uiteenzetten doelen van het Waterschap Rivierenland

Veilige dijken

In het rivierengebied met z'n vele dijken ligt het accent op de bescherming tegen rivierwater. Zeker nu grote dijkversterkingsprojecten uitgevoerd worden en Waterschap Rivierenland een belangrijke bijdrage levert aan het Hoogwaterbeschermingsprogramma, zodat de inwoners van het rivierengebied veilig kunnen leven, werken en recreëren in hun mooie, maar kwetsbare leefomgeving.

Voldoende water

Een evenwichtig watersysteem vraagt om een goede balans tussen wateraan- en afvoer, zodat de inwoners in tijden van neerslag droge voeten houden en in tijden van droogte over voldoende water kunnen beschikken. Met sluizen, stuwen en gemalen zorgen we voor een waterpeil dat past bij wat nodig is in het rivierengebied. We houden daarbij rekening met de verschillende belangen van natuur, landbouw, recreatie, bedrijfsleven en inwoners.

Schoon water

Daarnaast zorgen we voor een goede waterkwaliteit. Schoon water draagt bij aan een goede leefomgeving voor mensen, dieren en planten. We zuiveren het afvalwater van dorpen en steden in het rivierengebied en we letten erop dat het oppervlaktewater niet vervuild raakt, zodat de inwoners van het rivierengebied van het water in hun omgeving kunnen genieten.

Evenwicht in het watersysteem refereert ook aan de afwegingen die steeds gemaakt worden, rekening houdend met andere partijen, de omgeving en de toekomst.

2. Welk doelen wil het Waterschap Rivierenland behalen met deze missie?
 - a. In hoeverre uit dit zich in uw dagelijkse werkzaamheden?
 - b. Kunt u hier voorbeelden van noemen?
 - i. Bestaat hier prioritering in? Is er een bepaalde doelstelling belangrijker?
3. In hoeverre vindt u dat de directie de organisatie stuurt in lijn van de centrale missie?
 - a. Hoe wordt dit door de directie gecommuniceerd?
 - i. Kunt u hier een voorbeeld van geven?
 - ii. Is het gestelde doel duidelijk, onduidelijk?
 - iii. En wanneer is een doel behaald?
 - iv. Word een doel wel eens bijgesteld?
 - b. Welke rol neemt de directie hierin?
 - i. Kunt u hier een voorbeeld van geven?
 - ii. In hoeverre stuurt de directie in een bepaalde richting?

De volgende vragen hebben betrekking tot prestaties en succesfactoren van het Waterschap Rivierenland

Maatstaven zijn expliciete en meetbare voorschriften van een prestatie in een organisatie. Maatstaven ook wel normen, geven inzicht in hoeverre centrale doelstellingen zijn behaald. In andere worden op welke prestatie ligt de focus in uw functie? Deze maatstaven kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op kwaliteit van een dienstverlening maar ook uw eigen werk. Voorbeeld: Wanneer een dijk wordt gebouwd moet die wanneer die is afgeleverd voldoen aan de realisatiescore of het maximale budget voor een bepaald project hoort niet te worden overschreden.

4. Welke maatstaven bestaan er met betrekking tot het behalen van doelstellingen bij het Waterschap Rivierenland?
 - a. Welke maatstaven bestaan bij het Waterschap Rivierenland?
 - b. Welke maatstaven bestaan in uw afdeling?
 - c. Welke maatstaven bestaan in uw team?
5. Hoe worden deze maatstaven (normen) nagestreefd?
 - a. Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
 - i. Hoe worden deze maatstaven getoetst?
 - ii. Worden maatstaven wel eens bijgesteld?
6. Wat gebeurt er wanneer doelstellingen bij het Waterschap Rivierenland zijn behaald?
 - a. Wie is hier verantwoordelijk voor?
 - i. Vindt hier een evaluatie over plaats?
7. Wat gebeurt er met doelstellingen van het Waterschap Rivierenland wanneer deze niet worden behaald?
 - a. Wie is hier verantwoordelijk voor?

- i. Vindt hier een evaluatie over plaats?

De volgende vragen hebben betrekking tot outputcontrole bij het Waterschap Rivierenland

Outputcontrole is het standaardiseren van resultaten die van belang zijn voor een organisatie. Dat wil zeggen dat vaste afspraken bestaan over welke resultaten van belang zijn bij het Waterschap Rivierenland.

8. In hoeverre heeft u inzicht in de gemaakte kosten van het Waterschap Rivierenland?
 - a. Hoe is dit inzicht in uw afdeling? In uw team? In het project waarvoor u verantwoordelijk bent?
 - b. Welke is voor het Waterschap Rivierenland het meest relevant?
 - c. Hoe houdt u hiermee rekening in uw dagelijkse werkzaamheden?
 - i. Hoe gaat u met deze kosten en of middelen om?
 - ii. Waar let u op bij deze gemaakte, geplande of huidige kosten?
 - iii. Wordt er nagedacht om projecten uit te besteden?
 - iv. Wordt er nagedacht of bepaalde onderdelen uitbesteed kunnen worden?
9. Op welke benchmarks (gewenste resultaten) wordt in het waterschap Rivierenland gestuurd?

Een benchmark zijn een aantal afgesproken cijfers die inzicht geven in hoe het met het Waterschap gaat. (Voorbeelden zijn gemiddelde loonsom, Apparaatskosten per inwoner, Projectrealisatie, Instroom/Uitstroom, Span of support (hoeveel mensen gemiddeld onder een teamleider) Huisvestingskosten, ICT kosten per FTE, Vergroening, Vergrijzing, Werkplezierscore, Ziekteverzuim, ICT Meldingen etc.)

- a. Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
- b. Welke is voor het Waterschap Rivierenland het meest relevant?
- c. Wie is hier verantwoordelijk voor?
 - i. Hoe gaat u om met deze benchmarks?
 - ii. Waar let u op bij deze benchmarks?

De volgende vragen hebben betrekking tot spaarzaamheid en discipline bij het Waterschap Rivierenland.

10. Vraag stellen wanneer iemand uit financiële afdeling is
 - a. Welke financiële rapportages bestaan bij het Waterschap Rivierenland?
 - b. Hoe worden deze gepresenteerd?
 - c. Hoe wordt met deze rapportages omgegaan?
 - i. Hoe wordt ge-evalueerd?
 - ii. Wordt er nagedacht om ergens op te bezuinigen?
11. Vraag stellen wanneer iemand een teamleider, afdelingshoofd of projectleider is
 - a) In hoeverre bent u vrij om uw budget van uw team/ het project waarvoor u verantwoordelijk bent/ uw afdeling in te delen?
 - b) In hoeverre wel? - In hoeverre niet?
 - c) Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

- d) In hoeverre bent u verantwoordelijk voor dit budget?

Een flexibele organisatie – De volgende vragen hebben betrekking tot het onderzoeken in hoeverre het waterschap rivierenland een flexibele organisatie is.

De volgende vragen hebben betrekking tot vrijheid en autonomie bij het Waterschap Rivierenland.

12. In hoeverre bent u vrij beslissingen te maken met betrekking tot de taken die u uitvoert voor uw werk?
- a. Wanneer wel? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
 - b. Wanneer niet? Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Zoals u misschien weet bestaat het bestuur van een Waterschap uit een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur die beiden worden voorgezeten door de dijkgraaf (de voorzitter). Het dagelijks bestuur wordt geselecteerd uit leden van het algemeen bestuur. De dijkgraaf wordt voorgedragen door het algemeen bestuur en benoemd door de Kroon. Om de democratische legitimiteit te verhogen bestaan sinds 1997 directe verkiezingen voor het algemeen bestuur en kan men sinds 2015 tegelijkertijd met de provinciale verkiezingen stemmen voor het algemeen bestuur van een waterschap (Breeman et al., 2018).

13. Hoe beïnvloedt het politieke aspect van het waterschap uw functie?
- c. Is het politieke aspect met uw functie verworven? Wat is de relatie van voorgaand politiek aspect met uw functie?
 - i. Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
 - d. Of bestaat een duidelijke scheiding tussen politieke functies en administratieve functies?
 - i. Bent u degene die taken vanuit directie/bestuur naar eigen inzicht uitvoert?
 - ii. Of wordt tijdens het uitvoeren van deze taken ook beslissingen hierover gemaakt door de directie of het bestuur?

De volgende vragen hebben betrekking tot prikkels in het Waterschap Rivierenland

14. Hoe wordt u als werknemer door (HRM) de organisatie gestimuleerd om extra te presteren?
- e. Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
 - f. Hoe werkt het beloningssysteem bij het waterschap?
 - g. Wat is het effect op uw werk door dit systeem?

15. Wat zijn de gevolgen/ consequenties wanneer niet aan afspraken wordt voldaan?
- h. Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Een competitieve organisatie – de volgende vragen hebben betrekking tot het onderzoeken in hoeverre het waterschap rivierenland een competitieve organisatie is.

Het takenpakket van een waterschap bestaat uit drie hoofdtaken de waterkwantiteitstaak, de waterkeringstaak en de waterkwaliteitstaak. De waterkwantiteitstaak is het zorgen voor droge voeten. De waterkeringstaak houdt zich bezig met het buiten houden van water door middel van het bouwen, onderhouden van dijken, sluizen en waterkeringen. De laatste taak de

waterkwaliteitstaak heeft betrekking tot het tegengaan van waterverontreiniging en waterzuivering.

Een belanghebbende is degene wiens belang rechtstreeks bij het functioneren van het waterschap is betrokken.

16. Wie ziet u als belanghebbende van het Waterschap Rivierenland?

a. Hoe uit zich dit in uw dagelijkse werkzaamheden?

17. Hoe staat u in contact als werknemer met de belanghebbende van het waterschap?

b. Hoe uit zich dat in uw dagelijkse werkzaamheden?

Afsluiting en evaluatie – Dit waren al mijn vragen

18. Zijn er nog zaken die u kwijt wil m.b.t. de organisatiecultuur bij het Waterschap Rivierenland?

19. Is het goed als ik nog even contact met op je opneem, als ik in een latere fase van het onderzoek nog vragen heb?

20. Is er nog iets anders wat uw kwijt wil?

Heel erg bedankt voor uw tijd. Mocht u geïnteresseerd zijn dan kan ik u de uitwerking van dit interview toesturen of wanneer ik klaar ben alle interviews en mijn resultatenverwerking mijn onderzoekresultaten opsturen?

Nog een fijne dag gewenst!