



**Gemeente  
Amsterdam**



## OP WEG NAAR WENDBAARHEID

---

Student: Greg Schoone  
Studentnummer: 500806583

Onderwijsinstelling: Hogeschool van Amsterdam  
Faculteit: Business en Economie  
Opleiding: Human Resource Management  
Eerste examinerator: T. Verwest  
Tweede examinerator: J. Visser

Organisatie: Gemeente Amsterdam  
Opdrachtgever: A. Latifi  
Stagebegeleider: N. Khamlichi

Datum: 27-6-2022  
Plaats: Amsterdam  
Aantal woorden: 11997

## VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie: 'De Gemeente Amsterdam, op weg naar wendbaarheid'. Met dit afstudeeronderzoek zal ik mijn tijd als Human Resource Management student beëindigen. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Atman Latifi, Senior Advisor HR – businesscontrolling en data development bij de Gemeente Amsterdam, in samenwerking met de Kenniskring wendbaar organiseren van de Hogeschool van Amsterdam. Tijdens het onderzoek werd ik begeleid door Naddi Khamlichi, adviseur HR-control en -analytics. Van november 2021 tot en met juni 2022 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Als geboren en getogen Amsterdammer was het geweldig om te horen dat ik de mogelijkheid kreeg bij de gemeente stage te lopen. Daarnaast hebben mijn interesses binnen het vak HRM altijd gelegen bij de meer strategische, datagedreven kant van het vak. Naast dat ik het erg leuk vond om dit onderzoek uit te voeren is het ook enorm leerzaam geweest. Zo heb ik enorm veel geleerd over datagedreven onderzoek voeren en wat hier allemaal bij komt kijken, maar heb ik ook veel inzicht gekregen in mijzelf en mijn eigen handelen. Ondanks dat er tijdens de uitvoering van het onderzoek wat tegenslagen op zijn gekomen, ben ik trots op het eindresultaat. Dit had echter niet mogelijk geweest zonder de goede begeleiding vanuit de gemeente en school.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleider, Naddi Khamlichi, bedanken voor zijn goede ondersteuning tijdens het onderzoek. Niet alleen op het datagedreven vlak, maar ook op persoonlijk vlak heb ik hier veel van kunnen leren. Daarnaast wil ik Atman Latifi en Grietje van Dijk bedanken voor het vertrouwen in mij en de ondersteuning tijdens het onderzoek. Verder gaat een grote dank uit naar mijn begeleider vanuit school, Tjebbe Verwest. Zijn kritische blik en grote betrokkenheid bij het onderzoek is van groot belang geweest. Tot slot wil ik de respondenten en belanghebbenden bedanken die mee hebben gedaan aan het onderzoek, zonder deze medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Greg Schoone

Amsterdam, 27 juni 2022

### Aanleiding

Binnen de Gemeente Amsterdam staat wendbaarheid al een paar jaar hoog op de agenda en is het één van de pijlers voor organisatieverandering. Echter loopt zij bij het managen van de wendbaarheid tegen een aantal problemen aan. Ten eerste bestaat er nog geen door de organisatie gedeelde definiëring van het begrip wendbaarheid. Daarnaast is er geen meetinstrument waarmee de wendbaarheid in kaart kan worden gebracht. Hierdoor is er geen beeld van de huidige situatie en kunnen interventies niet geëvalueerd worden op hun effectiviteit. Tot slot bleek dat er tussen teams grote verschillen bestonden in hun wendbaarheidsvermogen. Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een meetinstrument op teamniveau, de wendbaarheidsscan, en deze te testen binnen de organisatie. Hiervoor was de Directie Financiële Dienstverlening geselecteerd. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *In welke mate sluit de huidige vorm en mate van wendbaarheid van teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening aan bij de ervaren omgevingsdynamiek volgens haar medewerkers?*

### Methode

Voor het ontwikkelen van de diagnosemethodiek moest ten eerste het begrip wendbaarheid gedefinieerd worden. Wendbaarheid is het vermogen van een organisatie om haar mensen en middelen zo in te richten en te managen, de budgetsturing in acht nemend, dat zij in staat is om flexibel, adaptief en responsief te reageren op veranderingen in haar omgeving. In de definitie wordt verder onderscheid gemaakt in drie vormen van wendbaarheid. Flexibiliteit weergeeft het vermogen van een organisatie om mee te bewegen met fluctuaties in de vraag. Adaptiviteit richt zich op het transformerende vermogen van een organisatie aan de hand van geanticiperde veranderingen in de toekomst. Tot slot geeft responsiviteit het vermogen van de organisatie om snel te reageren op veranderende omstandigheden aan (Gemeente Amsterdam, 2021).

In de wendbaarheidsscan wordt enerzijds de omgeving waarin teams werken in kaart gebracht en anderzijds de huidige wendbaarheid van die teams. Om de omgeving in kaart te brengen wordt een blik geworpen op de dynamiek en impact van externe veranderingen. De huidige wendbaarheid wordt beïnvloed door verschillende interne organisatiekenmerken, zoals de snelheid van het strategisch proces, de flexibiliteit van het personeelsbestand of het vermogen nieuwe kennis aan te leren (Nijssen & Paauwe, 2012). Om deze verschillende elementen te meten is een enquête opgesteld met stellingen die op een vijfpuntsschaal te beantwoorden waren. Op basis van de antwoorden is er per kenmerk een gemiddelde score uitgerold welke met elkaar vergeleken kunnen worden om de consistentie te beoordelen. Bij het beoordelen is enerzijds de consistentie tussen de omgeving en huidige wendbaarheid onderzocht, maar ook de consistentie tussen de verschillende interne factoren.

### Resultaten

Uit de resultaten is gebleken dat de teams binnen de Directie FD over het algemeen in een matig dynamische omgeving werken. Echter blijkt dat voornamelijk op technologisch gebied de omgeving aanzienlijk dynamischer is. Deze veranderingen blijken echter redelijk goed voorspelbaar te zijn. Dit betekent dat voornamelijk het adaptieve vermogen van belang is bij het managen van wendbaarheid.

Wat de huidige wendbaarheid betreft is uit de resultaten gebleken dat dit als matig wendbaar wordt beschouwd door de teamleden. Echter zijn hier wel een aantal interne inconsistenties zichtbaar. Ten eerste ligt de flexibiliteit van het personeelsbestand te laag, terwijl de rest van de organisatie flexibel is ingericht. Daarnaast blijkt het extern lerend vermogen onvoldoende gestimuleerd te worden ondanks de focus van de directie op innovatie.

## **Conclusie**

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de huidige mate van wendbaarheid gemiddeld gezien goed aansluit bij de dynamiek uit de omgeving. Echter blijken er meerdere interne inconsistenties aanwezig te zijn. De bron hiervan blijkt de top-down benadering te zijn bij het opstellen van de strategie en de invulling van het werk op basis van de gekozen koers. Hierdoor zijn teamleden in mindere mate betrokken bij en bewust zijn van de genomen besluiten, en wat dit voor hun werk betekent. Dit gebrek aan een gezamenlijke inspraak komt ook naar voren bij de samenstelling van teams. Teamleden zijn van mening dat er onvoldoende afstemming tussen de strategie en personele inzet bestaat, wat zich uit in de grote hoeveelheid vaste taken en lage flexibiliteit van het personeelsbestand. Tot slot blijken teams niet gezamenlijk te bepalen welke kennis vereist is de doelen te behalen. Ondanks dat er veel in het lerend vermogen geïnvesteerd wordt uit dit zich niet in een sterke innovativiteit van de dienstverlening. Hierdoor ontstaat de vraag in hoeverre er doelgericht geleerd wordt, of dat leren op zichzelf een doel is.

## **Aanbevelingen**

Om de interne inconsistenties op te kunnen lossen is de aanbeveling gedaan het strategisch proces structureel aan te passen. In dit nieuwe proces staat een integrale samenwerking van het MT, de Directie P&O en de teams binnen de directie centraal. Het proces zou als volgt vormgegeven worden. Nadat de behoeften van de organisatie in kaart zijn gebracht en er voor alle stakeholders duidelijkheid over bestaat zal een projectteam opgesteld worden. Dit team bestaat uit de verschillende teamleiders en wordt begeleid door P&O. Dit team zal verantwoordelijk zijn voor het in kaart brengen van de strategische uitdagingen en mogelijke oplossingen hiervoor. De manier waarop dit gedaan zal worden is de teamleiders met hun team een SWOT-analyse uit te voeren om de interne krachten en kwetsbaarheden en de externe kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Op basis van deze informatie kunnen de teams bepalen hoe zij denken het beste invulling te geven aan de strategie, waarbij de focus ligt op benodigde personele inzet en de te verkrijgen kennis. Hieropvolgend kan het projectteam de verschillende opties in kaart brengen en de kans van succes nader onderzoek, waarna de beste opties voorgelegd worden aan het MT. Indien het MT akkoord is zal P&O verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de strategische planning, waarna de teamleiders dit met hun team zullen vertalen naar het teamniveau. Tot slot dienen de gemaakte besluiten zowel tijdens als na de uitvoering geëvalueerd te worden om indien nodig de strategie aan te passen om in de toekomst succesvoller te zijn.

Tot slot wordt de aanbeveling gedaan de wendbaarheidsscan verder door te ontwikkelen. De wendbaarheidsscan is namelijk bedoeld om op een datagedreven manier aan de slag te gaan met wendbaarheid, echter is met de huidige pilotversie de beschikbare data nog beperkt. Indien vaker en op meer plekken binnen de organisatie gescand zal worden groeit het referentiekader om data tegen te analyseren, waardoor de analyses en interventies nog beter zullen aansluiten op de daadwerkelijke situatie en behoeften van het team.

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	1
Managementsamenvatting .....	2
1. Inleiding.....	6
1.1 De Gemeente Amsterdam .....	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Probleemanalyse.....	7
1.3.1 Stakeholdersanalyse.....	7
1.4 Probleemstelling .....	8
1.4.1 Doelstelling.....	8
1.4.2 Vraagstelling.....	9
1.5 Leeswijzer .....	9
2. Theoretisch kader .....	10
2.1 Wendbaarheid.....	10
2.2 Omgevingsdynamiek .....	10
2.3 Strategisch proces .....	11
2.4 Interne kenmerken.....	12
2.4.1 Structuur .....	12
2.4.2 Lerend vermogen .....	13
2.4.3 Personeelsbestand .....	14
2.4.4 Wendbaar leiderschap .....	14
2.4.5 Individuele kenmerken.....	15
2.5 Configuratie- en congruentiehypothese .....	16
2.6 Conceptueel model .....	18
3. Methodische verantwoording.....	19
3.1 Onderzoeksmethode.....	19
3.2 Onderzoekspopulatie .....	19
3.3 Dataverzameling en analysemethoden.....	20
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit .....	20
3.5 Interventiemethode .....	21
4. Resultatenanalyse .....	22
4.1 Omgevingsdynamiek .....	22
4.1.1 Hoeveelheid .....	22
4.1.2 Snelheid.....	23
4.1.3 Onvoorspelbaarheid.....	23
4.1.4 Impact .....	24

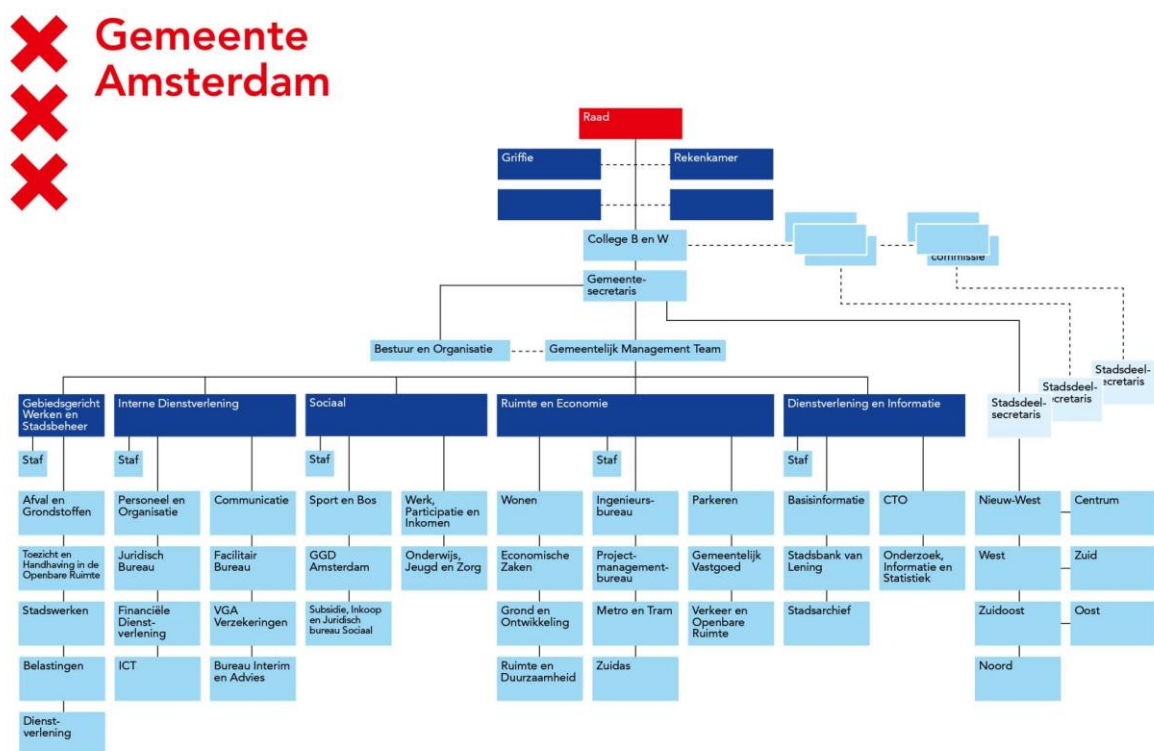
4.1.5 Dynamic Impact Map .....	25
4.2 Strategisch proces .....	26
4.3 Doelstelling.....	27
4.4 Taakverdeling .....	28
4.5 Samenstelling .....	28
4.6 Lerend vermogen .....	29
4.6.1 Interne kennisdeling en kenniscreatie .....	29
4.6.2 Externe samenwerking en kennisverwerving .....	30
4.7 Leiderschap .....	30
4.8 Individuele kenmerken.....	31
4.8.1 Wendbaarheidsbereidheid.....	31
4.8.2 Wendbaarheidsbekwaamheid .....	32
4.8.3 Wendbaarheidsmogelijkheid .....	33
4.9 Prestaties.....	34
4.10 Wendbaarheidsconfiguratie.....	34
5. Conclusie .....	36
5.1 Omgevingsdynamiek .....	36
5.2 Huidige wendbaarheid .....	36
5.3 Wendbaarheidsoptimalisatie .....	38
5.4 Fit tussen omgeving en huidige wendbaarheid .....	39
5.5 Discussie .....	40
6. Aanbevelingen.....	41
6.1 Integrale samenwerking bij vorming en invulling van de strategie .....	41
6.2 Doorontwikkeling van de wendbaarheidsscan .....	42
7. Literatuur .....	44
Bijlage 1: Probleemanalyse .....	46
Bijlage 1.1: Gespreksverslagen probleemanalyse .....	46
Bijlage 1.2: Data-analyse .....	52
Bijlage 1.3: Beleidsplananalyse .....	53
Bijlage 1.3.1: Beleidsplannen .....	54
Bijlage 2: De wendbaarheidsscan .....	57
Bijlage 3: Datarapportage Qualtrics .....	94
Bijlage 4: Configuratiemodel - Wendbaarheidsvormen.....	116

## 1. INLEIDING

In dit hoofdstuk zal de aanloopfase van het onderzoek beschreven worden. Hiervoor is een vooronderzoek gevoerd waarin met stakeholders is gesproken en data en beleidsstukken zijn geanalyseerd. Op basis van dit vooronderzoek wordt het probleem gedefinieerd en afgebakend waarna de onderzoeksvragen opgesteld kunnen worden. Tot slot is er een leeswijzer voor het adviesrapport opgenomen.

### 1.1 DE GEMEENTE AMSTERDAM

De Gemeente Amsterdam en haar medewerkers zetten zich samen dagelijks in voor haar ruim 870 duizend inwoners. Dit doen zij vanuit de visie: “Eén organisatie, in dienst van Amsterdam. Van buiten naar binnen, met één gezicht naar buiten.” De organisatie is opgedeeld in vijf clusters, zeven stadsdeelorganisaties en Bestuur en Organisatie. Hieronder is een organogram van de Gemeente weergegeven.



Figuur 1.1: Organogram Gemeente Amsterdam

In dit onderzoek zal de scope versmald worden naar één directie, namelijk de Financiële Dienstverlening. De Financiële Dienstverlening is onderdeel van de cluster Interne Dienstverlening. Vanwege het publieke karakter van de organisatie, kent de Gemeente Amsterdam een sterke verantwoordingsplicht wat de financiën betreft. De Financiële Dienstverlening bestaat uit drie onderdelen: de financiële administratie, de afdeling voor financieel beheer en informatie en de afdeling voor financiële advisering. Binnen de directie staan drie basiswaarden centraal:

1. Transparant en betrouwbaar
2. Gedegen en efficiënt
3. Ontwikkeling en innovatie

## 1.2 AANLEIDING

Binnen de Gemeente Amsterdam staat wendbaarheid al een aantal jaar hoog op de agenda. Maatschappelijke en technologische veranderingen doen zich op een steeds hoger tempo voor. Om hierop in te kunnen spelen is het als organisatie van belang wendbaar genoeg te zijn om met deze veranderingen mee te bewegen. Echter bestaan er een aantal belemmeringen, welke samengevat zijn in het projectvoorstel wendbaarheid (Gemeente Amsterdam, 2021). Ten eerste is er een gebrek aan een duidelijke definiëring van het begrip wendbaarheid alsmede een gepast meetinstrumentarium. Hierdoor is het niet mogelijk uitgevoerde interventies te evalueren. Tot slot wordt aangegeven dat de huidige aanpak om aan wendbaarheid te werken te versnipperd is over verschillende vakgebieden en actoren (Gemeente Amsterdam, 2021).

Naar aanleiding hiervan is er in 2017 een samenwerking gestart met de Kenniskring Wendbaar Organiseren waarbij er gewerkt is aan een door de praktijk onderbouwde theorie en diagnosemethodiek, de wendbaarheidsscan. Deze diagnosemethode meet de huidige wendbaarheid van de organisatie en de omgevingsdynamiek. Echter is uit vervolgonderzoek gebleken dat wat de wendbaarheid en omgevingsdynamiek betreft binnen een organisatie grote verschillen tussen verschillende teams kunnen bestaan (Visser, Nijssen, Vermeeren, & Vermeer, 2017). Indien er organisatiebreed een diagnose wordt gevoerd, zal deze niet representatief zijn voor veel groepen binnen de organisatie, wat de daaropvolgende interventies ineffectief maakt. Het is van belang hieraan te werken omdat zowel te wendbaar als niet wendbaar genoeg zijn de organisatie veel geld kan kosten.

## 1.3 PROBLEEMANALYSE

Om het vraagstuk te analyseren zijn er verschillende bronnen geraadpleegd. Ten eerste zijn medewerkers geïnterviewd over hun percepties, ideeën en wensen rondom het definiëren, meten en managen van wendbaarheid. Naar aanleiding van deze interviews zijn een aantal interne beleidsstukken en databronnen gedeeld die aanvullende inzichten hebben opgeleverd. Deze analyses zijn terug te vinden in Bijlage 1.

---

### 1.3.1 STAKEHOLDERSANALYSE

Om een beeld te krijgen van hoe de wendbaarheid binnen de Gemeente Amsterdam wordt gemanaged zijn verschillende stakeholders geïnterviewd. Deze stakeholders vervullen verschillende rollen in het proces, van het opstellen van het beleid tot de implementatie daarvan. De gespreksverslagen zijn opgenomen in Bijlage 1.1.

Binnen de top van de organisatie wordt wendbaarheid als belangrijk onderwerp gezien. De afdelingsmanager van het carrièrecentrum geeft aan dat dit sinds 2017 is gestart, met het doel wendbaarder te worden om de externe inhuur te kunnen verminderen. Echter bestaat er geen duidelijke definitie van het begrip. Volgens de strategisch adviseur organisatieontwikkeling is de huidige definiëring te abstract en open voor interpretatie. Dit wordt bevestigd door de projectleider SPP, die aangeeft dat er nog geen echte definitie bestaat. Dit leidt ertoe dat binnen de organisatie verschillende definities van het begrip worden aangehouden. Zo richt de teamleider Loopbaanadvies zich op de brede inzetbaarheid van medewerkers. Daarentegen benoemen de Strategisch Adviseur en Manager Afdeling Processen het belang van een flexibele begroting. Het blijkt dat verschillende stakeholders de definitie van wendbaarheid vanuit hun eigen expertise herleiden.

Ondanks dit gebrek aan een duidelijke definiëring wordt wendbaarheid wel als een belangrijke factor voor de prestaties van medewerkers gezien. Zo stelt de projectleider SPP dat de reorganisaties van afgelopen jaren sterk in verband staan met de wendbaarheid. Om deze reden start de gemeente veel initiatieven om de wendbaarheid te optimaliseren. Echter spelen er een aantal problemen, voornamelijk in de implementatiefase. De strategisch adviseur organisatieontwikkeling stelt dat de structuur van de organisatie kan belemmeren omdat processen stroperig verlopen. De teamleider Loopbaanadvies geeft een vergelijkbaar antwoord. Zijn team draagt de



verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van medewerkers wiens functie komt te vervallen. Echter stelt hij dat deze vereiste informatie vaak te laat aankomt waardoor medewerkers te vaak boventallig raken.

Volgens de strategisch adviseur organisatieontwikkeling zit een ander probleem in de hoeveelheid projecten. Hij stelt dat de organisatie te veel projecten start zonder de mensen te hebben deze projecten op te pakken. Hieruit blijkt een gebrek aan verbinding tussen de beleidsmakers en hen die het beleid moeten implementeren. Dit betekent ook dat veel van de medewerkers nauwelijks op de hoogte zijn van de wendbaarheidsinitiatieven. Verschillende stakeholders die zich bezighouden met de mobiliteit van het personeel stellen dat medewerkers over het algemeen sterk vasthouden aan hun positie. Volgens de projectleider SPP duidt dit op een gebrek aan vertrouwen. Indien medewerkers sterker betrokken worden bij de initiatieven zal dit vertrouwen sterker worden, aangezien ze dan ook zelf inspraak hebben over wat er zou moeten gebeuren. Dit betekent dat de wendbaarheidskwesitie een participatievere aanpak vereist.

Ten slotte benoemt elke stakeholder het gebrek aan een meetinstrument. Dit leidt er ten eerste toe dat de organisatie geen beeld heeft op welke plekken de wendbaarheidsinterventies ondernomen moeten worden en kan de effectiviteit van deze interventies niet worden gemeten. Hierdoor worden interventies organisatiebreed ingezet, terwijl uit vooronderzoek is gebleken dat er bij het managen van wendbaarheid rekening gehouden moet worden met de verschillen tussen teams.

Deze belemmeringen leiden ertoe dat wendbaarheid tot op heden moeilijk te managen is. Hierdoor is het voor de gemeente soms moeilijk om goed te reageren op veranderingen die op haar afkomen. De manager van de afdeling Processen, Informatie en Diensten geeft als voorbeeld het werven van GGD-medewerkers tijdens de COVID-periode. Daarnaast speelt het probleem van de boventalligheid van medewerkers, wat tot op heden te vaak tot reorganisaties leidt. Om deze problemen aan te pakken vereist de gemeente een participatievere, teamgerichte aanpak waarin van het opstellen tot de implementatie van initiatieven alle spelers meegenomen worden.

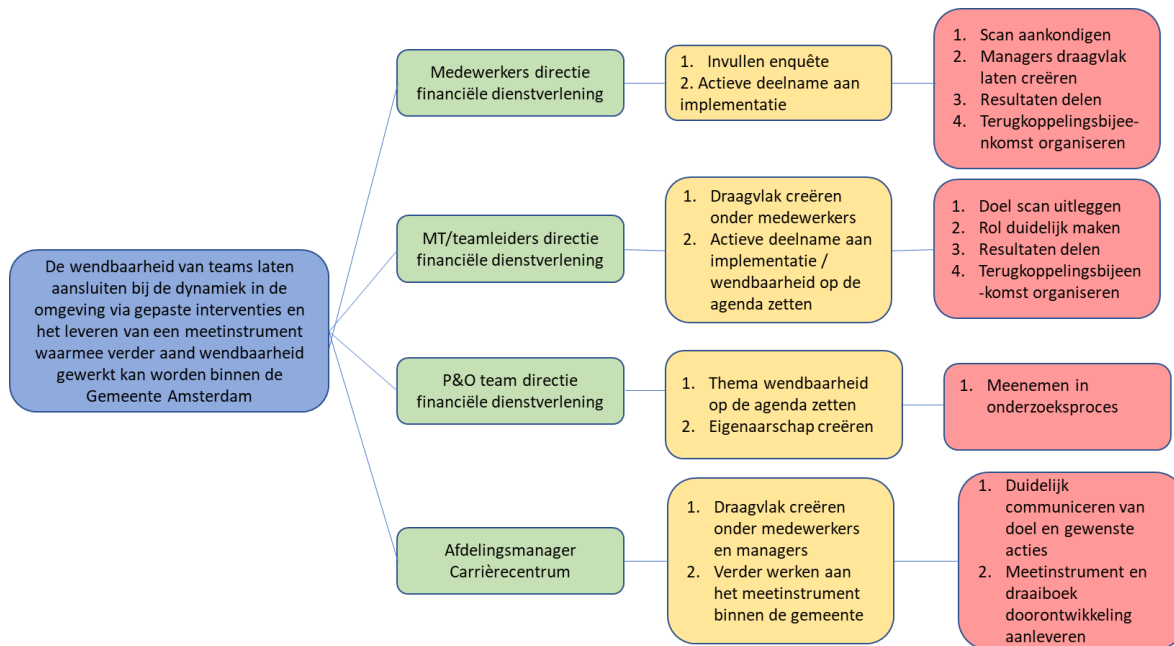
## 1.4 PROBLEEMSTELLING

Uit de probleemanalyse blijkt dat het vraagstuk relevant en urgent is. Elke respondent gaf aan dat wendbaar zijn essentieel is voor een goede dienstverlening en vandaag de dag belangrijker is dan ooit. Echter zijn er rond het managen hiervan een aantal belemmeringen. Ten eerste blijkt dat er geen vaste definitie van het begrip bestaat binnen de organisatie. Daarnaast blijkt uit het grote aantal lopende projecten en initiatieven dat er geen integrale aanpak tussen de verschillende organisatieonderdelen lijkt te bestaan. En tot slot het gebrek aan een meetinstrumentarium. Hierdoor is het niet mogelijk een inschatting van de huidige wendbaarheid te maken of te evalueren wat de impact van interventies is. Aanvullend hierop worden projecten organisatiebreed uitgevoerd, terwijl bekend is dat de wendbaarheidsbehoefte van teams sterk kan verschillen.

---

### 1.4.1 DOELSTELLING

Aan de hand van de probleemanalyse is in afstemming met de opdrachtgever de doelstelling voor dit onderzoek bepaald. Ten eerste is het doel het ontwikkelen en testen van het meetinstrument, de wendbaarheidsscan. Daarnaast zullen op basis van de daaropvolgende diagnoses een aantal adviezen opgesteld worden welke deels geïmplementeerd zullen worden in afstemming met de opdrachtgever en andere betrokken stakeholders. Om een overzicht te krijgen van de te nemen stappen om deze doelen te bereiken is een impactmap opgesteld.



Figuur 1.2: Impactmap

#### 1.4.2 VRAAGSTELLING

Op basis van de probleem- en doelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld.

##### Hoofdvraag:

In welke mate sluit de huidige vorm en mate van wendbaarheid van teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening aan bij de ervaren omgevingsdynamiek volgens haar teamleden?

##### Deelvragen:

1. Hoe ervaren de teamleden binnen de Directie Financiële Dienstverlening de dynamiek uit hun omgeving?
2. Hoe ervaren de teamleden binnen de Directie Financiële Dienstverlening hun huidige wendbaarheid?
3. Welke activiteiten kunnen de teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening ondernemen om de wendbaarheid te optimaliseren?

#### 1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk twee zal het theoretisch kader van dit onderzoek belicht worden, waarin beschreven zal worden welke theoretische inzichten de leidraad voor dit onderzoek vormen. In hoofdstuk drie komt de methodische verantwoording aan bod, waarin de dataverzamelings- en analysemethoden uitgewerkt zijn. In hoofdstuk vier zullen de resultaten besproken worden, waarna in hoofdstuk 5 de conclusie volgt. Tot slot worden in hoofdstuk zes de aanbevelingen besproken waarmee het vraagstuk opgelost kan worden.

## 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zullen de kernbegrippen van het onderzoek verkend en gedefinieerd worden. Ten eerste zal het begrip wendbaarheid de revue passeren. Hieropvolgend zal toegelicht worden wat de omgevingsdynamiek en huidige wendbaarheid inhoudt en zullen de hypothesen waarmee onderzocht wordt of er een fit of misfit bestaat behandeld worden. Tot slot zal het theoretisch kader schematisch weergegeven worden in een conceptueel model.

### 2.1 WENDBAARHEID

Een wendbare organisatie is een organisatie die snel en adequaat weet in te spelen op veranderende omstandigheden uit de omgeving (Visser, Nijssen, Vermeeren & Vermeer, 2017). Voor het definiëren van het begrip is gebruik gemaakt van een eerdere definitie, opgesteld door Verwest (2021). Hierbij is in afstemming met de opdrachtgever het aspect van budgetsturing toegevoegd aangezien dit een belangrijke factor is bij het managen van wendbaarheid binnen de Gemeente Amsterdam. De definitie van wendbaarheid in de context van dit onderzoek luidt als volgt: Wendbaarheid is het vermogen van een organisatie om haar mensen en middelen zo in te richten en te managen, de budgetsturing in acht nemend, dat zij in staat is om flexibel, adaptief en responsief te reageren op veranderingen in haar omgeving.

In de definitie komen drie verschillende vormen van wendbaarheid aan bod, namelijk flexibiliteit, adaptiviteit en responsiviteit. Flexibiliteit weergeeft het vermogen van een organisatie om mee te bewegen met fluctuaties in de vraag. Adaptiviteit richt zich op het transformerende vermogen van een organisatie aan de hand van geanticiperde veranderingen in de toekomst. Tot slot geeft responsiviteit het vermogen van de organisatie om snel te reageren op veranderende omstandigheden aan (Gemeente Amsterdam, 2021). Dit onderzoek zal zich dus niet alleen richten op de juiste mate van wendbaarheid, maar ook de juiste vorm.

### 2.2 OMGEVINGSDYNAMIEK

Om een volledig overzicht te krijgen van de benodigde wendbaarheid van een team is het belangrijk verschillende externe factoren te onderzoeken. De omgeving waarin een organisatie zich bevindt bevat de zogenoemde DESTEP-factoren. DESTEP is een acroniem voor demografische, ecologische, sociaal-maatschappelijke, technologische, economische en politieke factoren (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Een ander belangrijk aspect uit de omgeving van een publieke organisatie is de wens van de klant, ofwel de Amsterdamse burgers.

Hoe dynamisch een omgeving is wordt volgens Nijssen en Paauwe (2012) bepaald aan de hand van drie factoren:

1. Hoeveel veranderingen doen zich voor?
2. Hoe voorspelbaar zijn die veranderingen?
3. Hoe groot is de impact van de veranderingen?

Bij het evalueren van de hoeveelheid veranderingen stellen Nijssen en Paauwe (2012) dat de hoeveelheid bepaald wordt door het aantal gelijktijdige veranderingen in verschillende factoren. De voorspelbaarheid van de veranderingen heeft invloed op de planningsbenadering van een organisatie (Volberda, 2015). Als algemene regel kan gesteld worden dat hoe groter de onzekerheid van veranderingen, hoe meer ruimte de planning open moet laten voor flexibiliteit (Volberda, 2015). De hoogte van de impact wordt bepaald door de mate waarin externe veranderingen leiden tot interne veranderingen. Indien de impact van een verandering laag is, is het niet nodig hierop in te spelen en heeft dit geen impact op de benodigde wendbaarheid (Nijssen & Paauwe, 2012).

Afhankelijk van de omgevingsdynamiek onderscheidt Volberda (2015) drie organisatievormen: de rigide vorm, de planmatige vorm en de flexibele vorm. De rigide vorm past in een statische, eenvoudige, voorspelbare en niet-competitieve omgeving. In deze omgeving is er weinig tot geen behoefte aan wendbaarheid en kan het juist hinderlijk zijn hierin te investeren. Om deze reden kenmerkt de rigide vorm zich door een lage flexibiliteit met routinematige technologie, een mechanische structuur en een conservatieve cultuur (Volberda, 2015). De

planmatige vorm past goed in een dynamische maar voorspelbare omgeving. Vanwege het voorspelbare karakter van de veranderingen is het mogelijk hierop te anticiperen en routines te ontwikkelen. Hiervoor heeft deze organisatievorm behoefte aan non-routinematige technologie, een mechanistische structuur en een conservatieve cultuur. (Volberda, 2015). Wanneer de omgeving zowel dynamisch als onvoorspelbaar is, is het belangrijk een flexibele organisatievorm aan te nemen. Deze omgeving vraagt om een grote wendbaarheid, zowel op structureel als strategisch niveau (Volberda, 2015). Hiervoor is het belangrijk dat de organisatie beschikt over non-routinematige technologie, een organische organisatiestructuur en een innovatieve cultuur (Volberda, 2015).

## 2.3 STRATEGISCH PROCES

Strategie wordt door Boselie (2014) gedefinieerd als de intentie van een organisatie om bepaalde doelen te bereiken middels een fit tussen de organisatie en haar omgeving. Het strategisch proces wordt vormgegeven door het monitoren van de ontwikkelingen in de omgeving en te besluiten hoe er het beste mee om te gaan (Nijssen & Pauwe, 2012). Hiervoor is het belangrijk voortdurend te kijken naar de omgeving. Volgens Visser et al. (2017) bestaat het strategisch proces uit vier stappen:

1. Het signaleren van veranderingen.
2. Het snel kunnen bedenken van passende maatregelen.
3. Het snel besluiten kunnen nemen over de te nemen maatregelen.
4. Het snel kunnen implementeren van genomen besluiten.

De wijze waarop deze stappen ondernomen worden beïnvloedt de wendbaarheid van de organisatie. Zo blijkt dat wanneer medewerkers in de organisatie in staat gesteld worden regelmatig mee te praten en denken over de bedrijfsvoering dit het signaleren van veranderingen bevordert. Ontwikkelingen worden namelijk eerder gesignaleerd en beter begrepen wat doorgaan tot actie versneld (Visser et al., 2017). Om op basis van deze signalen snel tot passende maatregelen te komen hebben organisaties baat bij een sterk informeel netwerk. Wanneer medewerkers met verschillende expertises makkelijk bij elkaar kunnen komen neemt de snelheid en creativiteit van bedachte oplossingen toe (Visser et al., 2017). Vervolgens kenmerkt een wendbaar strategisch proces zich door een gebrek aan formele, hiërarchische managementlijnen om besluiten te nemen en worden besluiten lager in de organisatie genomen. Tot slot kunnen in een wendbare organisatie de genomen besluiten snel geïmplementeerd worden (Visser et al., 2017).

### Teamvariabelen

Naast de bovengenoemde aspecten van het strategisch proces bestaan er ook factoren die expliciet op het teamniveau voorkomen. Om een goed beeld te krijgen van deze factoren is gebruik gemaakt van de goal-setting theorie van Locke en Latham (2013) en de SMART-methodiek (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

Ten eerste stellen Locke en Latham (2013) dat doelen voor teamleden specifiek moeten zijn zodat er een duidelijk doel is waar naartoe gewerkt kan worden. Indien doelen niet specifiek geformuleerd worden, zijn deze niet meetbaar wat het moeilijker maakt voor medewerkers om ernaartoe te werken. Dit heeft een negatieve invloed op de motivatie van de medewerker en verkleint de kans de doelen te behalen (Locke & Latham, 2013). Dit punt komt overeen met de aspecten 'specifiek' en 'meetbaar' van de SMART-methodiek (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

Ten tweede moeten gestelde doelen uitdagend zijn, het blijkt namelijk dat de juiste mate van uitdagendheid een positieve impact heeft op de motivatie van medewerkers. Echter moeten de doelen wel realistisch blijven. Een te grote uitdaging kan namelijk leiden tot hoge stress en andere motivatieverlagende verschijnselen (Locke & Latham, 2013). Dit komt overeen met de punten 'acceptabel', 'realistisch' en 'tijdsgebonden' van de SMART-methodiek.

Ten derde kaarten Locke en Latham (2013) het belang aan van de betrokkenheid van het team bij de gestelde doelen. Om dit te realiseren is het belangrijk gezamenlijk doelen te stellen waarbij iedereen de kans krijgt mee te denken en praten. Door medewerkers in staat te stellen mee te denken wordt er een gedeelde mindset

gecreëerd, waardoor oplossingen sneller worden bedacht en eerder geaccepteerd (Nijssen & Paauwe, 2012). Daarnaast wordt ook gesteld dat indien de doelen als acceptabel en realistisch ervaren worden de betrokkenheid zal stijgen (Locke & Latham, 2013).

Tot slot wordt ook het belang van feedback op gestelde doelen benadrukt (Locke & Latham, 2013). Het inzichtelijk maken van progressie heeft een positieve invloed op de motivatie de doelen te bereiken. Daarnaast helpt het ook om grote doelen op te breken in kleinere delen om gerichtere feedback te kunnen geven (Locke & Latham, 2013).

## 2.4 INTERNE KENMERKEN

In deze paragraaf worden de verschillende interne organisatiekenmerken die de wendbaarheid beïnvloeden belicht. Dit zijn de organisatiestructuur, het lerende vermogen, het personeelsbestand, wendbaar leiderschap, individuele kenmerken en de organisatiecultuur.

### 2.4.1 STRUCTUUR

Het eerste interne organisatiekenmerk dat de wendbaarheid beïnvloed is de organisatiestructuur (Nijssen & Paauwe, 2012). Volberda (2015) onderscheidt twee typen organisatievormen, mechanische organisaties met een laag flexibiliteitspotentieel en organische organisaties met een hoog flexibiliteitspotentieel. Welke vorm de organisatie aanneemt is afhankelijk van drie aspecten: de basisorganisatievorm, planning- en beheerssystemen en procesregulering.

De basisorganisatievorm wordt bepaald door de wijze van verbijzondering, het aantal hiërarchische niveaus en de mate van functionalisatie (Volberda, 2015). De wijze van verbijzondering betreft hoe groepen medewerkers geclusterd worden. Er bestaan drie vormen van verbijzondering: verbijzondering naar functie, verbijzondering naar product of dienst en verbijzondering naar doelgroep (Volberda, 2015). Bij verbijzondering naar functie is de wendbaarheid het laagst aangezien het gekenmerkt wordt door trage reactiesnelheid. Daarentegen biedt verbijzondering naar doelgroep het meeste wendbaarheidspotentieel, vanwege het zelfvoorzienende karakter waarbij medewerkers in staat zijn autonoom op veranderingen te reageren (Volberda, 2015). Naast de wijze van verbijzondering speelt de hiërarchie ook een rol. Volberda (2015) stelt dat hoe meer hiërarchische niveaus aanwezig zijn, hoe minder wendbaar de organisatie is. Dit komt doordat de vele lagen ervoor zorgen dat informatie uit lagere niveaus traag de top bereikt en de informatie vervormd kan raken (Volberda, 2015). Daarentegen beschikken organisaties met een platte structuur over snelle en accurate informatieverwerking wat ze in staat stelt sneller te reageren (Nijssen & Paauwe, 2012; Volberda, 2015). Tot slot valt onder de basisorganisatievorm de mate van functionalisatie. Een sterke functionalisatie houdt in dat managementtaken breed opgedeeld zijn waardoor elke manager een bepaalde specialiteit heeft. Echter vertraagt dit de reactiesnelheid omdat elke verandering coördinatie tussen de verschillende managers vereist (Volberda, 2015). Daarentegen zorgt een beperkte mate van functionalisatie voor integrale managementtaken waardoor coördinatieproblemen voorkomen worden en er snel gereageerd kan worden (Volberda, 2015).

De planning- en beheerssystemen hebben een aantal indicatoren die het wendbaarheidspotentieel aangeven. De eerste indicator is de wijze van prioriteiten- en doelstelling (Volberda, 2015). Indien een organisatie hun planning top-down creëert gericht op kwantitatieve doelen op de korte termijn is de mate van wendbaarheid laag. Dit leidt er namelijk toe dat het zicht op kwalitatieve, langetermijnginformatie verloren raakt (Volberda, 2015). De tweede indicator is de gestructureerdheid van de planning- en beheerssystemen. Indien deze sterk gestructureerd zijn beperkt dit de mogelijkheid tot creatief nadenken, wat de wendbaarheid verlaagt (Volberda, 2015).

De procesreguleringen van de organisaties worden bepaald door de mate van standaardisatie en formalisatie (Volberda, 2015). Standaardisatie betreft de mate waarin bepaald gedrag van medewerkers verwacht wordt. Formalisatie richt zich op de mate waarin deze gedragingen schriftelijk opgenomen zijn. Indien de organisatie

een hoge mate van standaardisatie en formalisatie kent wordt de wendbaarheid negatief beïnvloedt (Volberda, 2015).

### **Teamvariabelen**

Naast de bovengenoemde variabelen op organisatieniveau zijn er ook teamvariabelen die een invloed hebben op de wendbaarheid. Hierbij spelen aspecten als doelstelling, taakverdeling en de toegewezen middelen een rol (Mickan & Rodger, 2000).

Om heldere en meetbare teamdoelstellingen op te stellen is het belangrijk dat de organisatie een duidelijke missie en visie heeft. Indien deze teamdoelstellingen duidelijk zijn gecommuniceerd en aansluiten bij de gedeelde waarden van het team zullen teamleden gemotiveerder zijn de doelen te bereiken (Mickan & Rodger, 2000). Ook Kuipers en Groeneveld (2014) stellen dat indien de teamdoelstellingen verbonden zijn aan een hoger doel dit de bevoegenheid bevordert. Een andere stap die genomen kan worden bij het opstellen van de teamdoelstellingen is de teamleden inspraak geven bij het doelstellingsproces. Volgens Mickan en Rodger (2000) leidt dit ertoe dat de taakeisen beter worden begrepen.

Na het opstellen van de teamdoelstellingen is de taakverdeling het volgende punt van aandacht. Mickan en Rodger (2000) stellen dat het voor de motivatie van groot belang is dat de taken duidelijk bijdragen aan de gestelde doelen en consistent zijn met de teamleden hun vaardigheden en opvattingen. Indien de taken voldoende motiverend zijn, bevordert dit het gevoel van verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid onder teamleden. Daarnaast kenmerken wendbare teams zich door het vermogen om autonome beslissingen te maken over de taakverdeling (Mickan & Rodger, 2000).

Ten slotte beïnvloeden ook de middelen die een team toegewezen krijgt de wendbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld door het bieden van gepaste financiële middelen of de juiste administratieve en technologische ondersteuning bieden (Mickan & Rodger, 2000).

---

### **2.4.2 LEREND VERMOGEN**

Het tweede interne organisatiekenmerk betreft het lerend vermogen. Nijssen en Paauwe (2012) stellen dat een dynamische omgeving om een sterk lerend vermogen vraagt. Dit betekent dat het belangrijk is over de juiste kennis op het juiste moment te beschikken om proactief te kunnen reageren op veranderingen. Hiervoor is het belangrijk continu de omgeving te monitoren om op basis van de meest recente informatie aanpassingen te maken (Nijssen & Paauwe, 2012). Echter raakt kennis in een dynamische omgeving snel verouderd, dus is het belangrijk dat de organisatie continu bezig is met de creatie, distributie en toepassing van kennis (Nijssen & Paauwe, 2012).

Organisaties kunnen verschillende leervormen toepassen om kennis te creëren. Wierdsma en Swieringa (2017) onderscheiden drie vormen van leren: enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. Bij enkelslag leren wordt er gereflecteerd op de bestaande regels en procedures om een verbetering van het huidige systeem vast te stellen (Wierdsma & Swieringa, 2017). Dubbelslag leren richt zich daarentegen niet op het verbeteren maar het vernieuwen van bestaande regels en procedures. Bestaande kennis en opvattingen worden ter discussie gesteld waardoor achterliggende inzichten vernieuwd worden (Wierdsma & Swieringa, 2017). Bij drieslag leren wordt naast de vorige twee vormen van reflectie ook gereflecteerd op de ontwikkeling van de eigen identiteit, waarden en principes. Door geregeld op dit niveau te reflecteren stellen medewerkers zichzelf in staat zich duurzaam te ontwikkelen (Wierdsma & Swieringa, 2017).

### **Teamvariabelen**

Om het lerend vermogen op teamniveau te stimuleren stellen Verwest en Smit (2020) dat werkpleklernen een effectieve benadering is. Werkpleklernen betreft het leren van medewerkers tijdens de uitvoering en reflectie op

hun werk. Om werkplekleren te bevorderen zijn een aantal factoren essentieel. Ten eerste hoort er een gezamenlijke, langetermijnvisie op leren te zijn. (Malloch, Cairns, Evans & O'Connor, 2010). Daarnaast hoort het geleerde niet alleen bij te dragen aan het behalen van doelen, maar ook de individuele ontwikkelingsbehoeften van teamleden. Tot slot is het belangrijk dat het geleerde in één organisatieonderdeel verspreid kan worden naar andere delen. Wiewiora, Smidt en Chang (2019) noemen dit 'multilevel leren'. Dit kan gestimuleerd worden door medewerkers deel te laten nemen in verschillende teams (Malloch et al., 2010). Dit zorgt ervoor dat dat wat in het ene team geleerd is eenvoudig en snel te verspreiden is naar andere teams. Indien nieuwe informatie op efficiënte wijze gedeeld wordt binnen de organisatie stellen Verwest en Smit (2020) dat er een leerketen ontstaat. In deze keten komen nieuwe inzichten ook bij het management terecht wat een goede evaluatie mogelijk maakt.

---

### 2.4.3 PERSONEELSBESTAND

Het derde interne organisatiekenmerk betreft het personeelsbestand. In een dynamische omgeving zal een organisatie zowel moeten zorgen voor een strategische fit als flexibiliteit (Nijssen & Paauwe, 2012). Volgens Nijssen en Paauwe (2012) kan een strategische fit bereikt worden door mensen op het juiste moment op de juiste plek in de organisatie te hebben. Hiervoor is het belangrijk een goed beeld te hebben waar de behoeften in kwantiteit en kwaliteit liggen, wat bereikt kan worden via strategische personeelsplanning (Evers, 2014). Echter stelt Evers (2014) dat naarmate de omgeving dynamischer en complexer wordt de behoefte aan een goede planning toeneemt maar de mogelijkheid hiertoe afneemt, de zogenaamde planningsparadox. Daarom is het in dergelijke omgevingen belangrijk over een grote mate van flexibiliteit te beschikken.

Nijssen en Paauwe (2012) omschrijven flexibiliteit van het personeelsbestand als de snelheid waarmee het personeel bewogen kan worden om een nieuwe strategische fit te bereiken. Twee factoren die hierop van invloed zijn zijn de numerieke en functionele flexibiliteit van het personeelsbestand. Numerieke flexibiliteit betreft de mogelijkheid om de bezetting op en af te schalen op basis van fluctuaties in productie. Functionele flexibiliteit richt zich op het vergroten van de brede inzetbaarheid van het personeel (Evers, 2014). Numerieke flexibiliteit kan intern en extern bereikt worden. De interne kwantitatieve flexibiliteit wordt vergroot wanneer het mogelijk is medewerkers te laten overwerken of variabele werktijden aan te bieden. Externe kwantitatieve flexibiliteit wordt bereikt door de inzet van uitzendarbeid, flexibele en tijdelijke contracten, et cetera (Evers, 2014). Functionele flexibiliteit wordt bereikt door medewerkers breed inzetbaar te maken, bijvoorbeeld door het toepassen van functie- en taakrotatie en het aanbieden van opleidingen.

---

### 2.4.4 WENDBAAR LEIDERSCHAP

Het leiderschap van een organisatie beïnvloedt het personeel en hun prestaties. Afhankelijk van de rol die ze vervullen zijn leiders in staat medewerkers op verschillende vlakken te ondersteunen. Meyer en Meijers (2018) onderscheiden een aantal leiderschapsrollen, namelijk: interpersoonlijk leiderschap, organisatorisch leiderschap en strategisch leiderschap. Deze rollen kennen elk twee dimensies, waar een wendbare of niet wendbare invulling aan kan worden gegeven (Meyer & Meijers, 2018). In het onderzoek ligt de focus op de wendbare leiderschapsstijlen. Hieronder zal per rol toegelicht worden welke dimensies centraal staan en welke wendbare leiderschapsstijlen hieruit voortvloeien.

#### **Interpersoonlijk leiderschap**

Bij interpersoonlijk leiderschap staan de dimensies sturen en feedback centraal. Sturen richt zich op de mate waarin leidinggevend betrokken zijn bij de dagelijkse activiteiten van hun team (Meyer & Meijers, 2018). De wendbare leiderschapsstijl is faciliterend leiderschap. Deze leider kenmerkt zich door het scheppen van de juiste condities voor teamleden om hen vervolgens hun gang te laten gaan (Meyer & Meijers, 2018). De dimensie feedback slaat op de wijze waarop de leider feedback geeft. De wendbare leiderschapsstijl is aanmoedigend

leiderschap. Deze leider richt zich niet op het continu moeten verbeteren van de prestatie maar richt zich op de huidige goede prestaties en moedigt aan zo verder te gaan (Meyer & Meijers, 2018).

### **Organisatorisch leiderschap**

Bij organisatorisch leiderschap staan de dimensies besluitvorming en compositie centraal. De dimensie besluitvorming richt zich op de wijze waarop beslissingen worden gemaakt en wie inspraak heeft. De wendbare leiderschapsstijl is democratisch leiderschap. Een democratische leider ziet participatie als essentieel bij het vormen van besluiten (Meyer & Meijers, 2018). Compositie betreft de wijze waarop de leider invulling geeft aan zijn team. De wendbare leiderschapsstijl is federatief leiderschap. De federatieve leider ziet diversiteit in kennis, achtergronden en expertisen essentieel om te kunnen innoveren (Meyer & Meijers, 2018).

### **Strategisch leiderschap**

Strategisch leiderschap richt zich op de dimensies prioriteits- en doelbepaling (Meyer & Meijers, 2018). Prioriteitsbepaling betreft in hoeverre de leider zich richt op het verbeteren of vernieuwen van de bedrijfsvoering. De wendbare leiderschapsstijl is ondernemend leiderschap. Deze stijl legt de nadruk op de exploratie van nieuwe ideeën en zakelijke kansen (Meyer & Meijers, 2018). Doelbepaling betreft de wijze waarop doelen gesteld worden. Bij de wendbare vorm, de visionaire leiderschapsstijl, staat idealisme boven realisme. Deze leiders zijn ambitieus en in staat mensen aan te moedigen tot innovatie (Meyer & Meijers, 2018).

### **Transformationeel leiderschap**

Naast de bovengenoemde rollen van leiders benadrukken Kuipers en Groeneveld (2014) het belang van transformationeel leiderschap voor de wendbaarheid van teams. Deze stijl van leidinggeven beïnvloedt de wijze waarop medewerkers met elkaar samenwerken. Zo heeft het een positief effect op de teambevoegenheid en hun zelfmanagement. Hierdoor raken medewerkers gemotiveerder hun doelen te bereiken en neemt de kwaliteit van de samenwerking toe, wat leidt tot een wendbaarder team (Kuipers & Groeneveld, 2014).

In een dynamische omgeving is het niet alleen belangrijk dat leiders een wendbare invulling geven aan hun rol. Daarnaast is het cruciaal dat ze in staat zijn makkelijk van rol te veranderen gezien de hoge snelheid en complexiteit van veranderingen (Meyer & Meijers, 2018).

---

## **2.4.5 INDIVIDUELE KENMERKEN**

In dynamische omgevingen is het van groot belang dat de organisatie in staat is snel veranderingen door te voeren. Om effectief en met minimale conflicten veranderingen door te voeren is het belangrijk dat medewerkers bereid zijn met deze veranderingen mee te bewegen. Wortelboer en Metselaar (1996) noemen dit de veranderingsbereidheid. De veranderingsbereidheid van een medewerker kan bepaald worden aan de hand van het AMO-model. Het AMO-model bestaat uit drie factoren die een indicatie geven in hoeverre de medewerker in staat is te voldoen aan zijn verwachtingen (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013). De eerste factor is *ability*, ofwel bekwaamheid, en betreft de kennis en vaardigheden waarover de medewerker beschikt. Om wendbaar te kunnen zijn is het belangrijk continue ontwikkeling in kennis en vaardigheden te hebben. Dit kan op verschillende manieren bereikt worden, bijvoorbeeld door het aanbieden van trainingen en opleidingen of werkplekleren (Kluijtmans & Kampermann, 2017). De tweede factor is motivatie. Rajhans (2009) stelt dat voor het creëren van motivatie een goede communicatie noodzakelijk is. De laatste factor uit het model is *opportunity*, ofwel in hoeverre de medewerkers in staat gesteld worden om wendbaar te zijn (Bos-Nehles et al., 2013). Kluijtmans en Kampermann (2017) stellen hier een aantal punten centraal. Ten eerste behoeft de medewerker sturing, wat net als motivatie bereikt kan worden door effectieve communicatie betreffende de doelen van de leidinggevende. Ten tweede moet het bedrijfsproces goed ingericht zijn. Een indicator hiervoor is bijvoorbeeld het gemak waarmee medewerkers van verschillende afdelingen kunnen samenwerken (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Tot slot worden de middelen en ondersteuning die een medewerker ervaart als belangrijke



indicator gezien. Indien dit onvoldoende ervaren wordt zal een medewerker niet optimaal kunnen functioneren (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

## 2.5 CONFIGURATIE- EN CONGRUENTIEHYPOTHESE

Indien er een juiste afstemming plaatsvindt tussen de organisatie en haar omgeving is er sprake van een fit en zal de organisatie goed in staat zijn in te spelen op de omgeving (Boselie, 2014). Wanneer er geen sprake is van een fit zal de organisatie niet goed kunnen functioneren en zal zij zich opnieuw moeten afstemmen op de omgeving.

Om te toetsen in hoeverre er sprake is van een fit in de wendbaarheid wordt gebruik gemaakt van een tweetal hypothesen van Mintzberg (2013), namelijk de configuratie- en congruentiehypothese. De configuratiehypothese stelt dat bij een effectieve structuur interne consistentie van ontwerpparameters essentieel is (Mintzberg, 2013). In het kader van wendbaarheid betekent dit dat de verschillende aspecten die dit beïnvloeden overeen moeten komen. Een hoog wendbaar personeelsbestand zal daar immers weinig mee kunnen als de structuur deze wendbaarheid niet toelaat. De congruentiehypothese stelt dat er consistentie moet bestaan tussen de interne ontwerpparameters en de externe omgeving (Mintzberg, 2013).

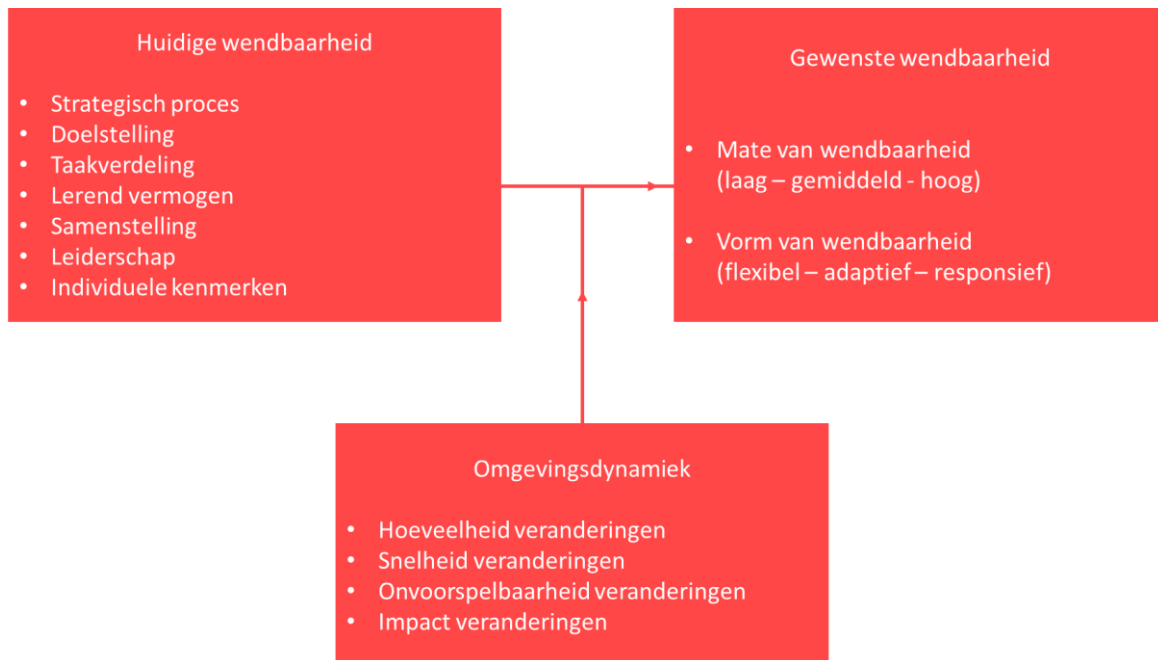
Deze hypothesen zijn gebruikt om het op de volgende pagina afgebeelde configuratiemodel op te stellen. In dit model zijn alle factoren die de huidige wendbaarheid en omgevingsdynamiek beïnvloeden opgenomen waarmee een beeld gevormd wordt van de verschillende configuraties en hun kenmerken.

WENDBAARHEIDSCONFIGURATIE					
Configuratietypes		Rigide	Planmatig	Wendbare vorm	
Benodigde mate van wendbaarheid		Laag (1,0-2,5)	Matig (2,5-3,5)	Veel (3,5-5,0)	
Omgevingsdynamiek	Wet- en regelgeving	Uitkomst: <b>Stabiel</b>	Matig dynamisch	Dynamisch	
	Demografisch				
	Klimaat en energie				
	Sociaal en maatschappelijk				
	Technologisch				
	Economisch				
	Arbeidsmarkt				
Volksgezondheid	Hoeveelheid veranderingen	Weinig	Matig	Veel	
Lokale politieke ambities	Snelheid veranderingen	Langzaam	Matig	Snel	
Wensen van inwoners en pa	Voorspelbaarheid veranderingen	Voorspelbaar	Matig voorspelbaar	Onvoorspelbaar	
	Impact veranderingen	Weinig	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
Afdeling-/teamspecten					
Strategisch proces	Uitkomst:	Langzaam	Matig snel	Snel	
	Signaleren van veranderingen	MT	MT / Teamleiders	Gehele team	
	Bedenken van oplossingen	MT	MT / Teamleiders	Gehele team	
	Besluiten over oplossingen	MT	MT / Teamleiders	Gehele team	
	Implementatie	MT	MT / Teamleiders	Gehele team	
	Randvoorwaarden	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
Doelstelling	Uitkomst:	Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Flexibiliteit	Lage focus	Matige focus	Hoge focus	
	Efficiëntie	Lage focus	Matige focus	Hoge focus	
	Effectiviteit	Lage focus	Matige focus	Hoge focus	
	Innovatie	Lage focus	Matige focus	Hoge focus	
	Randvoorwaarden	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
Taakverdeling	Uitkomst:	Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Wijze van organiseren	Vaste taken	Vaste opgaven	Competentie	
	Coördinatie binnen team	Weinig samenwerking	Matige samenwerking	Integrale samenwerking	
	Coördinatie met andere teams	Weinig samenwerking	Matige samenwerking	Integrale samenwerking	
	Toewijzing middelen	Top-down vaste aanwijzing	Top-down matig flexibele aanwijzing	Bottom-up flexibele aanwijzing	
	Randvoorwaarden	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
Samenstelling	Uitkomst:	Vast	Matig schaalbaar	Schaalbaar	
	Strategische fit	Bestaat voor een lange periode	Bestaat voor een matig-lange periode	Doorlopend proces	
	Interne flexibiliteit	Weinig flexibiliteit	Matige flexibiliteit	Hoge flexibiliteit	
	Externe flexibiliteit	Weinig flexibiliteit	Matige flexibiliteit	Hoge flexibiliteit	
	<b>Gemiddelde</b>				
Lerend vermogen	Uitkomst:	Enkelslag leren	Dubbelslag leren	Driestlag leren	
	Interne kennisontwikkeling	Laag	Matig	Hoog	
	Externe kennisverwerving	Laag	Matig	Hoog	
	Initiatief van leren	Initiatief van leidinggevende	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Initiatief van werknemer	
	<b>Gemiddelde</b>				
<b>Leiderschap</b>	Uitkomst:	Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
Interpersoonlijk leiderschap	Faciliterende stijl	Laag	Matig	Hoog	
	Aanmoedigende stijl	Laag	Matig	Hoog	
Organisatorisch leiderschap	Democratische stijl	Laag	Matig	Hoog	
	Federatieve stijl	Laag	Matig	Hoog	
Strategisch leiderschap	Ondernemende stijl	Laag	Matig	Hoog	
	Visionaire stijl	Laag	Matig	Hoog	
Transformationeel leiderschap	Transformationele stijl	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
Individuele wendbaarheid	Uitkomst:	Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
Bereidheid	Beslissingsbevoegdheid	Laag	Matig	Hoog	
	Proactiviteit	Laag	Matig	Hoog	
	Promotie	Laag	Matig	Hoog	
	Demotie	Laag	Matig	Hoog	
	Uitbreiden contracturen	Laag	Matig	Hoog	
	Verminderen contracturen	Laag	Matig	Hoog	
	Aanpassen werkpatroon	Laag	Matig	Hoog	
	Aanleren van nieuwe kennis	Laag	Matig	Hoog	
	Kennisdeling met anderen	Laag	Matig	Hoog	
	Inspireren	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
	Bekwaamheid	Beslissingsbevoegdheid	Laag	Matig	Hoog
		Proactiviteit	Laag	Matig	Hoog
Promotie		Laag	Matig	Hoog	
Demotie		Laag	Matig	Hoog	
Uitbreiden contracturen		Laag	Matig	Hoog	
Verminderen contracturen		Laag	Matig	Hoog	
Aanpassen werkpatroon		Laag	Matig	Hoog	
Aanleren van nieuwe kennis		Laag	Matig	Hoog	
Kennisdeling met anderen		Laag	Matig	Hoog	
Inspireren		Laag	Matig	Hoog	
<b>Gemiddelde</b>					
Mogelijkheid		Beslissingsbevoegdheid	Laag	Matig	Hoog
		Proactiviteit	Laag	Matig	Hoog
	Promotie	Laag	Matig	Hoog	
	Demotie	Laag	Matig	Hoog	
	Uitbreiden contracturen	Laag	Matig	Hoog	
	Verminderen contracturen	Laag	Matig	Hoog	
	Aanpassen werkpatroon	Laag	Matig	Hoog	
	Aanleren van nieuwe kennis	Laag	Matig	Hoog	
	Kennisdeling met anderen	Laag	Matig	Hoog	
	Inspireren	Laag	Matig	Hoog	
	<b>Gemiddelde</b>				
	Prestaties	Uitkomst:	Lage prestaties	Matige prestaties	Hoge prestaties
		Kwaliteit van dienstverlening	Laag	Matig	Hoog
Snelheid van dienstverlening		Laag	Matig	Hoog	
Efficiëntie van dienstverlening		Laag	Matig	Hoog	
Haalbaarheid van dienstverlening		Laag	Matig	Hoog	
Klantwaardering van dienstverlening		Laag	Matig	Hoog	
Innovativiteit van dienstverlening		Laag	Matig	Hoog	
<b>Gemiddelde</b>					

Figuur 2.1: Configuratiemodel

## 2.6 CONCEPTUEEL MODEL

Hieronder is de uitgezette theorie weergegeven in een conceptueel model. De Gemeente wil hun huidige wendbaarheid ontwikkelen tot de gewenste wendbaarheid, wat beïnvloed wordt door de dynamiek uit de omgeving.



Figuur 2.2: Conceptueel model

### 3. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk zal inzicht geboden worden in de toegepaste onderzoeksmethode. De onderzoekspopulatie zal beschreven worden alsmede de wijze waarop data verzameld en geanalyseerd is. Tot slot zal er stil worden gestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van de methode.

#### 3.1 ONDERZOEKSMETHODE

Voor dit onderzoek is een kwantitatieve, empirisch-analytische en praktijkgerichte onderzoeksmethode ingezet. De kwantitatieve onderzoeksbenadering kenmerkt zich door het weergeven van de werkelijkheid aan de hand van grote hoeveelheden data (Migchelbrink, 2018). Empirisch-analytisch onderzoek houdt veelal hetzelfde in, echter is hier ook het kenmerk dat het onderzoek herhaal- en controleerbaar is (Hoogers, 2011). Ten slotte richt het praktijkgerichte karakter van het onderzoek zich op het gegeven dat de uitkomsten van het onderzoek makkelijk te vertalen zijn naar de praktijksituatie (Migchelbrink, 2018). Op basis van deze kenmerken is gekozen een enquête op te stellen, de wendbaarheidsscan. De enquête bestaat uit stellingen gericht op de persoonlijke kenmerken van de medewerker en hoe hij zijn wendbaarheid en omgevingsdynamiek ervaart.

Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat deze aansluit bij de wensen van de Gemeente Amsterdam. Ten eerste willen ze graag inzicht krijgen in hoe medewerkers hun wendbaarheid en omgevingsdynamiek ervaren omdat er tot op heden geen meetinstrument bestaat. Daarnaast kunnen de uitkomsten van het onderzoek makkelijk vertaald worden naar praktische interventies. Tot slot zal dit onderzoek leiden tot een herhaalbare methode, waardoor de effecten van ingezette interventies beoordeeld kunnen worden en de ontwikkeling door de jaren heen gemonitord kan worden.

#### 3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE

De onderzoekspopulatie bestaat uit de medewerkers van de Directie Financiële Dienstverlening. De directie bestaat per 31 december 2021 uit 435 medewerkers, waarvan 30 een leidinggevende functie bekleden. In het onderzoek zal zowel in de enquête als de resultatenanalyse onderscheid tussen de managers en overige medewerkers gemaakt worden. Tabel 3.1 weergeeft de steekproefpopulatie. Hierbij is uitgegaan van een foutenmarge van 5%. Het betrouwbaarheidsniveau van de medewerkers hun respons ligt op 87.5% en die van de leidinggevendenden op 67%.

Type respondent	Totaal binnen directie	Aantal respondenten
Medewerker	405	127
Manager	30	23

Tabel 3.1: Steekproefpopulatie

In tabel 3.2 wordt de verdeling van de respondenten over de verschillende teams weergegeven. In totaal zijn er 22 teams, echter is de respons per team te laag om een betrouwbare analyse uit te voeren. Om deze reden is de gehele groep respondenten geanalyseerd als één groep van teamleden.

Team	Aantal teamleden	Aantal respondenten	Betrouwbaarheidspercentage
Accounthouders	33	14	37%
Balanssturing & Fiscaliteit	19	6	22%
BtmB facturen betalen	17	3	14%
BtmB facturen routeren & coderen	27	8	25%
BtmB facturen valideren	13	7	29%
BtmB leverancierscontacten	19	2	11%

Tabel 3.2: Steekproefpopulatie per team

<b>F-Desk</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Grootboek II</b>	18	4	17%
<b>Inrichting, Kwaliteit &amp; Rapportages</b>	25	10	31%
<b>Regie &amp; Consolidatie</b>	17	8	29%
<b>Team Programma 1,9,11</b>	23	4	17%
<b>Team programma 2</b>	13	4	18%
<b>Team Programma 3,4,10</b>	12	3	15%
<b>Team Programma 5,8</b>	21	10	33%
<b>Team Programma 6,7</b>	21	3	14%
<b>Team Programma B</b>	24	10	32%
<b>Team Specials</b>	11	2	11%
<b>Team Stadsdelen</b>	27	0	0%
<b>Team Prog. 12, A, I-domein</b>	21	4	17%
<b>VtmO</b>	21	9	30%
<b>Geen team, werkzaam in afdeling/directie</b>	40	17	40%
<b>Anders</b>	0	19	n.v.t.
<b>Totaal</b>	435	150	87%

Tabel 3.2: Steekproefpopulatie per team

### 3.3 DATAVERZAMELING EN ANALYSEMETHODEN

Om de benodigde data te verzamelen is gebruik gemaakt van een enquête, de wendbaarheidsscan, die via het systeem Qualtrics is opgezet en uitgestuurd. De enquête bestaat uit gesloten stellingen die te beantwoorden zijn op een vijfpuntschaal, wat ertoe leidt dat de antwoorden van verschillende medewerkers duidelijk schematisch weergegeven kunnen worden. Bij het opstellen van de vragen is gebruik gemaakt van de wendbaarheidsconfiguratie om ervoor te zorgen dat elk aspect bevestigd wordt. Voor het uitsturen van de scan is deze met de opdrachtgever en onderzoeksbegeleider doorgenomen en getest om fouten te voorkomen. Hiernaast is het taalgebruik in de enquête besproken met de communicatieadviseur van de afdeling P&O. Zie Bijlage 2 voor de enquête.

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het programma Qualtrics. Om een duidelijk overzicht te krijgen van de scores op verschillende aspecten zijn de vragen per aspect onderverdeeld in stoplichtdiagrammen. Dit diagram zal per aspect weergeven wat de gemiddelde score is en standaardafwijking is. Door de gemiddelde scores van de aspecten te toetsen via de configuratie- en congruentiehypothesen zal inzicht verkregen worden in de wendbaarheidsgap van de respondenten.

### 3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

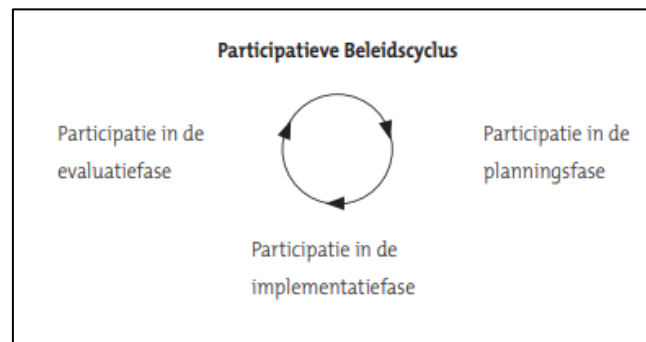
Om de representativiteit van het onderzoek te waarborgen zijn er een aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. De betrouwbaarheid van een onderzoek richt zich op de consistentie van de ingezette methoden (Migchelbrink, 2018). Ten eerste is er met de communicatieadviseur aandacht besteed aan de formulering van de vragen om misverstanden bij het invullen te voorkomen, waardoor verschillende interpretaties van medewerkers geen rol zullen spelen. Daarnaast wordt de enquête anoniem ingevuld, wat de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven verlaagt. Ten slotte krijgen de medewerkers

ruim de tijd om de enquête in te vullen waardoor zij zich niet hoeven te haasten en goed na kunnen denken over hun antwoorden.

Wanneer de validiteit van een onderzoek goed gewaarborgd wordt is er zekerheid dat wat je hebt onderzocht ook werkelijk datgene is wat je wilt onderzoeken (Migchelbrink, 2018). Hierbij is ook de formulering van de vragen een belangrijke maatregel geweest. Migchelbrink (2018) stelt namelijk dat bij gesloten vragen de operationalisering van termen van hoog belang is.. Een niet passende operationalisering kan namelijk inhouden dat medewerkers het verkeerd begrijpen en de antwoorden niet valide zijn. Om de operationalisering verder te testen is een peercheck uitgevoerd door andere studenten uit de werkgroep vanuit de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is de wendbaarheidsconfiguratie gebruikt bij het opstellen van de enquête, waardoor alle aspecten die onderzocht moeten worden in de enquête terugkomen.

### 3.5 INTERVENTIEMETHODE

Na het maken van de diagnose zullen aanbevelingen opgesteld worden om wendbaarheidsgap te overbruggen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de participatieve methode. De participatieve methode is een interventiemethode waarbij de verschillende stakeholders betrokken zijn bij de besluitvorming en uitvoering van interventies (Lukensmeyer, Slocum, Heesterbeek & Elliott, 2006). Het voordeel van deze methode is dat de stakeholders nauw betrokken zijn bij de veranderstrategie en interventies. Hierdoor kunnen de verschillende perspectieven en expertises benut worden en zal het draagvlak voor de gemaakte besluiten toenemen (Lukensmeyer et al., 2006). Echter houdt de participatieve methode niet op bij de besluitvorming, maar is het een cyclisch proces. Zoals in figuur 3.1 is weergegeven vereist deze methode ook participatie tijdens de implementatie en evaluatie van de interventies (Lukensmeyer et al., 2006).



Figuur 3.1: De participatieve beleidscyclus

## 4. RESULTATENANALYSE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de wendbaarheidsscan binnen de Directie Financiële Dienstverlening worden beschreven en geanalyseerd. De resultaten zijn onderverdeeld in de onderwerpen uit het theoretisch kader en weergegeven in stoplichtdiagrammen en andere figuren. Ten slotte zullen de resultaten in de wendbaarheidsconfiguratie opgenomen worden, waarmee zowel de onderlinge interne fit als de fit tussen intern en extern bepaald kan worden.

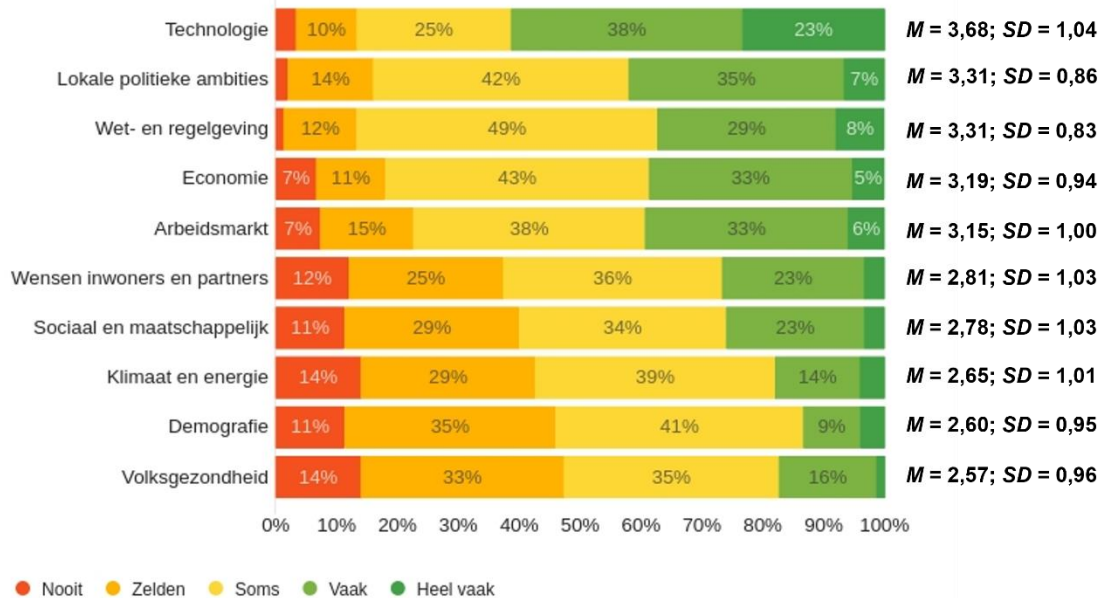
### 4.1 OMGEVINGSDYNAMIEK

Om de omgeving van de directie FD te analyseren zijn een aantal factoren in kaart gebracht. Ten eerste wordt er gekeken naar de omgevingsdynamiek, welke uit de hoeveelheid, snelheid en onvoorspelbaarheid van veranderingen bestaat. Daarnaast wordt de impact in kaart gebracht om te zien in hoeverre de factoren invloed hebben op het werk.

#### 4.1.1 HOEVEELHEID

Figuur 4.1 weergeeft dat teamleden soms tot vaak veranderingen ervaren, echter bestaan er grote verschillen tussen de omgevingsfactoren. Zo is te zien dat de meeste veranderingen zich op technologisch vlak voordoen ( $M = 3,68$ ;  $SD = 1,04$ ). Ruimweg 63% geeft aan vaak tot heel vaak veranderingen te ervaren. Daarnaast is te zien dat teamleden vaak veranderingen ervaren op de factoren lokale politieke ambities, wet- en regelgeving, economie en arbeidsmarkt, waarbij tussen de 37% en 42% van de teamleden aangeeft veel verandering te ervaren. De factor met de minste veranderingen is de factor volksgezondheid ( $M = 2,57$ ;  $SD = 0,96$ ). De gemiddelde score van hoeveelheid veranderingen bedraagt 3,01 ( $SD = 0,97$ ), wat overeenkomt met een matig dynamische omgeving.

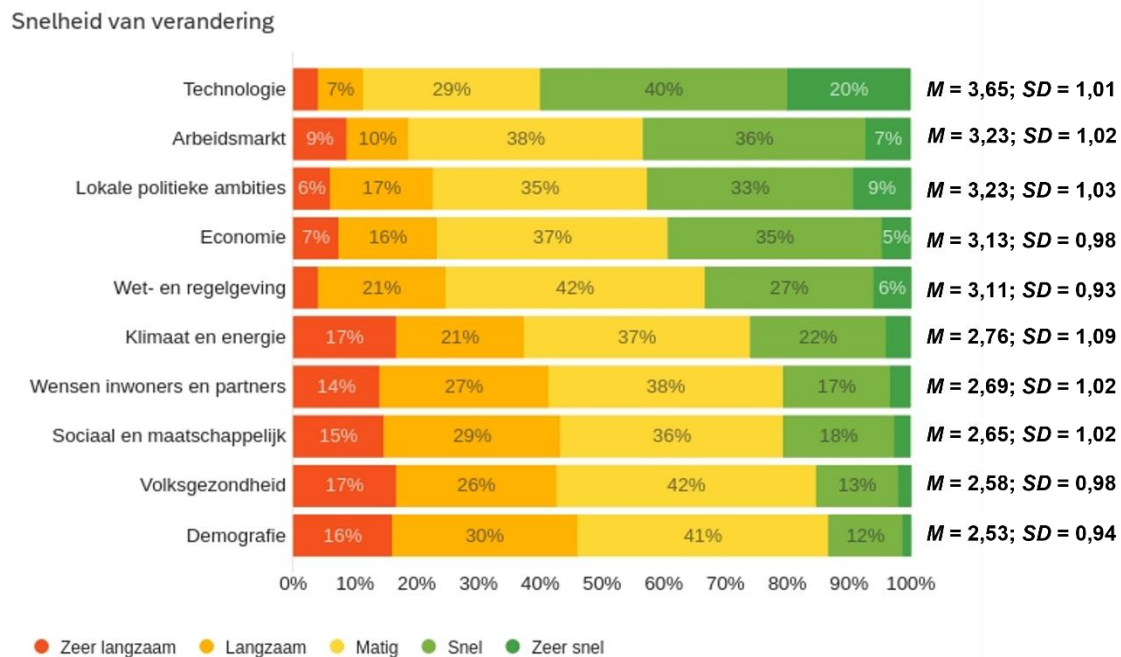
Hoeveelheid van verandering



Figuur 4.1: Resultaten hoeveelheid verandering

#### 4.1.2 SNELHEID

In figuur 4.2 is de snelheid waarmee veranderingen elkaar opvolgen weergegeven. Hier is te zien dat dezelfde factoren met een hoge hoeveelheid ook over een hoge snelheid beschikken. Technologie staat ook weer op de bovenste plaats ( $M = 3,65$ ;  $SD = 1,01$ ). 60% van de teamleden geeft aan dat deze veranderingen elkaar snel tot heel snel opvolgen. Daarnaast is te zien dat op de vlakken lokale politieke ambities, wet- en regelgeving, economie en arbeidsmarkt veranderingen elkaar redelijk snel opvolgen. Op deze factoren geeft tussen de 33% en 43% aan dat de veranderingen elkaar snel tot zeer snel opvolgen. Op demografisch vlak komen de veranderingen het langzaamst ( $M = 2,53$ ;  $SD = 0,94$ ). Gemiddeld scoort de snelheid van veranderingen een 2,96 ( $SD = 1$ ), wat past bij een matig dynamische omgeving.



Figuur 4.2: Resultaten snelheid verandering

#### 4.1.3 ONVOORSPELBAARHEID

In tegenstelling tot de hoeveelheid en snelheid van veranderingen geven de teamleden aan alle veranderingen redelijk tot goed te kunnen voorspellen. Wat interessant is om te zien is dat de factoren die hoog op hoeveelheid en snelheid scoren, lager scoren op onvoorspelbaarheid. Technologie is de meest voorspelbare factor ( $M = 2,63$ ;  $SD = 0,93$ ). Ruim 75% van de teamleden geeft aan dat deze veranderingen matig voorspelbaar tot voorspelbaar zijn. De meest onvoorspelbare factor is volksgezondheid ( $M = 3,04$ ;  $SD = 0,9$ ). Gemiddeld wordt op onvoorspelbaarheid een 2,85 ( $SD = 0,89$ ) gescoord, wat overeenkomt met een matig dynamische omgeving.



### Voorspelbaarheid van verandering

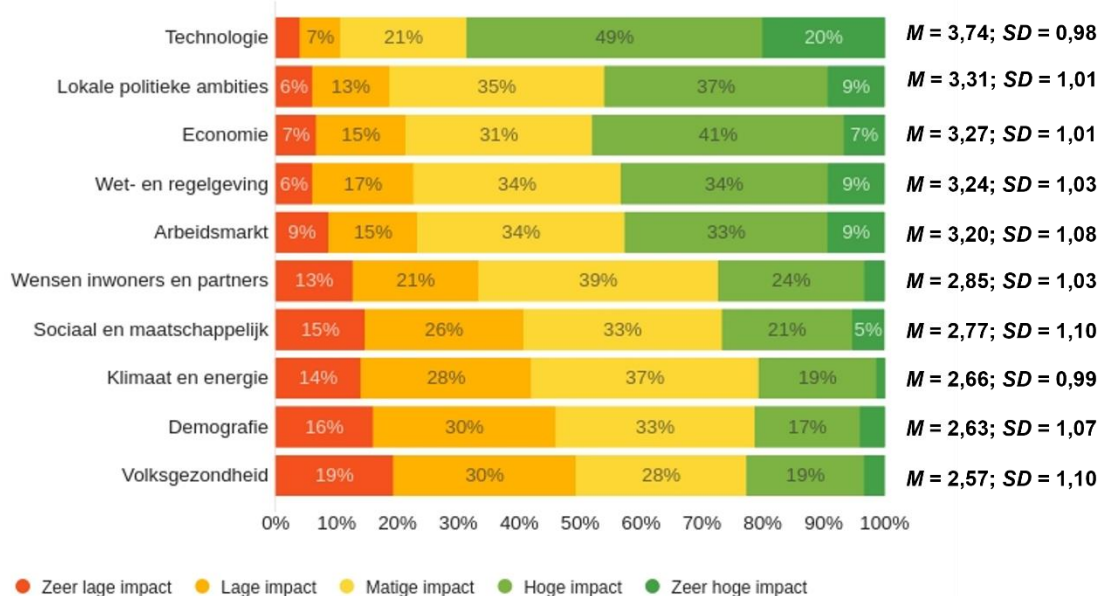


Figuur 4.3: Resultaten onvoorspelbaarheid verandering

### 4.1.4 IMPACT

Tot slot is er een blik geworpen op de impact van bovenstaande veranderingen. Indien een factor namelijk weinig impact heeft is het geen prioriteit hieraan te werken. Er is te zien dat veranderingen over het algemeen een matige tot hoge impact op het werk hebben. Technologie is de factor met de hoogste impact ( $M = 3,74$ ;  $SD = 0,98$ ). Ruim 69% van de teamleden geeft aan een hoge tot zeer hoge impact te ervaren. Ook hier is weer dezelfde top vijf zichtbaar als bij hoeveelheid en snelheid. De factor met de laagste impact op het werk is volksgezondheid ( $M = 2,57$ ;  $SD = 1,1$ ). Gemiddeld wordt op impact van verandering een 3,02 ( $SD = 1,04$ ) gescoord.

### Impact van verandering

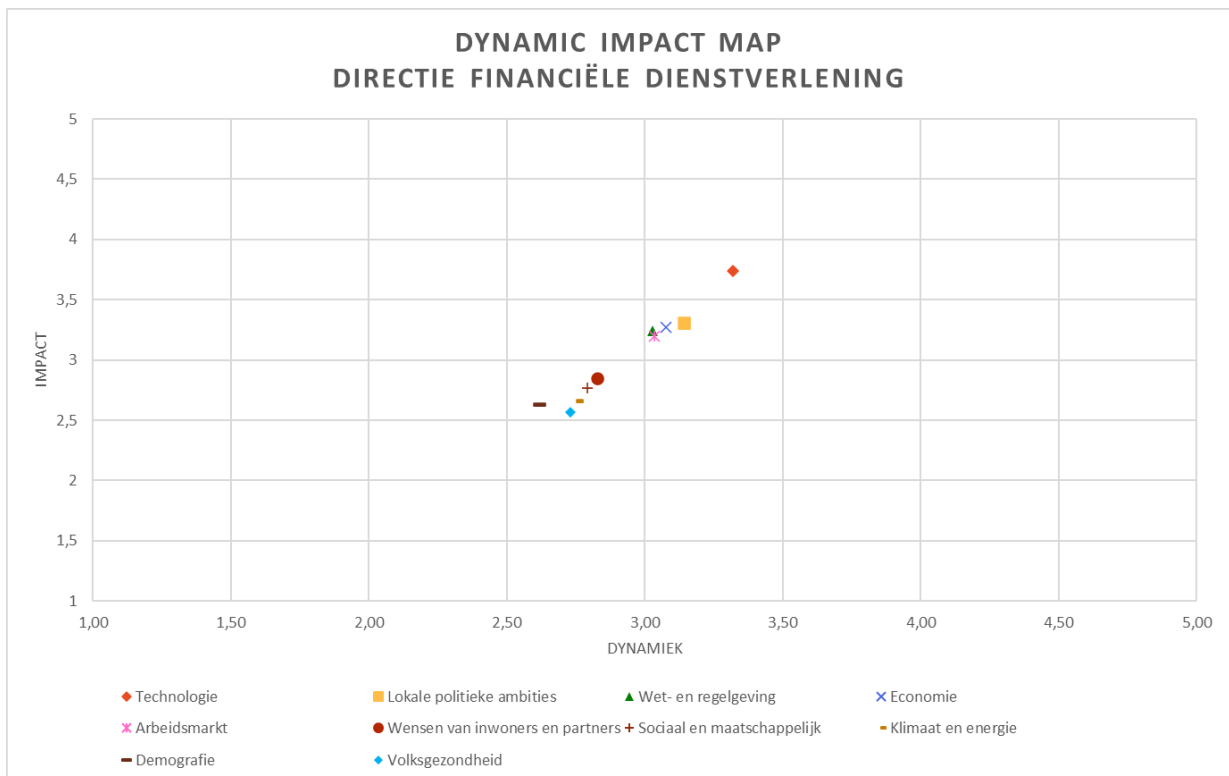


Figuur 4.4: Resultaten impact verandering

#### 4.1.5 DYNAMIC IMPACT MAP

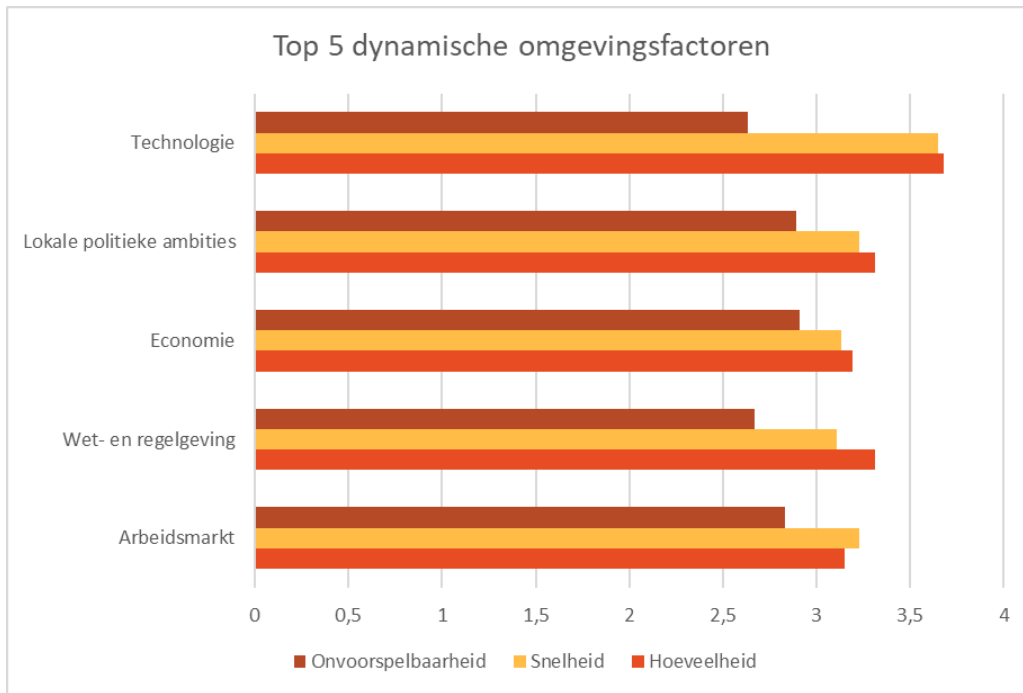
Op basis van de bovenstaande data is een Dynamic Impact Map opgesteld. In dit figuur wordt de dynamiek van factoren (x-as) tegenover de impact (y-as) geplaatst. Des te meer een bolletje rechtsboven in het figuur staat, des te dynamischer en impactvoller die factor is en des te meer aandacht deze verdient bij het managen van wendbaarheid.

Ten eerste is zichtbaar dat over het algemeen de dynamischere factoren impactvoller zijn, wat het belang van wendbaarheid vergroot. Daarnaast zijn de factoren in drie groepen te verdelen, namelijk de groep met een lagere dynamiek en impact, bestaande uit volksgezondheid, demografie, klimaat en energie, sociaal en maatschappelijk en wensen van inwoners en partners. Daarnaast is een groep met een matige dynamiek en impact zichtbaar, bestaande uit de factoren lokale politieke ambities, wet- en regelgeving, economie en arbeidsmarkt. Tot slot is technologie verreweg de meest belangrijke omgevingsfactor binnen de Directie Financiële Dienstverlening.



Figuur 4.5: Dynamic Impact Map

Om een beter beeld te krijgen van de dynamiek van de vijf belangrijkste factoren is de grafiek 4.1 opgesteld. Hierin is zichtbaar in hoeverre de hoeveelheid, snelheid en onvoorspelbaarheid zich tot elkaar verhouden. Uit de grafiek komt naar voren dat alhoewel de meest dynamische factoren veel en op een hoog tempo veranderen, deze over het algemeen goed te voorspellen zijn. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de directie op planmatige wijze om dient te gaan met de veranderingen (Volberda, 2015)



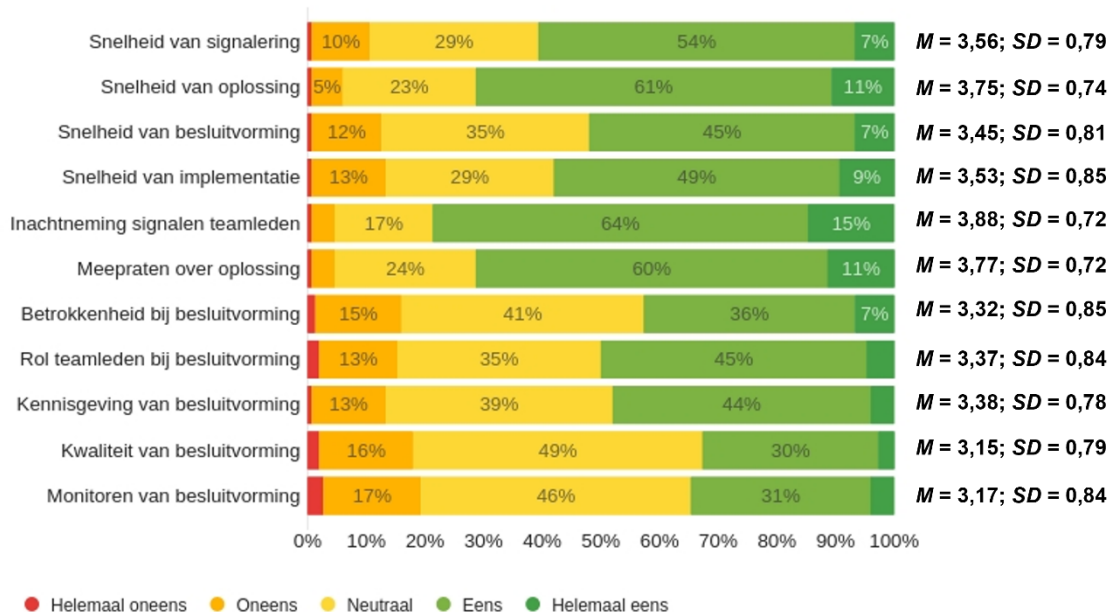
Tabel 4.1: Vijf meest dynamische omgevingsfactoren

Gemiddeld genomen scoort de dynamiek van veranderingen een 2,94 ( $SD = 0,95$ ) en de impact een 3,02 ( $SD = 1,04$ ). Dit duidt op een matig dynamische omgeving, echter is gebleken dat een aantal van deze factoren dynamischer zijn en dus een hogere wendbaarheid vereisen.

#### 4.2 STRATEGISCH PROCES

Om het strategisch proces van teams te analyseren zijn een aantal factoren in kaart gebracht. Ten eerste is zichtbaar dat de snelheid van het strategisch proces hoog ligt, voornamelijk bij het signaleren van veranderingen en het bedenken van oplossingen. Echter is te zien dat de snelheid van besluitvorming en implementatie lager ligt. Dit kan verklaard worden door de betrokkenheid van teamleden bij het proces. Bij het signaleren van veranderingen ( $M = 3,88$ ;  $SD = 0,72$ ) en bedenken van oplossingen ( $M = 3,77$ ;  $SD = 0,72$ ) geeft ruim 70% van de teamleden aan hierbij betrokken te worden, echter daalt dit naar slechts 43% ( $M = 3,32$ ;  $SD = 0,85$ ) bij de betrokkenheid bij de besluitvorming. Daarnaast is zichtbaar dat de rolduidelijkheid van teamleden bij besluitvorming ( $M = 3,37$ ;  $SD = 0,84$ ) alsmede de communicatie over genomen besluiten ( $M = 3,38$ ;  $SD = 0,78$ ) lager ligt. Tot slot wordt de kwaliteit van de besluitvorming slecht beoordeeld, waar slechts 33% ( $M = 3,15$ ;  $SD = 0,79$ ) van mening is dat de besluitvorming van goede kwaliteit is. Dit kan in verband staan met de lagere betrokkenheid bij het besluitvormingsproces. De gemiddelde score bedraagt 3,57 ( $SD = 0,8$ ), wat aansluit bij een hoog dynamische omgeving.

### Omggaan met verandering

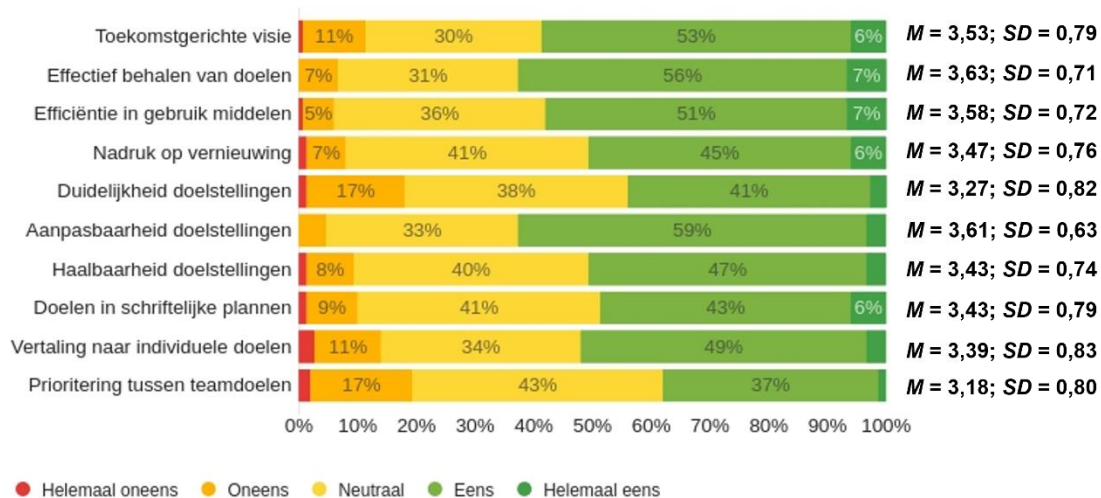


Figuur 4.6: Resultaten strategisch proces

## 4.3 DOELSTELLING

Bij het doelstellingsproces is het opvallend dat er voor teams zowel een focus ligt op effectiviteit als innovatie, met gemiddelde scores van 3,63 ( $SD = 0,71$ ) en 3,47 ( $SD = 0,76$ ). Daarnaast is te zien dat de duidelijkheid van doelen en prioritering tussen teamdoelen lager wordt beoordeeld, met gemiddelde scores van 3,27 ( $SD = 0,82$ ) en 3,18 ( $SD = 0,8$ ). Dit kan verklaard worden door de lage betrokkenheid van teamleden bij het bepalen van de strategie. Tot slot is de aanpasbaarheid van doelen hoog, waarbij ruim 70% aangeeft het eens of zeer eens te zijn. Dit duidt op een hoge flexibiliteit in doelstellingen. Gemiddeld scoort het doelstellingsproces een 3,02 ( $SD = 0,72$ ), wat aansluit bij een matig dynamische omgeving.

### Doelstellingen

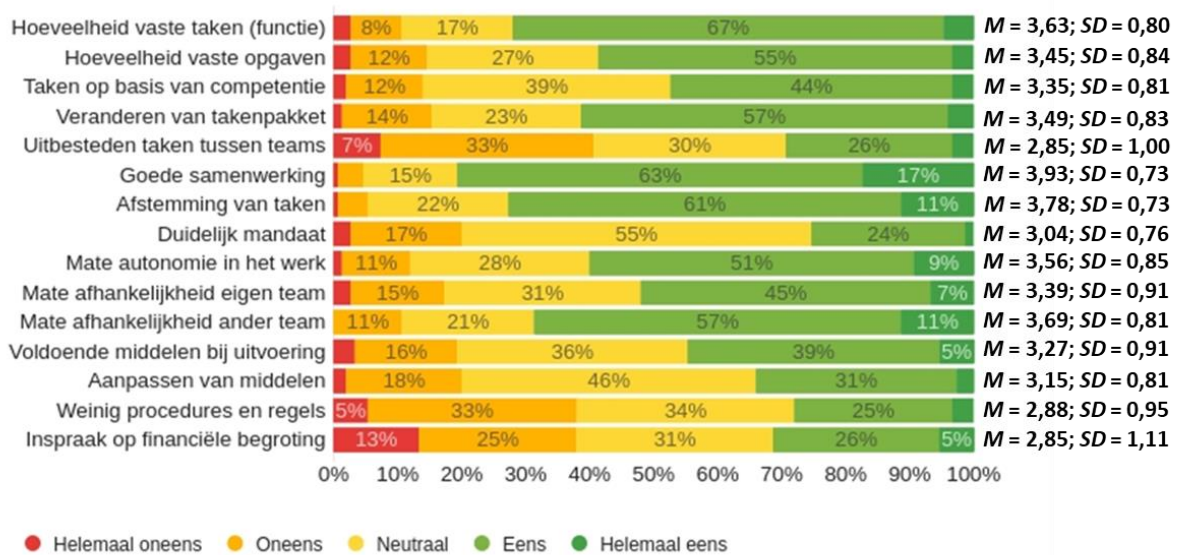


Figuur 4.7: Resultaten doelstellingen

#### 4.4 TAAKVERDELING

Bij de taakverdeling binnen teams valt op dat er nog grotendeels gewerkt wordt met vaste taken op basis van de functie, waar ruim 70% ( $M = 3,63$ ;  $SD = 0,8$ ) aangeeft het daarmee eens te zijn. In tegenstelling daartoe worden taken minder op basis van competentie verdeeld, waar ongeveer 45% ( $M = 3,35$ ;  $SD = 0,81$ ) aangeeft het ermee eens te zijn. Hieruit lijkt te blijken dat er binnen teams geen gezamenlijke inspraak op de taakverdeling bestaat bij het opstellen van de strategie. Opvallend is dat slechts 30% ( $M = 2,85$ ;  $SD = 1$ ) van de teamleden aangeeft taken te kunnen uitbesteden aan andere teams, maar 68% ( $M = 3,69$ ;  $SD = 0,81$ ) aangeeft afhankelijk te zijn van andere teams. Hieruit blijkt dat ondanks dat het succes van teams voor een groot deel van andere teams afhangt de samenwerking tussen teams tegenvalt. Tot slot valt op dat het veranderen van middelen naar aanleiding van veranderende omstandigheden laag ligt, waarbij zo'n 70% ( $M = 3,15$ ;  $SD = 0,81$ ) aangeeft dat dit niet makkelijk gaat. Dit staat in tegenstelling tot de flexibiliteit in doelstellingen. De gemiddelde score van de taakverdeling is 3,15 ( $SD = 0,89$ ), wat aansluit bij een matig dynamische omgeving.

##### Taakverdeling van teams

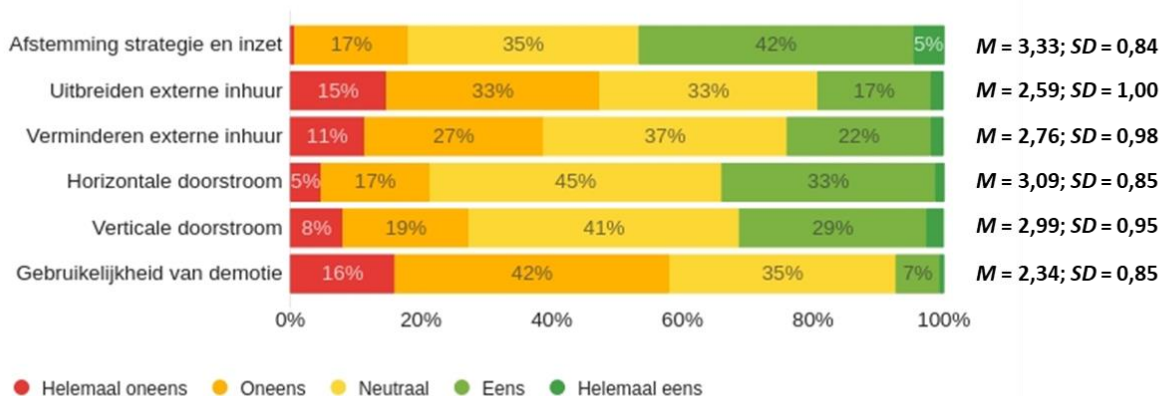


Figuur 4.8: Resultaten taakverdeling

#### 4.5 SAMENSTELLING

Wat de samenstelling van teams betreft valt ten eerste op dat slechts 47% ( $M = 3,33$ ;  $SD = 0,84$ ) het ermee eens is dat er een goede afstemming bestaat tussen de strategie en de inzet van teamleden. Dit kan in verband staan met de lage betrokkenheid van het team bij het bepalen van de strategie en de voornamelijk vaste taakverdeling van het werk. Het blijkt dat er niet gezamenlijk onderzocht wordt hoe de samenstelling het beste vormgegeven kan worden en iedereen gewoon de taken uitvoert die in de functieomschrijving staan. Dit kan ook verklaren waarom de interne flexibiliteit laag beoordeeld wordt, waarbij slechts zo'n 35% van mening dat dit gestimuleerd wordt. Daarnaast blijkt ook de externe flexibiliteit onvoldoende gestimuleerd te worden, waarbij ruim 80% aangeeft dat dit weinig gestimuleerd wordt. Dit kan echter verklaard worden door het gegeven dat de Gemeente Amsterdam de externe inhuur wilt terugdringen. De gemiddelde score van de samenstelling is een 2,94 ( $SD = 0,9$ ), wat aansluit bij een matig dynamische omgeving.

## Samenstelling van teams



Figuur 4.9: Resultaten samenstelling

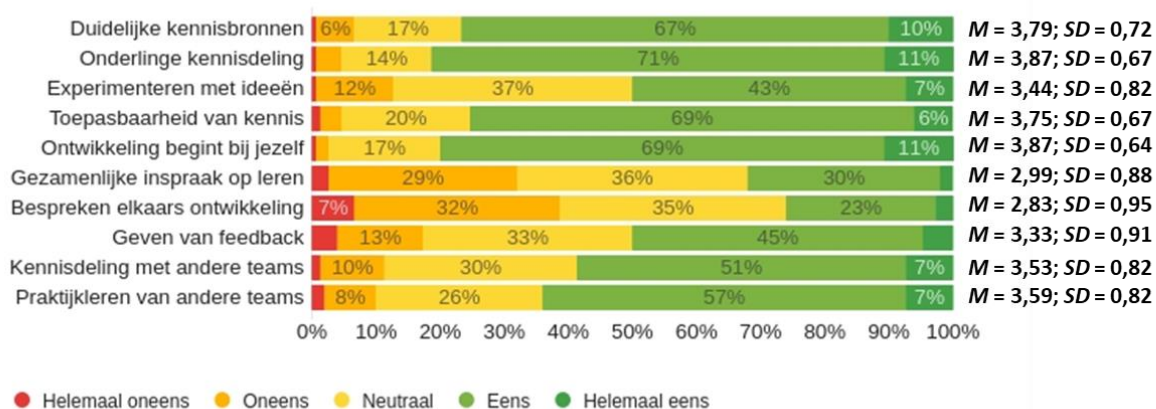
## 4.6 LEREND VERMOGEN

Om het lerend vermogen te analyseren is onderscheid gemaakt tussen de interne kenniscreatie en externe kennisverwerving.

### 4.6.1 INTERNE KENNISDELING EN KENNISCREATIE

Om het intern lerend vermogen te analyseren zijn een aantal factoren in kaart gebracht. Ten eerste is te zien dat het intern lerend vermogen hoog wordt beoordeeld. Zo is 82% ( $M = 3,87$ ;  $SD = 0,67$ ) tevreden over de manier waarop kennis gedeeld wordt en is 75% ( $M = 3,75$ ;  $SD = 0,67$ ) van mening dat die kennis goed toepasbaar is in het werk. Echter is te zien dat het experimenteren met nieuwe ideeën minder gestimuleerd wordt, waarbij slechts 50% ( $M = 3,44$ ;  $SD = 0,82$ ) over deze mening beschikt. Het is dus de vraag in hoeverre de kennis leidt tot nieuwe inzichten in het werk of dat er slechts geleerd wordt om te leren. Aanvullend hierop is zichtbaar dat teamleden minder van mening zijn dat er een gezamenlijke inspraak bestaat op leren ( $M = 2,99$ ;  $SD = 0,88$ ) en dat het bespreken van ontwikkeling weinig gestimuleerd wordt ( $M = 2,83$ ;  $SD = 0,95$ ). Hieruit lijkt te blijken dat er binnen teams geen gesprekken gevoerd worden over welke kennis benodigd is voor het behalen van de doelen bij het opstellen van de strategie.

### Lerend vermogen - interne kennisdeling en kenniscreatie

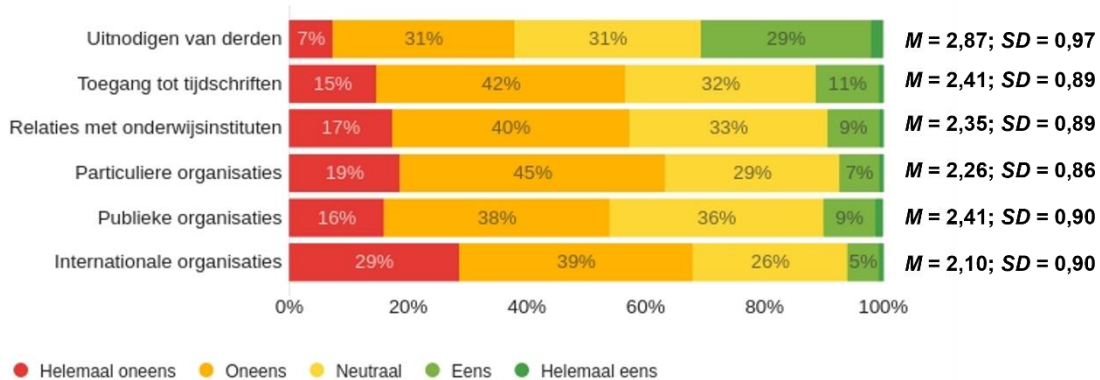


Figuur 4.10: Resultaten intern lerend vermogen

#### 4.6.2 EXTERNE SAMENWERKING EN KENNISVERWERVING

In figuur 4.11 is het extern lerend vermogen van teams weergegeven. Opvallend is dat op dit vlak aanzienlijk lager wordt gescoord dan op het intern lerend vermogen. Zo geeft slechts 30% ( $M = 2,87$ ;  $SD = 0,97$ ) van de teamleden aan dat er regelmatig partijen uitgenodigd worden om kennis te delen. Daarnaast is 47% ( $M = 2,41$ ;  $SD = 0,89$ ) van de teamleden van mening dat er onvoldoende toegang tot vaktijdschriften is. Tot slot is er een blik geworpen op samenwerking met externe partijen zoals scholen en andere organisaties. Ook hier is te zien dat teamleden van mening zijn dat dit onvoldoende wordt gestimuleerd. Gemiddeld scoort het extern lerend vermogen een 2,4 ( $SD = 0,9$ ), wat aansluit bij een laag dynamische omgeving.

Lerend vermogen - externe samenwerking en kennisverwerving

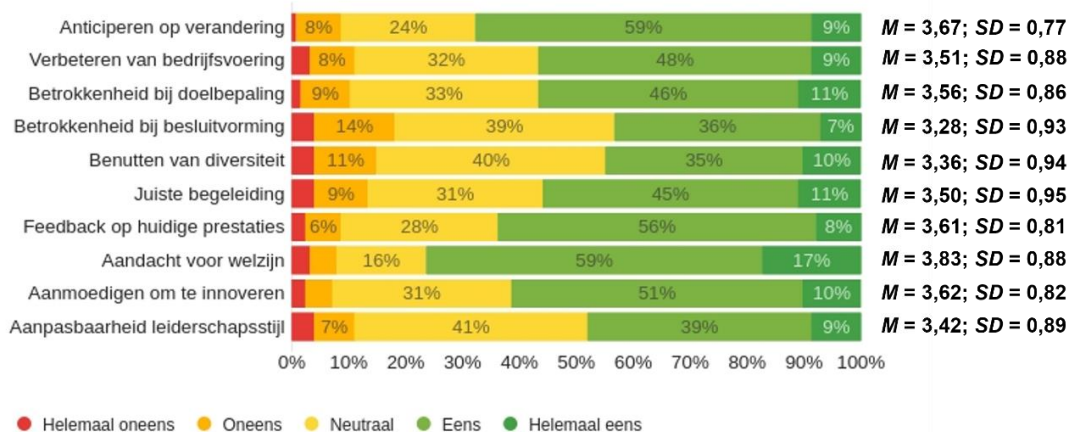


Figuur 4.11: Resultaten extern lerend vermogen

#### 4.7 LEIDERSCHAP

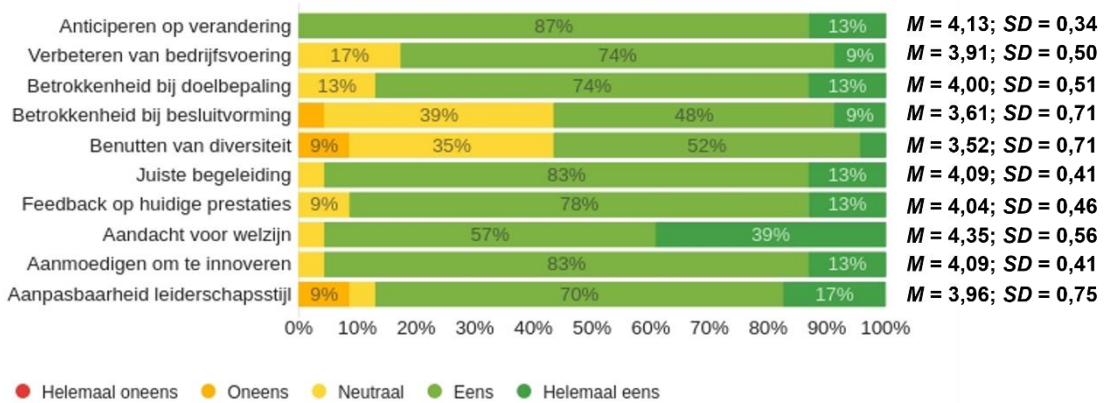
Om de wendbaarheid van het leiderschap binnen teams te analyseren is onderscheid gemaakt tussen teamleden en teamleiders. Ten eerste valt op dat leidinggevendenden positiever zijn over hun prestaties dan de teamleden, inzichtelijk gemaakt in grafiek 4.2. Echter is wel te zien dat dezelfde twee factoren bij zowel teamleden als leidinggevendenden lager beoordeeld worden, namelijk het betrekken van teamleden bij de besluitvorming ( $M = 3,33$ ;  $SD = 0,9$ ) en het benutten van diversiteit ( $M = 3,38$ ;  $SD = 0,83$ ). Daarnaast is te zien dat teamleden de aanpasbaarheid van de leider aanzienlijk lager beoordelen ( $M = 3,42$ ;  $SD = 0,89$ ) dan de leidinggevendenden zelf ( $M = 3,96$ ;  $SD = 0,75$ ). Gemiddeld scoort leiderschap een 3,57 ( $SD = 0,7$ ), wat aansluit bij een dynamische omgeving.

Leiderschap - bevindingen van medewerkers

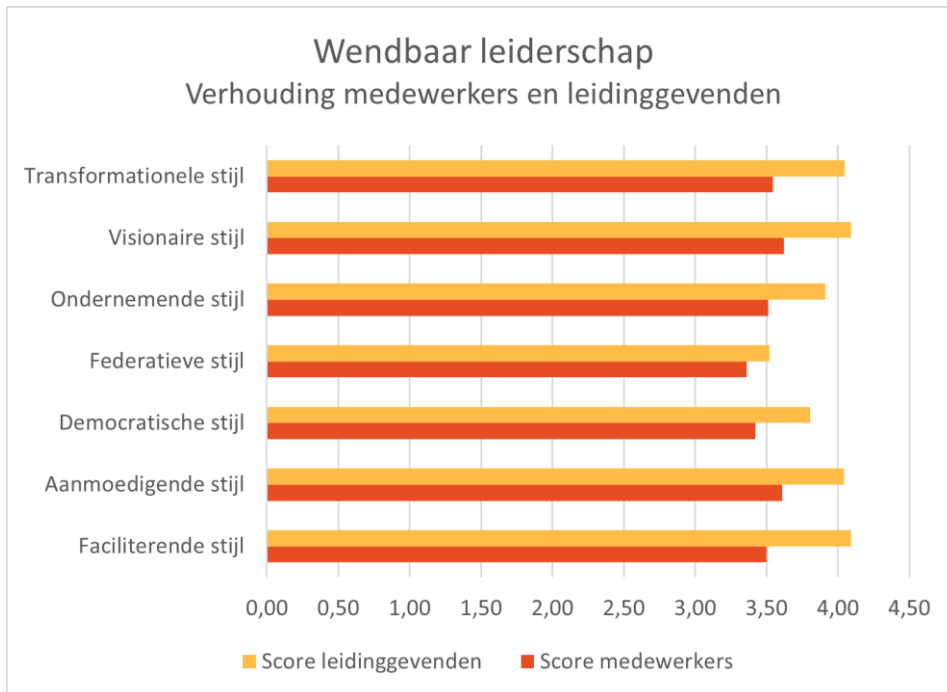


Figuur 4.12: Resultaten leiderschap – bevindingen van medewerkers

### Leiderschap - bevindingen van leidinggevend



Figuur 4.13: Resultaten leiderschap – bevindingen van leidinggevend



Grafiek 4.2: Resultaten leiderschapsstijlen

## 4.8 INDIVIDUELE KENMERKEN

Om een overzicht van de individuele wendbaarheid van teamleden te creëren is onderscheid gemaakt tussen de wendbaarheidsbereidheid, bekwaamheid en mogelijkheid. Hoe meer deze drie met elkaar overeenkomen, hoe effectiever ze op dat vlak zullen presteren.

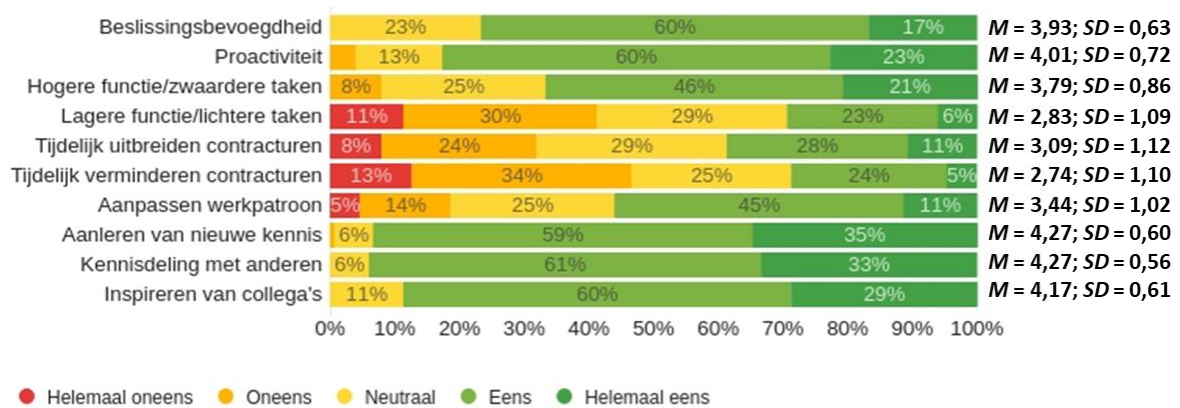
### 4.8.1 WENDBAARHEIDSBEREIDHEID

Bij de wendbaarheidsbereidheid blijkt dat teamleden bereid zijn zich in te zetten om de wendbaarheid te optimaliseren. Zeker op het vlak van responsiviteit (beslissingsbevoegdheid en proactiviteit) en adaptiviteit (aanleren van nieuwe kennis, kennisdeling met anderen en inspireren van collega's) wordt hoog gescoord, waar bij alle aspecten tussen de 77% en 94% van de teamleden het ermee eens is. Echter blijkt de bereidheid tot flexibiliteit lager te liggen, met uitzondering van het maken van promotie ( $M = 3,79; SD = 0,86$ ). Teamleden zijn



het minst bereid hun contracturen te verminderen ( $M = 2,74; SD = 1,10$ ), demotie te maken ( $M = 2,83; SD = 1,09$ ) en hun contracturen uit te breiden ( $M = 3,09; SD = 1,12$ ). Gemiddeld wordt op bereidheid een 3,65 ( $SD = 0,83$ ) gescoord, wat overeenkomt met een dynamische omgeving.

#### Individuele wendbaarheid - wendbaarheidsbereidheid

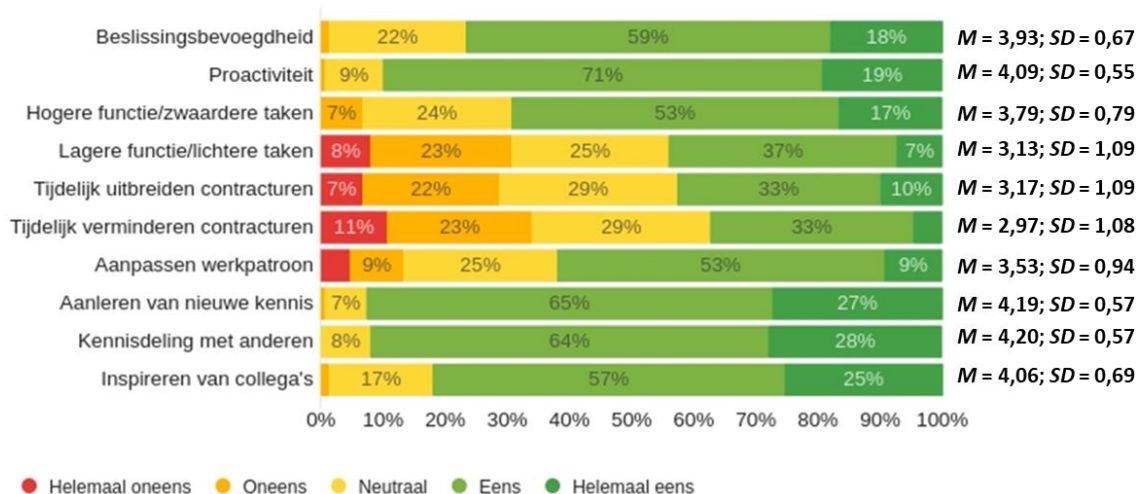


Figuur 4.14: Resultaten individuele wendbaarheid - wendbaarheidsbereidheid

#### 4.8.2 WENDBAARHEIDSBEKWAAMHEID

Bij de wendbaarheidsbekwaamheid valt weer een duidelijk onderscheid te maken in factoren gericht op responsiviteit en adaptiviteit enerzijds, en flexibiliteit anderzijds. Binnen de factoren gericht op flexibiliteit is zichtbaar dat teamleden zich bekwaam voelen tot het maken van promotie dan de andere flexibiliteitsfactoren. Opvallend is dat teamleden zich bekwaam voelen voor het maken van promotie ( $M = 3,79; SD = 0,79$ ) maar zich minder bekwaam voelen voor het maken van demotie ( $M = 3,13; SD = 1,09$ ). Tot slot is ook hier te zien dat teamleden zich het minst bekwaam voelen hun contracturen te verminderen ( $M = 2,97; SD = 1,08$ ), wat overeenkomt met hun bereidheid. Gemiddeld scoort de wendbaarheidsbekwaamheid een 3,71 ( $SD = 0,8$ ), wat aansluit bij een dynamische omgeving.

#### Individuele wendbaarheid - wendbaarheidsbekwaamheid

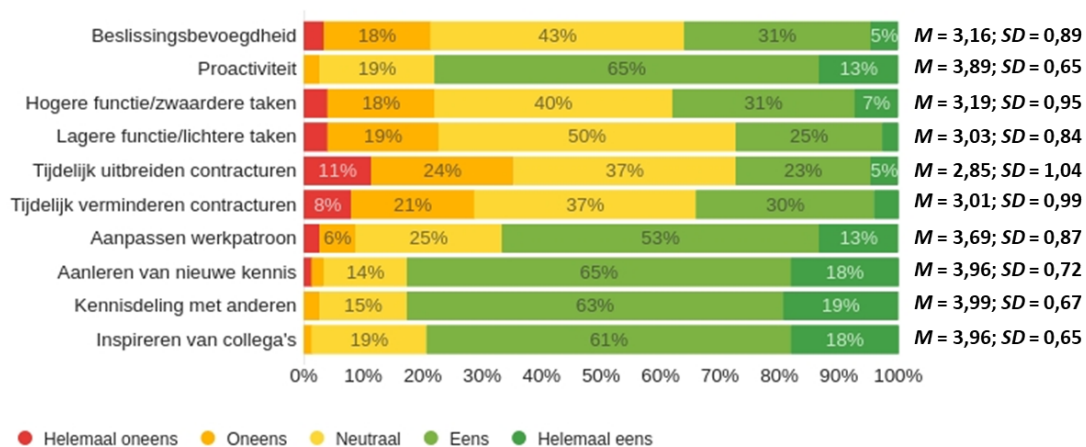


Figuur 4.15: Resultaten individuele wendbaarheid - wendbaarheidsbekwaamheid

### 4.8.3 WENDBAARHEIDSMOGELIJKHEID

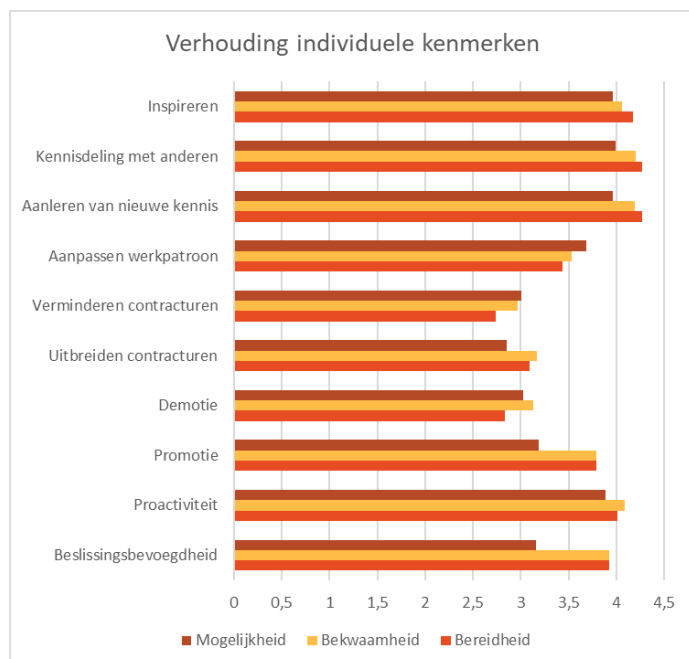
Bij de wendbaarheidsmogelijkheid zijn een aantal verschillen ten opzichte van de bereidheid en bekwaamheid zichtbaar. Ten eerste geeft slechts 36% ( $M = 3,16$ ;  $SD = 0,89$ ) aan de mogelijkheid te krijgen tot het krijgen van meer beslissingsbevoegdheid, minder dan de helft van de 77% die zich hiertoe bereid en bekwaam voelen. Daarnaast is ook te zien dat slechts 38% ( $M = 3,19$ ;  $SD = 0,95$ ) van de teamleden van mening is de mogelijkheid tot promotie maken te krijgen, in tegenstelling tot 67% die zich hiertoe bekwaam voelt en de 70% die ertoe bereid is. Verder komt de wendbaarheidsmogelijkheid grotendeels overeen met de wendbaarheidsbereidheid en bekwaamheid. Ook hier is namelijk te zien dat op het vlak van adaptiviteit hoog gescoord wordt, waar tussen de 79% en 83% het ermee eens is de mogelijkheid te krijgen. Daarnaast is ook weer te zien dat de flexibiliteitsfactoren lager worden gescoord. Gemiddeld genomen scoort de wendbaarheidsmogelijkheid een 3,47 ( $SD = 0,83$ ), wat aansluit bij een matig dynamische omgeving.

Individuele wendbaarheid - wendbaarheidsmogelijkheid



Figuur 4.16: Resultaten individuele wendbaarheid - wendbaarheidsmogelijkheid

In tabel 4.3 is de verhouding tussen de wendbaarheidsbereidheid, bekwaamheid en mogelijkheid weergegeven. Hieruit komt naar voren dat er veel gedaan wordt aan leren binnen de directie. Daarnaast er zien we dat teamleden niet in staat gesteld worden meer beslissingsbevoegdheid te krijgen, wat overeenkomt met de lage betrokkenheid bij het afstemmen van de strategie en de inrichting van de directie op basis van die gezamenlijke strategie.

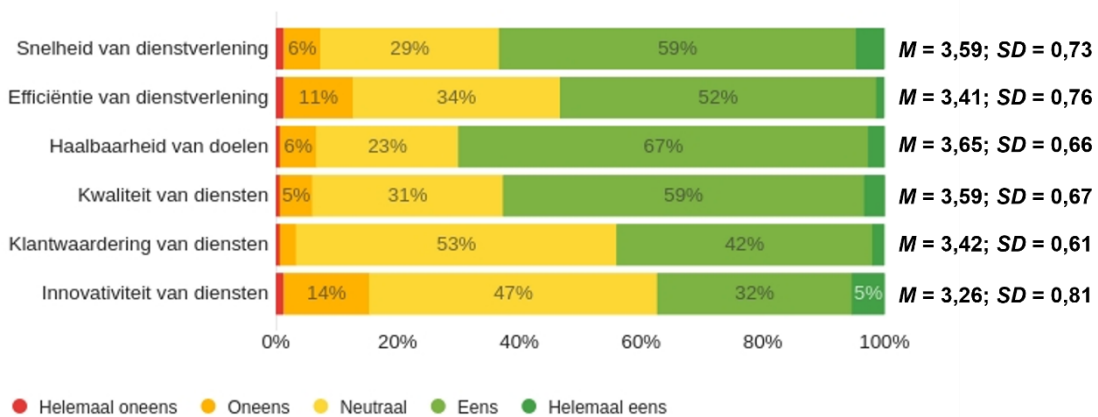


Tabel 4.3: Verhouding individuele wendbaarheid

## 4.9 PRESTATIES

Ten slotte zijn de ervaren prestaties van teams geanalyseerd. Op basis van deze data zal geconcludeerd kunnen worden of een passende vorm en mate van wendbaarheid daadwerkelijk leiden tot betere prestaties. Uit de resultaten blijkt dat de prestaties over het algemeen als goed ervaren worden. Zo wordt er op de snelheid ( $SD = 0,73$ ) en haalbaarheid van doelen ( $SD = 0,66$ ) een 3,59 gescoord, en op de kwaliteit van de dienstverlening een 3,41 ( $SD = 0,76$ ). Echter is te zien dat de innovativiteit van diensten aanzienlijk lager wordt beoordeeld ( $M = 3,26$ ;  $D = 0,81$ ), ondanks dat er veel geïnvesteerd lijkt te worden in het lerend vermogen van teams. De gemiddelde score van de prestaties komt neer op een 3,53 ( $SD = 0,71$ ).

### Prestaties



Figuur 4.17: Resultaten prestaties

## 4.10 WENDBAARHEIDSCONFIGURATIE

In figuur 4.18 zijn de resultaten van de verschillende onderdelen in wendbaarheidsconfiguratie opgenomen. Hiermee wordt inzichtelijk hoe de huidige wendbaarheid zich tot de omgeving verhoudt en in hoeverre de verschillende kenmerken van de huidige wendbaarheid met elkaar overeenkomen. Per aspect is zowel de gemiddelde score als de standaardafwijking (tussen haakjes) opgenomen. Uit de configuratie komt een gemiddelde wendbaarheidsscore van 3,36 met een standaardafwijking van 0,81.

Om inzicht te krijgen in het flexibiliteits-, adaptiviteits- en responsiviteitsvermogen is een aanvullend model opgesteld, welke terug te vinden is in Bijlage 4. De uitkomsten hiervan zijn samengevat in tabel 4.4

Flexibiliteit			
Aspect	M	SD	
Doelstelling	3,61	0,63	
Taakverdeling	3,15	0,89	
Samenstelling	2,94	0,90	
Leiderschap	3,63	0,67	
Individuele aspecten	3,22	0,99	
Totaal	<b>3,31</b>	<b>0,82</b>	
Adaptiviteit			
Aspect	M	SD	
Doelstelling	3,50	0,78	
Leren en ontwikkelen	3,12	0,82	
Leiderschap	3,63	0,67	
Individuele aspecten	4,12	0,63	
Totaal	<b>3,59</b>	<b>0,72</b>	
Responsiviteit			
Aspect	M	SD	
Strategie	3,57	0,80	
Doelstelling	2,49	0,74	
Leiderschap	3,49	0,76	
Individuele aspecten	3,84	0,69	
Totaal	<b>3,35</b>	<b>0,74</b>	

Tabel 4.4: Configuratie vormen van wendbaarheid 34

WENDBAARHEIDSCONFIGURATIE						
Directie Financiële Dienstverlening						
Configuratie types			Rigide	Planmatig	Wendbare vorm	
Benodigde mate van wendbaarheid			Laag (1,0-2,5)	Matig (2,5-3,5)	Veel (3,5-5,0)	
Omgevings-dynamiek	Wet- en regelgeving	Uitkomst:	Stabiel	Matig dynamisch	Dynamisch	
	Demografisch					
	Klimaat en energie					
	Sociaal en maatschappelijk					
	Technologisch					
	Economisch					
	Arbeidsmarkt					
	Volksgezondheid					
Lokale politieke ambities	Hoeveelheid veranderingen			3,01 (0,97)		
Wensen van inwoners en partners	Impact veranderingen			2,96 (1,00)		
				2,85 (0,89)		
				3,02 (1,04)		
				2,94 (0,95)		
Afdeling-/teamaspecten						
Strategisch proces	Uitkomst:		Langzaam	Matig snel	Snel	
	Signaleren van veranderingen				3,56 (0,79)	
	Bedenken van oplossingen				3,75 (0,74)	
	Besluiten over oplossingen			3,45 (0,81)		
	Implementatie				3,53 (0,85)	
	Randvoorwaarden			3,44 (0,79)		
				3,57 (0,80)		
Doelstelling	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Flexibiliteit				3,61 (0,63)	
	Efficiëntie			2,74 (0,76)		
	Effectiviteit	2,24 (0,71)				
	Innovatie				3,5 (0,78)	
	Randvoorwaarden			3,38 (0,80)		
			3,02 (0,72)			
Taakverdeling	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Wijze van organiseren			2,85 (0,83)		
	Coördinatie binnen team			3,48 (0,88)		
	Coördinatie met andere teams			3,27 (0,91)		
	Toewijzing middelen			3 (0,96)		
	Randvoorwaarden				3,66 (0,79)	
				3,15 (0,89)		
Samenstelling	Uitkomst:		Vast	Matig schaalbaar	Schaalbaar	
	Strategische fit			3,33 (0,84)		
	Interne flexibiliteit			2,81 (0,88)		
	Externe flexibiliteit			2,68 (0,99)		
				2,94 (0,90)		
Lerend vermogen	Uitkomst:		Enkelvoudig leren	Dubbeldig leren	Drieslag leren	
	Interne kennisontwikkeling				3,52 (0,80)	
	Externe kennisverwerving	2,40 (0,90)				
	Initiatief van leren			3,43 (0,76)		
				3,12 (0,82)		
Leiderschap	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Faciliterende stijl				3,59 (0,68)	
	Aanmoedigende stijl				3,68 (0,64)	
	Organisatorisch leiderschap	Democratische stijl			3,48 (0,75)	
		Federatieve stijl			3,38 (0,83)	
	Strategisch leiderschap	Ondernemende stijl				3,57 (0,69)
		Visionaire stijl				3,69 (0,62)
	Transformationeel leiderschap	Transformationele stijl				3,62 (0,69)
						3,57 (0,70)
				Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar
Bereidheid	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Beslissingsbevoegdheid				3,93 (0,63)	
	Proactiviteit				4,01 (0,72)	
	Promotie				3,79 (0,86)	
	Demotie			2,83 (1,09)		
	Uitbreiden contracturen			3,09 (1,12)		
	Verminderen contracturen			2,74 (1,10)		
	Aanpassen werkpatroon			3,44 (1,02)		
	Aanleren van nieuwe kennis				4,27 (0,60)	
	Kennisdeling met anderen				4,27 (0,56)	
	Inspireren				4,17 (0,61)	
					3,65 (0,83)	
					3,71 (0,80)	
Bekwaamheid	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Beslissingsbevoegdheid				3,93 (0,67)	
	Proactiviteit				4,09 (0,55)	
	Promotie				3,79 (0,79)	
	Demotie			3,13 (1,09)		
	Uitbreiden contracturen			3,17 (1,09)		
	Verminderen contracturen			2,97 (1,08)		
	Aanpassen werkpatroon				3,53 (0,94)	
	Aanleren van nieuwe kennis				4,19 (0,57)	
	Kennisdeling met anderen				4,2 (0,57)	
	Inspireren				4,06 (0,69)	
					3,71 (0,80)	
					3,89 (0,65)	
Mogelijkheid	Uitkomst:		Laag wendbaar	Matig wendbaar	Hoog wendbaar	
	Beslissingsbevoegdheid			3,16 (0,89)		
	Proactiviteit				3,89 (0,65)	
	Promotie			3,19 (0,95)		
	Demotie			3,03 (0,84)		
	Uitbreiden contracturen			2,85 (1,04)		
	Verminderen contracturen			3,01 (0,99)		
	Aanpassen werkpatroon				3,69 (0,87)	
	Aanleren van nieuwe kennis				3,96 (0,72)	
	Kennisdeling met anderen				3,99 (0,67)	
Inspireren				3,96 (0,65)		
			3,47 (0,83)			
Prestaties	Uitkomst:		Lage prestaties	Matige prestaties	Hoge prestaties	
	Kwaliteit van dienstverlening				3,59 (0,67)	
	Snelheid van dienstverlening				3,59 (0,73)	
	Efficiëntie van dienstverlening			3,41 (0,76)		
	Haalbaarheid van dienstverlening				3,65 (0,66)	
	Klantwaardering van dienstverlening			3,42 (0,61)		
	Innovativiteit van dienstverlening			3,26 (0,81)		
				3,53 (0,71)		

Figuur 4.18: Configuratiemodel ingevuld

## 5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zullen op basis van de resultatenanalyse conclusies getrokken worden over de verschillende deelvragen. Met behulp van deze antwoorden zal vervolgens de hoofdvraag beantwoord kunnen worden. Daarnaast is de discussie opgenomen, waarin de tekortkomingen van het onderzoek, de implicaties hiervan op de resultaten en mogelijke vervolgstappen behandeld worden.

### 5.1 OMGEVINGSDYNAMIEK

**Deelvraag: Hoe ervaren de teamleden binnen de Directie Financiële Dienstverlening de dynamiek uit hun omgeving?**

Om een beeld te schetsen van de omgeving is de dynamiek van veranderingen en de impact van deze veranderingen op het werk in kaart gebracht. De dynamiek bestaat uit drie aspecten van verandering, namelijk de hoeveelheid, snelheid en onvoorspelbaarheid.

De gemiddelde score van de omgevingsdynamiek voor de Directie Financiële Dienstverlening bedraagt een 2,94 ( $SD = 0,95$ ) en een gemiddelde impact van 3,02 ( $SD = 1,04$ ). Dit komt neer op een matig dynamische omgeving, echter is uit de resultaten gebleken dat er een grote spreiding bestaat tussen de verschillende factoren. Zo worden de omgevingsfactoren 'technologie', 'lokale politieke ambities', 'economie', 'wet- en regelgeving' en 'arbeidsmarkt' als veel dynamischer beschouwd dan de overige factoren. Veranderingen op deze vlakken doen zich veel en op een hoog tempo voor. Echter blijkt dat deze veranderingen wel goed voorspelbaar zijn. Naast dat deze veranderingen als het meest dynamisch gezien worden, worden ze ook als het meest impactvol beschouwd. Technologie is veruit de meest impactvolle omgevingsfactor, met een gemiddelde score van 3,74 ( $SD = 0,98$ ). Dit betekent dat het effectief managen van deze veranderingen belangrijk is voor een goede dienstverlening. Tot slot bestaat er een hoge standaardafwijking, wat aangeeft dat meningen van teamleden erg verdeeld zijn.

Wegens de voorspelbaarheid van veranderingen valt te concluderen dat teams hiermee op planmatige wijze om dienen te gaan (Volberda, 2004). Daarnaast kan gesteld worden dat binnen de Directie Financiële Dienstverlening voornamelijk het adaptieve vermogen belangrijk is met betrekking tot het managen van wendbaarheid wegens de vele technologische veranderingen. Het is essentieel de organisatie zo in te richten dat de teams in staat gesteld worden naar voren te kunnen kijken, om zo de veranderingen te kunnen voorspellen en voorbereidingen te treffen hiermee om te gaan.

### 5.2 HUIDIGE WENDBAARHEID

**Deelvraag: Hoe ervaren de teamleden binnen de Directie Financiële Dienstverlening hun huidige wendbaarheid?**

Om de huidige wendbaarheid in kaart te brengen is de mate van wendbaarheid en de vorm van wendbaarheid onderzocht. De resultaten van de mate van wendbaarheid is samengevat in tabel 5.1. De gemiddelde wendbaarheidsscore is een 3,36, wat een matig wendbaarheidspotentieel aangeeft. De verschillende aspecten komen goed met dit gemiddelde overeen, wat interne consistentie aanduidt. Echter zijn er wel een aantal aspecten die in grotere mate lager of hoger scoren dan gemiddeld. Zo is te zien dat op het gebied van doelstelling en samenstelling het gemiddelde ongeveer 0,3 punten lager scoort dan het totaal gemiddelde. De lagere score op doelstellingen

Wendbaarheid		
Aspect	M	SD
Strategisch proces	3,57	0,80
Doelstelling	3,02	0,72
Taakverdeling	3,15	0,89
Samenstelling	2,94	0,9
Lerend vermogen	3,12	0,82
Leiderschap	3,57	0,7
Wendbaarheidsbereidheid	3,65	0,83
Wendbaarheidsbekwaamheid	3,71	0,8
Wendbaarheidsmogelijkheid	3,47	0,83
<b>Totaal</b>	<b>3,36</b>	<b>0,81</b>

Tabel 5.1: Configuratie mate van wendbaarheid

kan verklaard worden door de lage betrokkenheid van teamleden bij het proces. De lagere score op de samenstelling kan verklaard worden door de lage interne en externe flexibiliteit van het personeelsbestand. Daarnaast is zichtbaar dat op het gebied van wendbaarheidsbereidheid en bekwaamheid de score ongeveer 0,3 punten hoger scoort dan het totaal gemiddelde. Dit kan mogelijk verklaard worden door de zelfbeoordelende aard van deze stellingen, waarbij teamleden zichzelf sneller positief beoordelen. Over het algemeen kan gesteld worden dat de verschillende onderdelen goed met elkaar overeenkomen wat de totale wendbaarheid betreft. Daarnaast is het ook belangrijk dat er interne consistentie bestaat binnen de verschillende wendbaarheidstypen, echter blijken er een aantal impactvolle inconsistenties aanwezig te zijn.

Ten eerste is gebleken dat teamleden onvoldoende betrokken worden bij het doelstellingsproces. Hierdoor ontstaat er een mismatch in informatie om het werk in te richten waardoor teams niet in staat zijn zich adequaat voor te bereiden op basis van de te behalen doelen. In eerste instantie beïnvloedt dit gebrek het responsiviteitsvermogen van teams (Nijssen & Paauwe, 2012). Door de mismatch aan informatie en beslissingsbevoegdheid zijn de teams niet in staat zich tijdig aan te passen aan de vraag vanuit de omgeving. Dit blijkt ook uit de adaptiviteitsconfiguratie, weergegeven in tabel 5.2. Echter blijkt dit ook het startpunt te zijn van de overige inconsistenties.

Responsiviteit		
Aspect	<i>M</i>	<i>SD</i>
Strategie	3,57	0,80
<b>Doelstelling</b>	<b>2,49</b>	<b>0,74</b>
Leiderschap	3,49	0,76
Individuele aspecten	3,84	0,69
<b>Totaal</b>	<b>3,35</b>	<b>0,74</b>

Tabel 5.2: Responsiviteitsconfiguratie

Dit blijkt namelijk ook het flexibiliteitsvermogen van de teams te beïnvloeden. De resultaten weergeven dat er onvoldoende afstemming bestaat tussen de strategie en de inzet van de teamleden. Daarnaast geven teamleden aan weinig mogelijkheden tot doorstroom te krijgen binnen de organisatie en wordt er voornamelijk met vaste taken gewerkt. Door het gebrek aan goede afstemming wordt het flexibiliteitsvermogen van teamleden belemmerd (Nijssen & Paauwe, 2012). In tegenstelling blijken de overige organisatiekenmerken wel sterk op flexibiliteit ingericht te zijn, zoals weergegeven in tabel 5.3. Echter kan dit vermogen onvoldoende benut worden.

Flexibiliteit		
Aspect	<i>M</i>	<i>SD</i>
Doelstelling	3,61	0,63
Taakverdeling	3,15	0,89
<b>Samenstelling</b>	<b>2,94</b>	<b>0,90</b>
Leiderschap	3,63	0,67
Individuele aspecten	3,22	0,99
<b>Totaal</b>	<b>3,31</b>	<b>0,82</b>

Tabel 5.3: Flexibiliteitsconfiguratie

Tot slot blijkt ook het adaptiviteitsvermogen belemmerd te worden door het gebrek aan onderlinge afstemming binnen teams. De Gemeente Amsterdam blijkt veel te investeren in het lerend vermogen. Echter vertaalt dit zich niet naar de prestaties, waar de innovativiteit van de dienstverlening laag wordt beoordeeld. Daarnaast geven teamleden aan geen gezamenlijke inspraak te hebben op wat geleerd moet worden en wordt elkaars ontwikkeling weinig besproken. Dit gebrek lijkt ervoor te zorgen dat er geen doelgerichte visie zit achter datgene wat geleerd wordt, maar is leren een doel op zichzelf. Ook blijkt er weinig geïnvesteerd te worden in het

verwerven van nieuwe kennis buiten de organisatie. Hierdoor ontstaat de vraag in hoeverre de nieuwe kennis daadwerkelijk nieuw is. Deze inconsistenties hebben een grote invloed op het adaptiviteitsvermogen, zoals weergegeven in tabel 5.4.

Adaptiviteit		
Aspect	<i>M</i>	<i>SD</i>
Doelstelling	3,50	0,78
<b>Leren en ontwikkelen</b>	<b>3,12</b>	<b>0,82</b>
Leiderschap	3,63	0,67
Individuele aspecten	4,12	0,63
<b>Totaal</b>	<b>3,59</b>	<b>0,72</b>

Tabel 5.4: Adaptiviteitsconfiguratie

Concluderend kan gesteld worden dat de teamleden hun huidige wendbaarheid als matig wendbaar ervaren. Echter kan dit vermogen door de interne inconsistenties onvoldoende tot uiting komen. Om het wendbaarheidspotentieel te optimaliseren moeten teamleden meer inspraak krijgen, zodat de investeringen in de wendbaarheidsaspecten volledig benut kunnen worden.

### 5.3 WENDBAARHEIDSOPTIMALISATIE

**Deelvraag: Welke activiteiten kunnen de teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening ondernemen om de wendbaarheid te optimaliseren?**

Om de wendbaarheid te optimaliseren moeten de huidige interne inconsistenties verholpen worden. Er is geconcludeerd dat de bron van de inconsistenties ligt bij de betrokkenheid van het team tijdens het samenbrengen van de strategie en de hierop aansluitende invulling van het werk. Hierdoor zitten de juiste mensen niet op de juiste plek en wordt flexibel meebewegen moeilijk. Daarnaast leidt dit tot een gebrek aan doelgericht leren.

Een activiteit die de Directie P&O kan ondernemen is het betrekken van het team bij de strategische personeelsplanning. Hierbij is het belangrijk het team goed te informeren over de strategie en de rol van het team hierin. Vervolgens moet het team de tijd en ruimte geboden worden na te denken hoe zij hier het beste invulling aan kunnen geven. Indien het MT en P&O hiermee akkoord zijn is het aan P&O om te zorgen dat de juiste mensen tijdig op de juiste plek zitten. Hierdoor zal ook de wijze van taakverdeling wendbaarder worden aangezien de focus op taakgerichte verdeling zal verschuiven naar een meer opgave- en competentiegerichte taakverdeling.

Daarnaast is het belangrijk het lerend vermogen ook beter aan te laten sluiten op de strategie. Hiervoor moeten teamleiders het gesprek met hun teams aangaan om samen een beeld te creëren van wie wat moet leren en tot welk doeleinde. Hiervoor is het ook belangrijk het extern lerend vermogen te stimuleren aangezien de huidige interne focus niet leidt tot innovativiteit in de dienstverlening.

Deze discrepanties vereisen dat de manier waarop de strategie wordt vormgegeven structureel aangepast wordt, van een top-down naar bottom-up benadering, gekenmerkt door een integrale samenwerking tussen het MT, de Directie P&O en de teams.

## 5.4 FIT TUSSEN OMGEVING EN HUIDIGE WENDBAARHEID

### Hoofdvraag: In welke mate sluit de huidige vorm en mate van wendbaarheid van teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening aan bij de ervaren omgevingsdynamiek volgens haar teamleden?

Om te evalueren in hoeverre de huidige mate en vorm van wendbaarheid van teams aansluit bij de dynamiek uit de omgeving wordt gebruik gemaakt van de configuratie- en congruentiehypothese van Mintzberg (2013). De congruentiehypothese stelt dat indien de huidige wendbaarheid goed aansluit bij de omgeving dit tot goede prestaties leidt. Daarnaast stelt de configuratiehypothese dat de verschillende interne kenmerken met elkaar overeen moeten komen om goed te kunnen presteren (Mintzberg, 2013).

Om te beantwoorden in hoeverre de huidige mate van wendbaarheid aansluit bij de omgevingsdynamiek wordt gebruik gemaakt van de wendbaarheidsconfiguratie, welke is samengevat in tabel 5.5. Op basis van de gegevens valt te concluderen dat de huidige mate van wendbaarheid aansluit bij de ervaren omgevingsdynamiek. De omgeving wordt gezien als matig dynamisch en de gemiddelde huidige wendbaarheid als matig wendbaar. Daarnaast bestaan er geen grote discrepanties tussen de verschillende aspecten.

Directie Financiële Dienstverlening		
Omgevingsdynamiek		
Aspect	M	SD
Totaal	2,93	0,95
Wendbaarheid		
Aspect	M	SD
Strategisch proces	3,57	0,80
Doelstelling	3,02	0,72
Taakverdeling	3,15	0,89
Samenstelling	2,94	0,90
Lerend vermogen	3,12	0,82
Leiderschap	3,57	0,70
Wendbaarheidsbereidheid	3,65	0,83
Wendbaarheidsbekwaamheid	3,71	0,80
Wendbaarheidsmogelijkheid	3,47	0,83
<b>Totaal</b>	<b>3,36</b>	<b>0,81</b>

Tabel 5.5: Uitkomsten omgevingsdynamiek en huidige wendbaarheid

Ondanks deze overeenkomsten blijkt er geen fit te zijn tussen de omgevingsdynamiek en de huidige invulling van het wendbaarheidsproces. Op basis van de voorspelbare aard van veranderingen is geconcludeerd dat er op planmatige wijze omgegaan moet worden met de veranderingen en de daarbij behorende invulling van het werk (Volberda, 2004). Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat het gehele team betrokken is bij het opstellen van de strategie (Nijssen & Paauwe, 2012). Echter is deze gezamenlijke benadering momenteel niet aanwezig binnen teams. Daarentegen blijkt het proces te veel vanuit de top van de organisatie gestuurd te worden. Deze top-down benadering ligt dan ook ten grondslag aan de inconsistenties binnen het wendbaarheidsproces.

Dit is ten eerste zichtbaar in hoe er invulling wordt gegeven aan de personeelsbezetting en hoe er wordt omgegaan met de problemen die hieruit kunnen voortkomen. Zo blijkt namelijk dat de strategie en inzet van teamleden onvoldoende op elkaar afgestemd worden. Dit blijkt ook uit de manier waarop taken verdeeld worden, waarbij zichtbaar is dat er nog grotendeels met vaste taken gewerkt wordt. Hieruit blijkt dat er binnen teams geen afstemming bestaat over hoe het beste invulling gegeven kan worden aan de strategie. Daarop aanvullend is zichtbaar dat wanneer doelen dreigen niet behaald te worden deze gemakkelijk aangepast kunnen worden. Alhoewel dit de tijdelijke problemen kan oplossen biedt het geen oplossing voor de oorzaak. In plaats daarvan zou er meer aandacht besteed moeten worden aan de flexibiliteit van het personeel en de middelen. Op deze wijze leidt de flexibiliteit tot het daadwerkelijk behalen van gestelde doelen. Echter is deze flexibiliteit momenteel onvoldoende aanwezig binnen de directie.

Daarnaast weergegeven de resultaten dat het lerend vermogen sterk gestimuleerd wordt binnen teams. Echter zien we ook hier dat teamleden het gevoel hebben geen inspraak te hebben op datgene wat geleerd moet



worden om de doelstellingen te bereiken. Hieruit ontstaat de vraag in hoeverre het geleerde daadwerkelijk leidt tot verbetering van de dienstverlening. Uit de resultaten blijkt dit tegen te vallen, aangezien teamleden aangeven onvoldoende te kunnen experimenteren met nieuwe ideeën. Dit komt overeen met de resultaten omtrent de prestaties, waaruit blijkt dat de innovativiteit van de dienstverlening als laag wordt beoordeeld. Het lijkt er dus op dat leren voornamelijk een doel op zichzelf is binnen teams. In plaats daarvan moet er meer en gezamenlijk gekeken worden naar welke kennis de strategie vereist en welke kennis momenteel niet aanwezig is binnen het team om doelgericht te kunnen leren. Zeker gezien de vele technologische veranderingen, welke vaak een innovatief vermogen vereisen, is het belangrijk het lerend vermogen goed te managen (Nijssen & Paauwe, 2012).

Concluderend kan gesteld worden dat door het gebrek aan een gezamenlijke inspraak op de vorming van de strategie en invulling van het werk die hieruit voortvloeit het wendbaarheidsvermogen belemmert wordt. Dit is voornamelijk zichtbaar bij de samenstelling van de teams en de manier waarop teams leren. Hierdoor zijn teams binnen de Directie Financiële Dienstverlening niet in staat adequaat te reageren op de veranderingen uit de omgeving, wat overeenkomt met de configuratiehypothese van Mintzberg (2013).

## 5.5 DISCUSSIE

Tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn er een aantal belemmeringen vastgesteld, welke in deze paragraaf behandeld zullen worden. Daarnaast zal een suggestie voor een vervolgonderzoek gemaakt worden.

Ten eerste is de respons op de enquête lager dan gewenst, wat invloed heeft gehad op de betrouwbaarheid van de resultaten. Een mogelijke reden hiervoor is de korte tijd die bestond tussen de aankondiging en uitvoering van de enquête. Dit kwam doordat de periode waarin de doelgroep bepaald werd langer duurde dan verwacht. Hierdoor is er niet direct richting teamleden gecommuniceerd, maar in plaats daarvan slechts naar de teamleiders. Het is mogelijk dat de teamleiders onvoldoende het belang aan hebben kunnen kaarten bij hun teams, waardoor de betrokkenheid van teamleden lager lag.

Deze belemmeringen hangt samen met een andere, namelijk de gemiddeld hoge standaardafwijking bij de beantwoording van de vragen. Dit betekent dat er een grote spreiding bestaat tussen de antwoorden van de teamleden. Hier kan een drietal redenen voor bestaan, namelijk:

1. Er bestaan grote verschillen tussen de opvattingen van individuele teamleden
2. Er bestaan grote verschillen tussen de opvattingen van verschillende teams
3. De vraagstelling heeft geleid tot verschillende interpretaties

Echter valt door de lage respons de tweede optie niet te controleren, omdat er per team te weinig responses zijn verzameld om hier een uitspraak over te kunnen doen. Daarnaast lijkt de derde optie onwaarschijnlijk, aangezien de enquête met communicatieadviseurs is besproken en afgestemd.

Een suggestie voor vervolgonderzoeken is het periodiek gaan meten van de wendbaarheid op verschillende plekken in de organisatie. Op deze manier zullen meer benchmarkgegevens verzameld worden waarmee een beter beeld van de wendbaarheid binnen de Gemeente Amsterdam gevormd kan worden. Daarnaast zal, wanneer dezelfde groepen periodiek gescand worden, er een overzicht ontstaan van de effectiviteit van verschillende interventies.

## 6. AANBEVELINGEN

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek en de bespreking hiervan met verschillende stakeholders zijn twee aanbevelingen opgesteld. De eerste aanbeveling richt zich op het optimaliseren van de wendbaarheid binnen de Directie Financiële Dienstverlening. De tweede aanbeveling richt zich daarentegen op de Directie P&O, welke verantwoordelijk zal zijn voor het voortzetten van de wendbaarheidsscan.

### 6.1 INTEGRALE SAMENWERKING BIJ VORMING EN INVULLING VAN DE STRATEGIE

Zoals beschreven in de conclusie is het van belang een structurele verandering te maken in de manier waarop invulling gegeven wordt aan de strategie, waarbij een integrale samenwerking tussen het MT, de Directie P&O en de betrokken teams centraal staan. In deze paragraaf zal besproken worden hoe een dergelijk proces eruit moet zien en zal er een bijbehorend stappenplan opgesteld worden.

De eerste stap in het nieuwe proces is het in kaart brengen van de organisatiebehoefte, oftewel het in kaart brengen wat er van de directie verwacht wordt (De Vries, 2021). Het is belangrijk de verschillende teams hier goed over te informeren, zowel over het doel als de reden waarom dit het doel is. Indien dit niet gedaan wordt zal de betrokkenheid van teams dalen en zijn zij minder goed in staat mee te denken over de invulling van de strategie. De verantwoordelijkheid voor het informeren van teams ligt bij de betreffende teamleiders, wie indien nodig de juiste ondersteuning krijgen vanuit P&O.

De volgende stap betreft het opstellen van een projectteam om te onderzoeken hoe het beste invulling gegeven kan worden aan de strategie (Jester Strategy, z.d.). Dit team zou geleid worden vanuit P&O en bestaan uit de verschillende teamleiders van de directie. Dit projectteam zal verantwoordelijk zijn voor het in kaart brengen van de strategische uitdagingen voor de teams. Hierbij moet zowel outside-in als inside-out georiënteerd worden, waarvoor de SWOT-analysemethodiek geschikt is. Deze analyse brengt namelijk in kaart welke interne krachten en kwetsbaarheden aanwezig zijn, en de kansen en bedreigingen die de omgeving biedt (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Om deze elementen te analyseren moeten teamleiders het gesprek aangaan met hun teamleden om een allesomvattende teamanalyse uit te voeren.

Deze stap loopt parallel met de volgende stap, het in kaart brengen van de strategische opties. Op basis van de SWOT-analyse kan onderzocht worden welke opties de teams hebben om met de strategische uitdagingen om te gaan (Jester Strategy, z.d.). Hierbij ligt de focus op de teamsamenstelling en de benodigde kennis. Hierdoor ontstaat er een overzicht van mogelijke oplossingen om de strategie vorm te geven. Tegelijkertijd dienen deze mogelijke oplossingen onderzocht te worden op hun kans van slagen, waardoor een cyclus van analyseren ontstaat om tot de beste oplossingen te komen (Jester Strategy, z.d.). Uiteindelijk zal het team de mogelijke oplossingen aan het MT en P&O presenteren om vervolgens een besluit te maken over de te varen koers.

Zodra de koers is vastgesteld moeten de genomen besluiten opgenomen worden in een concreet strategisch plan. P&O zal bij deze stap verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een strategische personeelsplanning en een leer- en ontwikkelplan voor de medewerkers. Met deze plannen wordt inzichtelijk gemaakt hoe het personeel het beste ingezet kan worden en welke kennis vereist is om succesvol te zijn. Bij het opstellen van de strategische personeelsplanning is het belangrijk deze zo op te stellen dat het mogelijk is gedurende de uitvoering aanpassingen te maken indien nodig. Voor het opstellen van het leer- en ontwikkelplan dient P&O ondersteunt te worden door de Amsterdamse School om in kaart te brengen hoe bepaalde kennis verworven kan worden. Bij het opstellen van het strategisch plan moet ook opgenomen worden hoe en wanneer er geëvalueerd wordt op de effectiviteit van de genomen besluiten. Hiervoor moet concreet uitgewerkt worden hoe de directie de uitwerking van de strategie voor zich ziet. Op deze wijze kunnen concrete indicatoren vastgesteld worden om de strategische keuzes te evalueren (Jester Strategy, z.d.). Indien de strategische planning is vormgegeven is het verstandig deze via het projectteam neer te leggen bij de teams van de directie om deze te bespreken en indien

nodig te verhelderen. Op basis van de strategische planning moeten binnen de teams concrete afspraken gemaakt worden hoe zij deze planning gaan realiseren.

Na het opstellen van het strategisch plan kan de uitvoering beginnen. Tijdens deze periode moet de voortgang tijdig en regelmatig geëvalueerd worden. Hierbij zijn de ervaringen van de teamleden essentieel aangezien zij het meest directe zicht hebben op de uitvoering. Teamleiders zullen met hun teams moeten bespreken wat wel en niet goed gaat tijdens de uitvoering en hoe mogelijke problemen het beste opgelost kunnen worden. Indien nodig kan het strategische plan tijdig bijgesteld worden om de doelen alsnog succesvol te behalen.

Tot slot zal er na de uitvoering van het strategisch plan nogmaals met de verschillende stakeholders te evalueren in hoeverre de doelen succesvol zijn behaald. Zodoende zal nieuwe informatie verkregen worden waarmee komende plannen sterker uitgewerkt en uitgevoerd kunnen worden.

Op de volgende pagina is het proces schematisch weergegeven in een stappenplan.

## 6.2 DOORONTWIKKELING VAN DE WENDBAARHEIDSSCAN

Naast de twee aanbevelingen gericht op de Directie Financiële Dienstverlening is er één aanbeveling opgesteld gericht op de gehele gemeente. Het doel van het onderzoek, naast inzicht bieden in de wendbaarheid van de Directie Financiële Dienstverlening, was het ontwikkelen van een praktijkgerichte, evidence-based methodiek om wendbaarheid te meten. Hierin zijn grote stappen gemaakt, echter is de methode nog niet afgerond. De verzamelde data van deze pilotversie is immers nog te beperkt om het echt evidence-based te noemen. Om deze reden wordt aanbevolen periodiek te gaan scannen binnen verschillende organisatieonderdelen om het benodigde bewijs te verzamelen. Indien vaker en op meer plekken binnen de organisatie gescand zal worden groeit het referentiekader om data tegen te analyseren, waardoor de analyses en interventies nog beter zullen aansluiten op de daadwerkelijke situatie en behoeften van het team.

# Stappenplan strategievorming



Figuur 6.1: Stappenplan strategievorming

## 7. LITERATUUR

- Arokodare, M., Asikihia, O., & Makinde, G. (2019). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organisational Culture. *Business Management Dynamics (9)*, 1-12.
- Boselie. (2014). *Strategic Human Resource Management A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise. (2013, November-December). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management (6)*, pp. 1-17.
- Cameron, & Quinn. (2011). *Onderzoeken en Veranderen van Organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- De Vries, M. (2021, januari 22). *Klaar voor de toekomst - Ontwerp een effectieve strategie in 6 stappen*. Retrieved from managementboek.nl:  
<https://www.managementboek.nl/magazine/preview/10762/klaar-voor-de-toekomst-ontwerp-een-effectieve-strategie-in-6-stappen>
- Evers, G. (2014). *Strategische Personeelsplanning*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Gemeente Amsterdam. (2021, november 10). De wendbaarheid van teams optimaliseren. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2021). Flexschil in groeiperspectief. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2021). Praatplaat: 3 scenario's voor een flexibele en wendbare organisatie. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2021). Tentoonstelling, verschijn en verdwijn werk. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2021). Toelichting Roadmap Wendbaarheid. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2022). Leidraad Organisatieontwikkeling. Amsterdam.
- Grant. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Hoogers, R. (2011). *Onderzoeksmethoden*. Retrieved from wetenschap.infonu.nl:  
<https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/86838-onderzoeksmethoden.html>
- Jester Strategy. (z.d.). *Strategy CUBE Onze aanpak voor strategie-ontwikkeling*. Retrieved from jester.nl:  
<https://jester.nl/strategy-cube/>
- Kirkpatrick. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *ournal of the American Society of Training Directors (13)*, 21-26.
- Kluijtmans, F., & Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kuipers, & Groeneveld. (2014). *De kracht van High Performance Teams: Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Haarlem: Mediawerf Uitgevers.
- Locke, & Latham. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Oxfordshire: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lukensmeyer, Slocum, Heesterbeek, & Elliott. (2006). *Participatieve Methodes Een gids voor gebruikers*. Brussel: Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek.

- Malloch, Cairns, Evans, & O'Connor. (2010). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2018). *Leadership Agility*. Deventer: Vakmedianet.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review* (3), pp. 201-208.
- Migchelbrink. (2018). *Handboek praktijkgericht onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Mintzberg. (2013). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3315-3335.
- Pierce, Kostova, & Dirks. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review* 26 (2), 298-310.
- Rajhans. (2009). Effective Organizational Communication : a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review* (2), 145-149.
- Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting* (4), 52-58.
- Verwest, & Smit. (2020). Beter bestand tegen crisis. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 82-86.
- Visser, Nijssen, Vermeeren, & Vermeer. (2017). *Dit kun je doen om overheidsorganisaties wendbaar te maken*. Amsterdam.
- Volberda. (2015). *De Flexibele Onderneming*. Deventer: Vakmedianet.
- Wierdsma, & Swieringa. (2017). *Lerend Organiseren en Veranderen*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Wiewiora, Smidt, & Chang. (2019). The 'how' of multilevel learning dynamics: A systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. *European Management Review*, 16(1), pp. 93-115.
- Wortelboer, F., & Metselaar, E. (1996). *Weerstand tegen organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.

#### Gespreksverslag - MT-presentatie

Op vrijdag 10 december 2021 is er een MT-presentatie gehouden over het onderwerp wendbaarheid in de gemeente Amsterdam. Verschillende stakeholders, zowel primaire als secundaire, woonden de presentatie bij en deelden hun mening.

Allereerst hebben we gekeken naar de definitie van wendbaarheid. Iedereen was het eens met de definitie die we presenteerden. Manager Career Center en Loopbaanadvies Arjan van de Pol was benieuwd of hij moest kiezen tussen wendbaarheidstypen (flexibiliteit, reactievermogen, aanpassingsvermogen). Dit richt zich op de vraag of er inside-out of outside-in gekeken moet worden.

Vervolgens kwam het belang van dit onderwerp aan de orde. Er wordt verwezen naar het jaarverslag, waar wendbaarheid wordt gekoppeld aan organisatiegroei en een inclusief personeelsbestand. Met name Nadia el Gargouri, manager Processen & Informatie P&O, zegt dat het veelzijdige personeelsbestand niet alleen bestaat uit jong talent, zoals het jaarverslag aangeeft. Het is echter duidelijk dat wendbaarheid een belangrijk onderwerp is en op de prioriteitenlijst staat.

Daarnaast kwam wendbaarheid in de praktijk aan bod. Enkele ontdekkingen uit onderzoek naar hoe wendbaarheid er in de praktijk uitziet zijn gepresenteerd. Opvallend is dat verschillende stakeholders hiervan niet op de hoogte waren. Volgens deze stakeholders is er niet echt een universeel meetinstrument, echter zou de rol van HR wel duidelijk zijn. Wendbaarheid binnen de gemeente Amsterdam is volgens haar vaak moeilijk vorm te geven door het politiek bestuur, de identiteit en de organisatiestructuur, waardoor spanningen ontstaan. Echter is volgens hen wel sprake van een integrale aanpak en een duidelijke rol van HR.

Hieropvolgend is er overgegaan naar het komende onderzoek, waarbij de theorie en uitvoering besproken zijn. Een belangrijke input vanuit stakeholders was: "Wat betekent de wendbaarheidsscan voor Amsterdam?" Al snel werd duidelijk dat het thema wendbaarheid ook een rol moet innemen, wil het belangstelling hebben. P&O zal hier als kaderstellende en testende rol in moeten functioneren.

Tijdens het inzoomen op de scan kwam de projectleider SPP afdeling P&O met de opmerking dat wendbaarheid geen doel, maar een middel moet zijn. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met andere ambities van de gemeente, zoals het terugdringen van extern personeel. Daarnaast gaf ze aan dat vragen stellen in de wij-vorm beter zal passen dan de ik-vorm, aangezien we op teamniveau gaan meten. Tot slot kwamen we aan op de kwestie welke teams geselecteerd worden voor het onderzoek, echter was daar niet genoeg tijd voor over. Voor nu is afgesproken dat dit vervolgd wordt en het onderzoek (voor nu) bij Atman Latifi, senior HR-adviseur Businesscontrolling & Data Development, komt te liggen.

## Gespreksverslag – Ellen Heijdra, projectleider SPP afdeling P&O

Ten eerste werd gevraagd wat er op dit moment binnen de gemeente wordt gedaan aan wendbaarheid. Ellen geeft aan dat er veel aandacht wordt besteed aan het onderwerp, zo is er in 2020 een roadmap opgesteld met 21 maatregelen over verschillende terreinen, zoals kaders en aansturing. Ook ligt er een project gericht op bezuinigingsopgave; beter inrichten en handiger organiseren. Ellen geeft aan dat het van hoog belang is goed zicht te hebben op de opgave die de stad met zich meebrengt, oftewel wat vanuit de politiek verwacht wordt van de gemeente. Hierbij komt de vraag op: waar richten we ons op en waarop niet? Tot slot geeft ze aan dat er momenteel veel projecten door elkaar heen lopen, wat naar haar mening niet altijd meewerkt.

Vervolgens werd gevraagd of het begrip wendbaarheid gedefinieerd kon worden, echter gaf ze aan dat ze dit niet goed voor ogen heeft. Volgens haar is er binnen de gemeente nog geen goede, duidelijke definiëring.

Vervolgens werd gevraagd wanneer het managen van wendbaarheid een uitdaging is. Ellen geeft aan dat de gemeente een rare combinatie is van een strakke hiërarchie en groot anarchisme. Het is een grote organisatie, het beheersen is lastig en tegelijk zijn er werknemers die doen wat zij belangrijk vinden en dan is wendbaarheid een probleem. Als voorbeeld wordt de GGD genoemd. De afgelopen twee jaar is dit een enorme uitdaging geweest, waarbij verwezen wordt naar de huidige boostercampagne waar op korte termijn 150 medewerkers voor gevonden moeten worden. Echter geeft ze aan dat het in tijden van crisis vaak wel lukt om mensen bij elkaar te brengen. Echter zijn het de minder sexy, alledaagse activiteiten waarbij dit moeilijker gaat. Daarnaast geeft ze aan dat managers het vaak lastig vinden om te reageren op veranderingen in de omgeving wegens onzekerheid over wat de juiste koers is.

Ellen gaf aan dat het moeilijk is te bepalen welk type wendbaarheid het belangrijkste is binnen de gemeente. Ze geeft aan dat een bepaalde mate van traagheid wel fijn is aangezien dit voor stabiliteit zorgt, zeker vanwege de grote omvang van de gemeente met veel stakeholders. Gekeken naar de lange termijn kaart Ellen het belang van de werknemers aan. Zo wil Gemeente Amsterdam niet bijdragen aan de verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Wendbaarheid wordt momenteel niet goed gemeten volgens Ellen. Er wordt wel naar data gekeken, zoals in-, door- en uitstroom en inhuur. Echter is de beschikbare data nogal slordig en zit er weinig structuur in.

Vervolgens werd gevraagd of de recente reorganisaties in verband staan met de wendbaarheid, waar Ellen een duidelijke ja op antwoord. Ze geeft aan dat je tot een bepaald niveau organisch kunt reorganiseren, maar er soms zoveel verandert dat je geen andere keus hebt dan een volledige reorganisatie. Dan komt de politieke structuur erbij kijken zoals wet- en regelgeving en de Ondernemingsraad. Werknemers blijken ook over het algemeen sterk vast te houden aan hun positie, wat blijkt geeft van een gebrek aan vertrouwen.

Ellens prioriteiten en wensen rondom wendbaarheid liggen voornamelijk bij het succesvol kunnen uitvoeren van haar projecten en taken. Wel is ze hiervan afhankelijk van anderen hun rol, zoals de inhuur.



## Gespreksverslag – Edwin van der Kraan, strategisch adviseur/programmamanager

Edwin van der Kraan, Strategisch Adviseur/Programmamanager, geeft aan dat hij momenteel geen officiële actieve rol heeft binnen het thema wendbaarheid, echter stelt hij al vele jaren bezig te zijn met het thema binnen de afdeling Human Resources.

Edwin wijst erop dat het streven binnen de gemeente Amsterdam niet het bepalen van de afbakening bij teams, afdelingen en bestuur is, maar bij bewoners, burgers en ondernemers als het gaat om de sturing. Zodat je de organisatie op die manier laat meebewegen. Momenteel is de gemeente namelijk nog erg traditioneel georganiseerd. Zo komen er bij een opgave die over meerdere teams verspreid is al snel problemen rondom de financiering op. Het budget wordt nu nog verbonden aan organisatieonderdelen, wat wendbaar bewegen lastig maakt. Ondanks dat dit bekend is bij de gemeente is het lastig de huidige vorm los te laten. Indien budget aan opgaven gekoppeld kan worden zal meebewegen met de vraag makkelijker worden, echter komen hier wel andere aspecten bij kijken zoals de bereidheid van medewerkers om mee te bewegen.

Vervolgens is gevraagd een definitie van wendbaarheid te geven. Edwin gaf aan de volgende aspecten belangrijk te vinden. Ten eerste moet je begroting flexibel zijn, niet gericht op de organisatieonderdelen maar opgaven. Hiernaast moeten medewerkers makkelijk meebewegen. Edwin geeft aan dat je hiervoor het beste kan starten met medewerkers die dit zelf willen. Hij geeft aan dat werknemers met HBO werk- denkniveau of hoger hier het meest geschikt voor zijn. Tot slot geeft hij aan dat een bepaalde uitvalsbasis ook erg belangrijk is, welke hij zelf vorm zou willen geven door een flexschil aan te nemen. Echter zijn hier vanuit de gemeente bezwaren tegen, zoals wat er zou gebeuren wanneer er te weinig opdrachten zijn.

Op de vraag hoe deze flexschil het beste vormgegeven kan worden geeft Edwin aan dat dit voornamelijk voor de hoger opgeleide functies nuttig is. Laagopgeleide medewerkers, zoals bijvoorbeeld vuilnismannen, hebben een stuk minder behoefte aan wendbaarheid. Daarom stelt hij ook voor te beginnen met medewerkers met ten minste HBO-niveau. Om ervoor te zorgen dat medewerkers niet achterblijven door de komst van deze flexschil geeft Edwin aan dat het belangrijk is om alle medewerkers, dus ook de niet flexibel ingezette, genoeg ontwikkelperspectieven te bieden.

Als het gaat om het type wendbaarheid dat van belang is geeft Edwin aan elke vorm belangrijk te vinden. Volgens hem liggen de huidige belemmeringen voornamelijk in de wendbaarheid van de begroting.

Tot slot geeft Edwin aan dat het grootste belang van wendbaarheid het inspelen op de wensen van de burgers is. Indien de gemeente hier niet toe in staat is, wat volgens hem nu nog wel eens het geval is, schieten ze hun klanten tekort. Echter geeft hij wel aan dat dit goed mogelijk zou moeten zijn. Verder leeft bij hem de grote wens een flexibele begroting in te kunnen voeren. Tenslotte geeft hij aan dat managers enorm vasthouden aan de goede medewerkers, echter is het volgens hem ook belangrijk hen los te kunnen laten om echt wendbaar te kunnen zijn.

## **Gespreksverslag – Nadia el Gargoui, manager afdeling Processen, Informatie en Diensten**

Nadia el Gargoui, Manager Processen, Informatie en Services, wijst erop dat de wendbaarheid van de gemeente Amsterdam optimaal is als processen en medewerkers zich kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Volgens Nadia is dit de kern: Het vermogen om snel en adequaat te reageren op veranderingen in je geld, je mensen en je processen.

Nadia wijst op het spanningsveld wat tijdens de MT-presentatie opkwam wanneer er gevraagd wordt naar de huidige situatie. Wegens het politieke karakter en het gegeven dat de financiering van de gemeente afkomstig is van belastinggeld, zijn ze onderhevig aan veel controles. Dit zorgt voor een spanningsveld door een gebrek aan (financiële) regelruimte binnen de gemeente. Vervolgens werd gevraagd waar die regelruimte mogelijk gewonnen kan worden. Hierbij gaf ze het volgende voorbeeld: Voor 2015 werden de verschillende directies als aparte organisaties beschouwd. Dit betekent dat als je van het ene naar het andere organisatiedeel doorstroomde je uit en in dienst genomen moest worden, en elk organisatieonderdeel zijn eigen CAO had. Dit is in 2015 veranderd, waardoor de verschillende directies nu onder één kap vallen. Echter bestaan er nog steeds financiële aspecten van de oude situatie die de wendbaarheid in de nieuwe situatie belemmeren.

Nadia geeft, net als Edwin, aan dat een gebrek aan wendbaarheid problematisch wordt wanneer er niet meer op de wens van de burger ingespeeld kan worden. Naar haar mening kan dat op dit moment nog wel wat sneller, met als voorbeeld de GGD. Op de vraag welk type wendbaarheid van belang is zegt ze dat dit sterk afhankelijk is van de case.

Nadia geeft aan dat wendbaarheid momenteel nog niet gemeten wordt, en dat het van belang is eerst een duidelijke definitie op te stellen. Volgens Nadia wordt er momenteel veel met data gedaan, echter wordt het nog niet aan wendbaarheid gekoppeld.

Nadia geeft aan dat wendbaarheid hoog op de prioriteitenagenda staat. Het is namelijk een van de pijlers gericht op organisatieontwikkeling. Ze geeft ook aan dat het aanpakken van wendbaarheid een taak is die de hele gemeente op moet pakken. P&O kan hier bijvoorbeeld een rol in spelen door het ontwikkelen van instrumenten. Ze vermeldt dat wendbaarheid op zich geen doel hoort te zijn, maar zou moeten helpen bij het bereiken van andere doelen. Nadia's wens ligt voornamelijk bij de flexibilisering in de regelruimte omtrent mensen, middelen en systemen.

## Gespreksverslag – Arjan van de Pol, teamleider Loopbaanadvies en AWA Carrièrecentrum

Arjans definitie van wendbaarheid richt zich op de inzetbaarheid van medewerkers: “Dat je ingezet wordt waar je je goed voelt en een toegevoegde waarde kan bieden”. Hij stelt ook dat brede inzetbaarheid leidt tot bevlogenheid. Hiervoor heb je wel goed inzicht nodig in wat iemand wil en kan. De gemeente richt zich dan ook voornamelijk op bewustzijn, voornamelijk door veel richting medewerkers te communiceren. Voorbeelden hiervan zijn de banenwaaier, waarmee loopbaanroutes in kaart zijn gebracht, en het loopbaangesprek waar ambtenaren driemaal per jaar recht op hebben. Echter geeft hij ook nog een paar ontwikkelpunten aan. Zo wordt er nog extern ingehuurd terwijl er genoeg interne capaciteit ligt, met als gevolg dat bestaande medewerkers als boventallig worden verklaard.

Volgens Arjan is wendbaarheid voornamelijk een probleem wanneer medewerkers niet breed inzetbaar genoeg zijn, wat leidt tot reorganisaties. Dit zorgt ervoor dat je of met veel moeite medewerkers aan het bewegen moet krijgen of afscheid van ze moet nemen, wat tot op heden te veel gebeurt. Arjan geeft aan dat naar zijn mening flexibiliteit de belangrijkste vorm van wendbaarheid is. Hij vindt de omgeving ook niet heel dynamisch, met uitzondering van de COVID-periode. Veranderingen zijn vaak goed te signaleren, echter is de snelheid op beleidsniveau te traag. Hij geeft ook aan dat bij het opstellen van de scan het belangrijk is het collegeprogramma in acht te nemen.

Arjan geeft aan dat wendbaarheid momenteel niet wordt gemeten. Verder geeft hij aan niet enorm belemmerd te worden door het gebrek aan wendbaarheid, maar er wel veel te winnen valt. Echter geeft hij de beperkte regelruimte wel als belemmering aan. De gemeente wilt veel vaststellen op beleidsniveau, terwijl Arjan van mening is dat er soms meer uitgegaan mag worden van vertrouwen.

De kern van wendbaarheid ligt volgens Arjan bij de medewerker zelf. Binnen de gemeente heerst de opvatting dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen geluk. Echter is hij van mening dat niet alle medewerkers zich zo opstellen en erg afwachtend zijn. Naar zijn mening mag de gemeente hier wel een hardere houding innemen en beroep moet doen op goed werknemerschap. Hij ziet voornamelijk problemen bij de zogenaamde verplichte mobiliteit. Mensen zijn zich niet bewust van het verdwijnen van banen en laten hun mobiliteit dus links liggen, wat op vervolg leidt tot boventalligheid.

Arjans wensen liggen voornamelijk bij het meer winst halen uit de SPP. Volgens hem wordt te laat bekend welke banen verdwijnen, terwijl je volgens hem ervoor kan zorgen dat boventalligheid vermeden kan worden als dit op tijd gebeurt. Op de vraag of dit niet meer aan de wendbaarheid ligt vind hij moeilijk te beantwoorden. Volgens Arjan maakt wendbaarheid het mogelijk om werknemers flexibel in te zetten, en biedt SPP hier inzicht in.

## Gespreksverslag – Stanley Wylenzek , strategisch adviseur organisatieontwikkeling

Stanley geeft aan dat hij als strategisch adviseur bezig is met organisatieontwikkeling, waarbij een aantal prioriteiten centraal staan zoals taakgerichtheid, wendbaarheid en vertrouwen bij onze medewerkers en de samenleving.

Stanley definieert wendbaarheid als flexibel genoeg zijn om aan de eisen vanuit de omgeving te voldoen. Volgens Stanley ligt dit enerzijds bij de werknemer en anderzijds bij de organisatie. Ook geeft hij aan dat wendbaarheid binnen de gemeente gekoppeld is aan de opgave. Stanley geeft aan dat er momenteel wel een definitie bestaat, echter vindt hij deze nogal abstract wat ertoe leidt dat mensen het verschillend interpreteren.

Stanley geeft aan dat er momenteel veel wordt gedaan met wendbaarheid binnen de gemeente. Iedereen is er wel mee bezig, maar in veel gevallen staat de organisatie in de weg. Volgens hem is dit te wijten aan de structuur, die ervoor zorgt dat veel processen stroperig verlopen. Daarnaast lijkt de organisatie het lastig te vinden prioriteiten te stellen en lijkt het erop dat ze eigenlijk alles willen doen. Hierdoor liggen er veel projecten zonder dat er mensen zijn met de tijd ze op te pakken. Het probleem van wendbaarheid ligt volgens Stanley voornamelijk bij het gebrek aan mensen om plannen te implementeren. Het probleem zit dus voornamelijk bij het opschalen en verschuiven van mensen, maar ook bij wat er gedaan moet worden met boventallig personeel. Dit zijn volgens hem ook de grootste uitdagingen naast de rigiditeit van systemen.

Op de vraag waar bij het managen van wendbaarheid rekening mee moet worden gehouden benadrukt Stanley het belang van weten wat je opgaven en doelen zijn, dit is volgens hem het startpunt. Vervolgens bepaal je welke capaciteit aan mensen en middelen je inzet. Daarnaast wijst hij op het belang van goed nadenken hoe je je beloftes kan realiseren. Tot slot moet je gaan kijken hoe je die onderdelen het beste kan inrichten.

Stanley geeft aan dat wendbaarheid tot op heden minimaal gemeten wordt. Wel proberen ze KPI's op te stellen om zicht te houden op de menselijke kant, bijvoorbeeld rondom de flexibele inzet. Wendbaarheid heeft volgens Stanley zeker invloed op zijn werk, zo heeft hij in de afgelopen zeven maanden drie verschillende functies vervuld, wat veel flexibiliteit van hem vraagt.

De plek waar het thema wendbaarheid hoort te liggen is volgens Stanley tweedelig. Enerzijds hoort het bij de gemeenteraad en top van de organisatie te liggen. Anderzijds is het belangrijk de groepen die al wendbaar werken of groepen die deelnemen aan wendbare programma's mee te nemen. Daarnaast geeft hij wel aan dat dit thema eigenlijk door de gehele organisatie gedragen moet worden.

Stanleys wensen rondom het thema zijn tweedelig. Ten eerste geeft hij aan dat hij liever één aspect goed implementeert dan een hele waslijst half te implementeren. Daarnaast heeft hij de wens dat gegeven advies compact opgesteld wordt.

## Gespreksverslag – Grietje van Dijk, afdelingsmanager Carrièrecentrum

Op de vraag wat wendbaarheid inhoudt, antwoordt Grietje dat wendbaarheid vanuit verschillende perspectieven kan worden beschreven, bijvoorbeeld in de zin van de medewerker wanneer iemand persoonlijk wendbaar is. Daarnaast wijst Grietje erop dat wendbaarheid ook betekent dat je als organisatie in staat bent om je middelen in te zetten om op de huidige vraag uit de omgeving in te spelen. Grietje wijst erop dat er wel degelijk een verschil is. Zo geeft zij aan dat je bijvoorbeeld op het moment dat je te veel mensen hebt kunt zeggen dat je dan reorganiseert, volgens haar ben je dan ook wendbaar, alleen doe je het niet met je eigen mensen. Idealiter zou je dit met je eigen mensen doen, maar Grietje realiseert zich dat het voorbeeld een beetje te extreem is. Naar haar mening, hoe wendbaarder je mensen zijn, hoe wendbaarder de organisatie is. Ze wijst er ook op dat het ook om de mindset gaat; ga mee met de vraag. Hierbij moet je kijken naar bijvoorbeeld vaardigheden, drijfveren en kansen. wendbaarheid is volgens Grietje te beredeneren vanuit het perspectief van de medewerker, de organisatie en de toekomst.

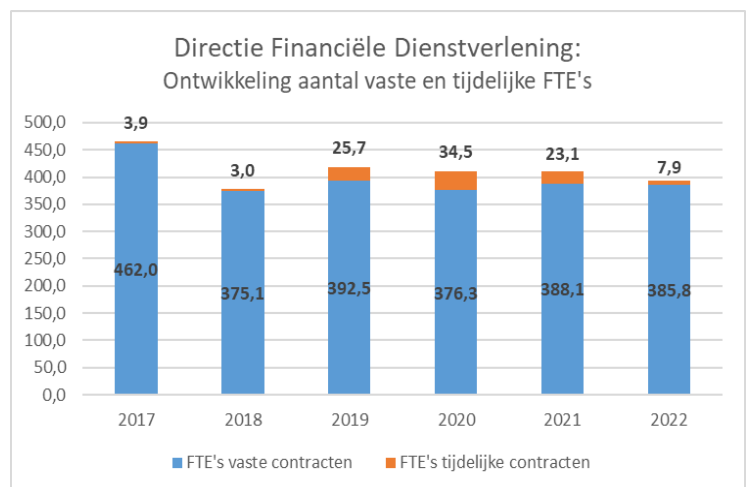
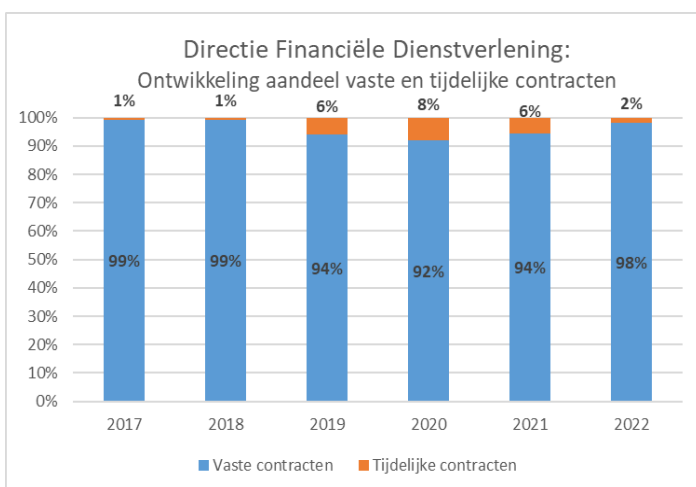
Grietje geeft aan dat de grootste uitdaging bij de prognose ligt, ofwel het bepalen wat je nodig hebt. Het vooruitkijken en meebewegen van medewerkers is moeilijk aangezien er veel andere factoren bij komen kijken zoals inhuur en mindset.

Als portefeuillehouder van het vraagstuk is ze dagelijks betrokken bij het thema. Zo gaat ze over de werving en selectie en het ontwikkelen van een instrumentarium. Daarnaast is ze mede verantwoordelijk geweest voor het opstellen van de roadmap wendbaarheid. Dit is begonnen tijdens de Bestuursopdracht Flex in 2017, waaruit naar voren kwam dat de gemeente wendbaarder moest worden om de externe inhuur te reduceren. Om deze reden is het carrièrecentrum opgericht om het vraagstuk een plek te kunnen geven.

Grietje geeft aan dat cultuur en mindset essentieel zijn om aan de wendbaarheid te werken. Het moet normaal worden om continu mee te bewegen. Het tempo van ontwikkelingen ligt steeds hoger terwijl ambtenaren veelal vasthouden aan het bekende.

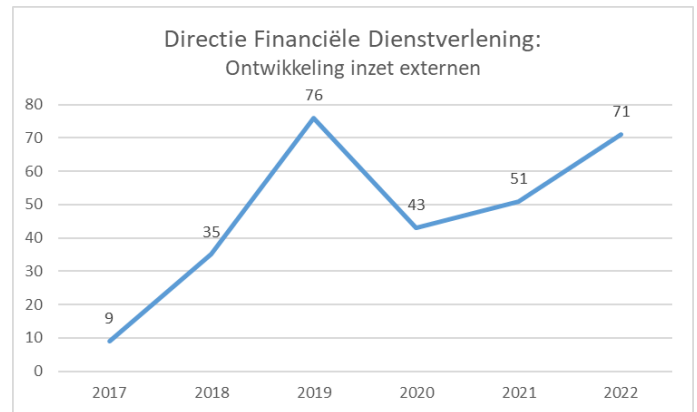
### BIJLAGE 1.2: DATA-ANALYSE

Naast het analyseren van de gesprekken en de daaruit volgende beleidsplannen is ook een set data opgevraagd om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie. Van alle data is de ontwikkeling over de afgelopen vijf jaar weergegeven. Ten eerste is er gekeken naar de ontwikkelingen van het aandeel vaste en tijdelijke contracten en de ontwikkeling van het aantal vaste en tijdelijke FTE's, weergegeven in de onderstaande grafieken. Hieruit is af te lezen dat er binnen de directie weinig gebruik wordt gemaakt van tijdelijke contracten, wat een negatief effect heeft op de wendbaarheid (Nijssen & Paauwe, 2017). Echter is dit onderdeel van de aard van de organisatie,

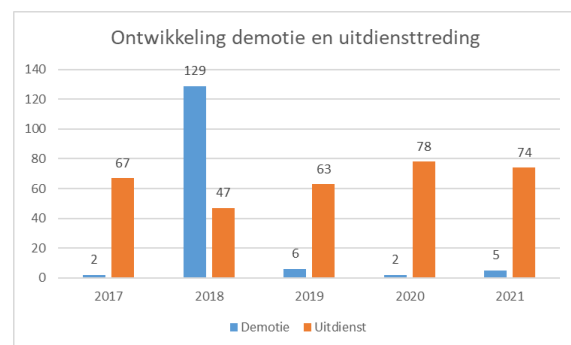
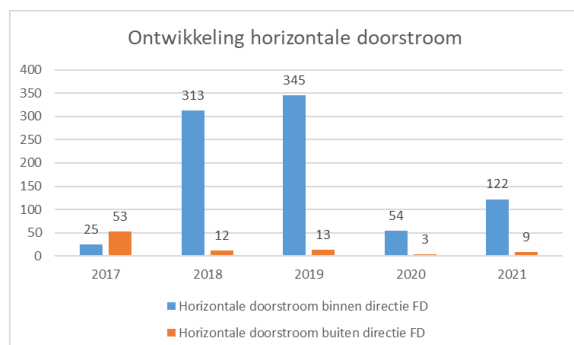


aangezien de gemeente als goed werkgever haar medewerkers baan zekerheid wilt bieden.

Hiernaast is gekeken naar de inzet van externe medewerkers binnen de directie. Hieruit is af te lezen dat er binnen de directie vanaf 2017 een omslag is geweest in de inzet van externen. De mogelijkheid om dergelijke medewerkers in te schakelen heeft een positief effect op de flexibiliteit van het personeelsbestand en dus de wendbaarheid (Nijssen & Paauwe, 2017). Echter blijkt uit gesprekken met verschillende stakeholders dat de Gemeente er naar streeft de inzet van externen terug te dringen.



Naast de bovengenoemde data is er ook een blik geworpen op de mobiliteit van medewerkers binnen de directie. Hiervoor is ten eerste gekeken naar de ontwikkeling van doorstroom binnen de directie, zoals weergegeven in de figuur hieronder. Opvallend is dat in 2018 en 2019 een grote hoeveelheid horizontale doorstroom binnen de directie heeft plaatsgevonden. Het blijkt dat dit voortkomt uit een aantal reorganisaties die rond die periode zijn gevoerd. In het licht van die reorganisaties is er ook gekeken naar de verhouding tussen medewerkers die demoveren en medewerkers die uit dienst treden. Hieruit blijkt dat over het algemeen veel meer medewerkers uit dienst treden dan demoveren. Dit komt overeen met een opmerking met één van de stakeholders, die aangaf dat mensen nog vaker dan nodig boventallig verklaart worden. Echter blijkt ook dat dit niet altijd het geval is, in 2018 heeft de gemeente het voor elkaar gekregen meer mensen te demoveren, en dus behouden, dan uit dienst te moeten laten treden.



## BIJLAGE 1.3: BELEIDSPLANANALYSE

### Analyse beleidsplannen

Hieronder zullen de verschillende beleidsplannen die betrekking hebben op het verbeteren van de wendbaarheid binnen de organisatie kort belicht worden.

Ten eerste is er binnen de Gemeente een leidraad voor organisatieontwikkeling opgesteld waarin beschreven staat hoe zij zich als organisatie wilt ontwikkelen. Hier staan drie elementen centraal, namelijk opgavegericht, wendbaar en met vertrouwen werken. In de leidraad staan deze elementen omgezet naar een concrete vorm door het te betrekken op dagelijkse werkzaamheden (Gemeente Amsterdam, 2022).

Daarnaast is er een roadmap wendbaarheid opgesteld. Dit initiatief bevat 21 maatregelen die op verschillende gebieden een bijdrage leveren aan het vermogen om wendbaar te zijn. Deze maatregelen richten zich bijvoorbeeld op het gedrag en de cultuur binnen de organisatie of de producten en diensten die geleverd worden. Zie Bijlage II voor een overzicht van de roadmap (Gemeente Amsterdam, 2021).

Naast praktische initiatieven zijn er ook verkennende acties ondernomen om een beter beeld te krijgen van de opties die de Gemeente heeft om wendbaarder te worden. Hieruit is de praatplaat ontstaan, waarin drie scenario's die het vermogen tot wendbaarheid in toenemende mate versterken. Het is interessant dat in het derde scenario de huidige financiële kaders losgelaten worden, maar geadviseerd wordt dit niet te implementeren. Daarnaast blijkt dat voor elk scenario een cultuurverandering nodig zal zijn. Zie Bijlage II voor een overzicht van de praatplaat (Gemeente Amsterdam, 2021).

Om de interne flexibiliteit van het personeelsbestand te verhogen wordt er geëxperimenteerd met het inzetten van een interne flexschil. Bij dit initiatief worden vrijwillig deelnemende, hoogopgeleide medewerkers (HBO werk- en denkniveau of hoger) flexibel ingezet om de externe inhuur te voorkomen en de deelnemende medewerkers breed te ontwikkelen. Het doel is het aandeel deelnemende medewerkers jaarlijks te verhogen (Gemeente Amsterdam, 2021).

Een ander initiatief wat zich richt op de medewerkers is het project: verschijn en verdwijn banen. Dit is een tentoonstelling met het doel bewustzijn bij medewerkers te creëren omtrent het verdwijnen van oude en verschijnen van nieuwe banen wegens de toenemende digitalisering (Gemeente Amsterdam, 2021).

## BIJLAGE 1.3.1: BELEIDSPLANNEN

### De roadmap wendbaarheid

#### Toelichting Roadmap Wendbaarheid

Hieronder wordt per maatregel in de roadmap een korte toelichting gegeven. Wat is het, en wat beogen we er mee te bereiken in relatie tot de ambitie wendbaarheid?

	Maatregel	Toelichting
Kaders	1. Herbevestiging van de mogelijkheid om vast personeel aan te nemen op tijdelijk geld	In het kader van de Bestuursopdracht Flex heeft het college al in 2017 een besluit genomen dat met meerjarig incidenteel budget vast personeel aan te nemen. Met als doel minder externe inhuur. Dit is nauwelijks bekend en wordt bijna niet gebruikt. Advies aan GMT is om dit breder en vaker in te zetten.
	2. Budgetsturing (ipv formatie)	De sturing op formatie laat weinig ruimte om werk flexibel te organiseren. Met sturen op budget worden managers meer geprikkeld om het werk efficiënt te organiseren. Door het samenvoegen van alle budgetten (vast, flexibel en inhuur van derden) kan de bezetting sneller mee bewegen met de behoefte.
	3. Wijziging flankerend beleid overname na tijdelijke inzet van 6 maanden	We zijn allemaal in algemene dienst van de gemeente, niet van een directie. Lange detacheringen met daarna alsnog terugkeer naar de oude organisatie zijn voor leverende en ontvangende organisatie (+ medewerker) niet optimaal. Met het terugbrengen van de huidige termijn van 12 maanden naar 6 maanden drukken we dat een regelmatige feitelijke overstap van directie naar directie past in een wendbare organisatie. De tijdelijke inzet is dan alleen nog bedoeld voor echt tijdelijke situaties (bijv. vervanging ziekte, loopbaanontwikkeling, proefplaatsing). Het te volgen proces zal worden vereenvoudigd.
	4. Slimme vacaturestop vanuit HR forecasting	: Door het verkrijgen van een steeds beter beeld van de ontwikkeling van de organisatie en de behoefte aan personeel in bepaalde functies (SFP) kan tijdig worden voorgesorteerd op ruimende en krimpende behoefte. Bij krimpverwachting kan P&O een gerichte vacaturestop voorleggen aan het GMT. De verkenning vanuit het werkgeversteam wordt nu voorbereid.
Sturing	5. Oprichting Stuurgroep Wendbaarheid (voorheen Verschijn- en Verdwijnerk	Deze stuurgroep onder voorzitterschap van de AD is begin 2020 ingesteld specifiek om directies te verbinden om tijdig concernbreed in te spelen op afnemend en toenemend werk zodat boventaligheid op termijn wordt voorkomen. In september is afgesproken dat de stuurgroep ook andere vormen van wendbaarheid in de organisatie gaat stimuleren.
	6. Strategische sessies ten bate van trends in veranderend werk	In 2020 zijn per cluster strategische sessies georganiseerd met betrekking tot de impact van technologische ontwikkelingen, de energietransitie en demografische trends op de verandering van

Processen	7. Stadsbrede forecasting via HR-analytics	<p>werk. Deze sessies hadden zowel als doel om beeld te krijgen van de mate waarop werk kan veranderen als ook om bewustwording te vergroten.</p> <p>Met hulp van nieuwe en innovatieve HR-analytics-tools identificeren van de functies en afdelingen van de gemeente Amsterdam die bij de uitvoering van haar werkzaamheden naar verwachting het meest geraakt zullen worden als gevolg van (disruptieve) technologische ontwikkelingen. Dat gaat zowel over functies en taken die naar verwachting zullen verdwijnen als over functies en taken die inhoudelijk zo sterk zullen veranderen dat dit om andere competenties van de medewerkers zal vragen.</p> <p>Aan de hand van de uitkomsten ontstaat een scherp beeld van welke upskillings-vraag in welk onderdeel van de gemeente ontstaat.</p>
	8. Norm externe inhuur en werving jong talent in prestatiedialoog	<p>Beleid gaat pas leven als ieder die daarop kan sturen ook daartoe uitgedaagd wordt. Doorgroei en binding van jong talent en beperking externe inhuur zijn twee ambities die nog onvoldoende uit de verf komen. Door ze op te nemen in de prestatiedialoog verbreden we de verantwoordelijkheid om de afgesproken doelen te bereiken.</p>
	9. Gerichte vertraging en opslag in het inhuurproces	<p>Er is zowel een wens als een opdracht (van raad en college) om minder in te huren. De praktijk is nog steeds dat er snel gekozen wordt voor inhuur en dat de opties die er zijn om werkzaamheden intern te bemensen niet voldoende worden gebruikt, mogelijk ook omdat die opties onvoldoende zichtbaar zijn. Door een vertraging van bijvoorbeeld 8 weken af te spreken of een opslag te berekenen die vervolgens als stimuleringsbudget voor mobiliteit ingezet wordt, zullen de interne opties aantrekkelijker worden.</p> <p>Voor werkzaamheden waarvoor externe inhuur de enige optie is (nader te benoemen) zal vanzelfsprekend een uitzondering gelden.</p>
	10. Wekelijkse matchingstafel	<p>Wekelijks worden (nu nog) handmatig de cv's van loopbaankandidaten gematcht op (nieuwe) vacatures. De samenwerking tussen recruiters en loopbaanadviseurs zorgen voor een kwalitatief goed matchbaar profiel en de koppeling daarvan aan vrijkomend werk. Binnenkort gaat een digitale matchmodule ondersteunen bij deze koppeling. Dit kan van invloed zijn op de huidige werkwijze.</p>
	11. Baanbrekers: flexibele inzet op basis van generieke functies en rollen	<p>Vier voormalige trainees hebben een werkwijze ontwikkeld die, zoals inmiddels gebleken is, goed kan worden toegepast, voor flexibele inzet gedurende max. 6 maanden op een opdracht met een concreet resultaat tegen (veel) lagere kosten dan externe inhuur. Naast de feitelijke opdrachten en door de ervaring daarmee wordt de werkwijze geoptimaliseerd en komen we in een fase dat meer flexibele teams kunnen worden opgestart om op een vergelijkbare manier te werken en bij te dragen aan de</p>
Systemen	13. Mijn Werving en Selectie	<p>wendbaarheid van de organisatie. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat deze werkvorm leidt tot een nieuwe 'organisatie' zoals BIA of PMB.</p> <p>MijnW&amp;S wordt stapsgewijs gelanceerd. Als eerste onderdeel is op 21 september 'capaciteitsaanvragen' live gegaan. Capaciteitsaanvragen voor een nieuwe medewerker, stagiair of een verlenging lopen nu via MijnW&amp;S. We breiden MijnW&amp;S steeds verder uit. In het najaar ligt de focus op het matchen van capaciteitsaanvragen en interne medewerkers. Begin volgend jaar sluiten we ook het proces van externe werving aan.</p>
	14. Arrangementen ter voorkoming boventaligheid op termijn	<p>Tijdig investeren in en stimuleren van medewerkers van wie de werkzaamheden op termijn verdwijnen levert veel meer op en getuigt van beter werkgeverschap dan achteraf proberen boventaligheid op te lossen. En het is ook nog eens een stuk goedkoper. In samspraak met het I domein worden arrangementen ontwikkeld om dit in een pilotvorm te gaan doen.</p>
Producten en Diensten	14. Leenwerktrajecten (groepen en individueel ism Amsterdamse School	<p>De verandering van werk naar werk vraagt vaak omscholing, of het nu gaat om verduijnwerk (de functie houdt op te bestaan) of verschijnwerk (er is een nieuwe functie). Waar omscholing (het leren) relatief makkelijk geïmplementeerd kan worden door middel van het beschikbaar stellen van leerbudget, blijkt het lastiger om mensen werkelijk de stap te laten zetten. Voor een opdrachtgever duurt het soms te lang voordat iemand is omgeschoold, of het blijkt voor een manager lastig om een medewerker te faciliteren in het leenwerktraject. Een voorstel voor omscholing en leenwerktrajecten wordt uitgewerkt.</p>
	15. Campus recruitment en vaktraineeships	<p>Meer jong personeel vergroot de wendbaarheid. Jongeren zitten nog niet aan het einde van hun schaal en willen zich nog breed ontwikkelen.</p> <p>Campus recruitment biedt per vakgebied een concreet voorstel tot samenwerking met het onderwijs, van basis- tot wetenschappelijk en alles wat daar tussen in zit, door de jaarlagen heen gedurende de studietijd. Deze samenwerkingen zijn te vertalen naar evenementen, presentaties, hackatons, business cases, gastbezoeken etc. met een overkoepelende strategie om (grote) maatschappelijke vraagstukken aan de student te brengen en ze hierover mee te laten denken. Door het imago van de gemeente Amsterdam te versterken en een duidelijk beeld te schetsen van wie wij zijn en wat studenten bij ons kunnen doen oriënteren ze zich al vroeg op een toekomstige stage, traineeship of baan bij onze organisatie.</p> <p>De vaktraineeships bieden directies en clusters de kans om gericht trainees te binden en te boeien voor het eigen vakgebied</p>
	16. Talent traject 50+ ism A en O fonds	<p>In samenwerking en met steun van het A en O fonds verkennen we een traject om de mobiliteit te vergroten onder de groep die gemiddeld genomen het minst mobiel is (50+). Diverse initiatieven</p>



Gedrag en Cultuur	17. Bewustwordingscampagnes de Toekomst van Werk is Nu voor medewerkers en managers	waaronder mogelijk een talentprogramma waarin de 50+ talenten flexibel worden ingezet in de organisatie.
	18. Vernieuwd Intranet met selfservice portaal Carrièrecentrum en Amsterdamse School	Begin 2020 zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd gericht op de ontwikkelingen in het werk en de arbeidsmarkt en de keuzes die je in relatie daarmee zelf kunt maken. De bijeenkomsten zijn enthousiast ontvangen en maar liefst 200 leidinggevenden en 230 overige medewerkers hebben deelgenomen.
	19. Amsterdamse Werkwijzer: een gids om te komen naar ander werk	De vernieuwde intranetsite stelt medewerkers beter dan voorheen in staat hun individuele mobiliteitsvragen zelf te beantwoorden. Daarnaast zijn de teksten geactualiseerd en ingericht naar de zoeklogica van de medewerker.
Middelen	20. Business Case Carrièrecentrum	De Amsterdamse werkwijzer is een uitgave die regelmatig verschijnt en managers en medewerkers informeert over de ontwikkelingen op de Amsterdamse en regionale arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld naar aanleiding van maatschappelijke of technologische ontwikkelingen. Tevens stimuleert de werkwijze medewerkers om met behulp van dat inzicht de eigen positie op de interne arbeidsmarkt te managen en kansen te vergroten.
	21. (centraal of decentraal) Fricriebudget voor beweging en arrangementen	De Amsterdamse werkwijzer bestaat in zijn huidige vorm nog geen jaar. De vernieuwing die is ingezet vraagt meer capaciteit en middelen dan begroot (oude situatie). In een business case worden de baten en lasten tegen elkaar afgezet, als route voor de investeringen kunnen worden gedeekt.
		In de huidige Amsterdamse begroting is feitelijk geen ruimte om actief in te spelen op ontwikkelingen, knelpunten in de personele bezetting die zich onvoorzien voordoen of meer impact hebben dan was voorzien. De begroting is niet voldoende wendbaar. Het risico hiervan is dat in een later stadium alsnog veel hogere uitgaven gedaan moeten worden. Bijvoorbeeld als van boventaligheid sprake is. Er is dringend behoefte aan een frictiebudget. Dit punt heeft een relatie met punten 2 en 13.

## De praatplaat

### **X** Praatplaat: 3 scenario's voor een flexibele en wendbare organisatie

**Legenda:** ■ Advies: doen ■ Advies: doen, maar niet nu ■ Advies: niet doen

<p><b>Scenario 1: Huidige situatie</b></p> <p>De wendbaarheid van de organisatie wordt al verbeterd door nieuw beleid (sinds 2015 en de BO Flex).</p> <p><b>Wat kan er al?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algemene dienst</li> <li>Expertises gebundeld binnen rve's</li> <li>Gedeconcentreerde bedrijfsvoeringsfuncties</li> <li>Interne flexibiliteit (FMS, BIA en organisatieadviseurs bij de rve FO)</li> <li>Externe flexibiliteit, zoals bij het CCA en het Communicatiebureau</li> </ul> <p><b>Wat is er in gang gezet? (BO Flex)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oprichting van het Centrum voor Mobiliteit (werknaam)</li> <li>Verbeterd beleid op duurzame inzetbaarheid</li> <li>Protocol externe inzet</li> <li>Betere sturingsinformatie op mobiliteit</li> <li>Communicatietraject op verschillende onderdelen van de BO Flex</li> </ul> <p><b>Wat gaat er nog mis?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onvrede in de organisatie over loopbaanperspectief</li> <li>Mismatch vaardigheden huidige en benodigde personeelsbestand (breed inzetbaar, digitaal vaardig, etc.)</li> <li>Detacheringen lopen nu niet goed <ul style="list-style-type: none"> <li>Het gebrek aan inzicht in wie waar aan het werk is</li> <li>Verschillen tussen rve's waardoor uitwisseling moeilijk is</li> <li>Lange detachereertens</li> <li>Onduidelijkheid en valse verwachtingen (bijv. medewerkers denken dat ze overgaan, maar er is geen budget, wie doet de beoordeling)</li> </ul> </li> <li>Huidige instrumentarium wordt te weinig gebruikt</li> <li>De centrale sturing mist</li> <li>Weinig stimulans voor mobiliteit, alleen via eigen netwerk</li> <li>Financiële knelpunten</li> </ul>	<p><b>Scenario 2: Menukaart optimalisering</b></p> <p>Bovenop de verbeteringen uit scenario 1 zijn er meerdere soorten optimalisaties mogelijk. Deze kunnen samen of los van elkaar worden ingevoerd, binnen de huidige kaders.</p> <p><b>2x per jaar formatie bepalen</b></p> <p>Er zijn voldoende mogelijkheden binnen het beleid om zowel formatie als bezetting tussentijds aan te passen. Het GMT kan hier op sturen door 2x per jaar de mobiliteit op formatie en bezetting te evalueren en bij te stellen.</p> <p><b>Mobiliteitsbudget</b></p> <p>Een klein deel van het formatiebudget wordt op cluster-niveau gealloceerd, waarmee de stedelijk directieuren flexibel kunnen inspelen op de opgaves in de stad en frictie.</p> <p><b>Meer flexipools</b></p> <p>Meer gecentraliseerde pools met medewerkers met dezelfde expertise (idem FMS, BIA, bedrijfsvoering). Mogelijke flexipools: beleidsmedewerkers, secretarissen en projectmedewerkers, breed inzetbare toptalenten.</p> <p><b>Optimalisatie tijdelijke inzet (detacheringen)</b></p> <p>Voor tijdelijke inzet gelden de volgende uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijke inzet kan gebruikt worden voor: loopbaanontwikkeling, tijdelijk benodigde capaciteit, of bij een proefperiode voor een andere functie.</li> <li>De opgave van de organisatie is leidend bij het inzetten van medewerkers. Zonder geld geen werk (altijd doorbelasten).</li> <li>Hoe lang 'tijdelijk' is en of er uitzicht is op een vaste plek hangt af van aard van het werk (geen verplichte overname na 22 maanden, terugkeergarantie).</li> </ul> <p><b>Mobiliteitstafel</b></p> <p>Mobiliteitstafel waar op ambtelijk topriveau casuïstiek op het gebied van interne mobiliteit wordt besproken en opgelost.</p> <p><b>Klussenbank ('Interne projectenpool')</b></p> <p>Klussen zijn werkzaamheden die korter zijn dan 3 maanden. Een klussenbank maakt de match tussen vraag en aanbod met hetzelfde systeem als de vacaturesite.</p>	<p><b>Scenario 3: Paradigmashift</b></p> <p>Waar scenario 1 en 2 nog uitgaan van de huidige financiële kaders, laten we die in scenario 3 los ten behoeve van flexibiliteit. Dat vergt wel een fundamentele politieke keuze.</p> <p><b>P-budget per rve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P-budgetten worden op het niveau van de rve's belegd</li> <li>Het beoogde doel hiervan is dat op het niveau van de rve opgevegericht kan worden omgegaan met de inzet van personeel.</li> <li>Gedurende het jaar kunnen door de rve wijzigingen worden aangebracht in de wijze waarop de p-budgetten binnen de rve zijn verdeeld. Deze wijzigingen kunnen snel worden gerealiseerd. De besluitvorming kent immers een korte doorlooptijd.</li> <li>In dit scenario is het wenselijk dat - net als in 2a - het GMT periodiek evalueert of bijstelling van de formatie en bezetting op concerniveau nodig is.</li> </ul> <p><b>P-budget geheel centraal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P-budgetten worden op concerniveau belegd.</li> <li>Het beoogde doel hiervan is dat er opgevegericht kan worden omgegaan met de inzet van personeel.</li> <li>Ten opzichte van scenario 2a wordt verregaande flexibiliteit gecreëerd.</li> <li>Door het GMT worden de p-budgetten vervolgens verdeeld over de rve's. Hiermee blijft het principe van integraal management behouden.</li> <li>Gedurende het jaar kunnen (door het GMT) wijzigingen worden aangebracht in de wijze waarop de p-budgetten over de organisatie zijn verdeeld. Deze wijzigingen kunnen relatief snel worden gerealiseerd. De besluitvorming kent immers een korte doorlooptijd. De condities waaronder dit plaats kan vinden moeten nader worden uitgewerkt. Dit proces zal vergelijkbare kenmerken hebben met scenario 2a.</li> </ul> <p>De mogelijkheden binnen de paradigmashift tasten het budgetrecht van de raad aan. Dat betekent dat er een fundamentele politieke discussie nodig is, voordat invoering mogelijk is.</p>
---	--	--

**Cultuurverandering:** In alle 3 de scenario's is een cultuur- en mentaliteitsverandering noodzakelijk. Mobiliteit moet gezien gaan worden als iets dat niet alleen goed is voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers.

# Wendbaarheidsscan Gemeente Amsterdam 2022 - FD

---

## Start of Block: Wendbaarheidsscan

### 1 Wendbaarheidsscan

Voor u ligt de vragenlijst. Deze bestaat uit vier onderdelen namelijk achtergrondinformatie, dynamiek in de omgeving, omgaan met verandering en afdeling-/teamaspecten. De vragenlijst is volledig anoniem en is op geen enkele manier te herleiden naar individuele personen. Verder bevat de vragenlijst alleen multiple choice vragen en is binnen 15 minuten in te vullen.

Het doel van de vragenlijst is enerzijds het inzicht krijgen in factoren die invloed hebben op de huidige wendbaarheid (dynamiek van de omgeving) en anderzijds het bepalen van de benodigde wendbaarheid (interne respons) binnen directie Financiële dienstverlening en Wonen. Op deze manier kan worden geconcludeerd of sprake is van een 'gap' tussen deze twee (huidige en benodigde wendbaarheid). Uiteindelijk worden de resultaten geanalyseerd en volgt een inhoudelijke terugkoppeling.

## End of Block: Wendbaarheidsscan

---

### Start of Block: Onderdeel 1: Achtergrondinformatie

**2 Onderdeel 1: Achtergrondinformatie** Hieronder volgen een aantal vragen dat bedoeld is als achtergrondinformatie. Dit is onderverdeeld in persoon- en afdeling-/teamniveau.

---

### 3 Ik ben een

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Anders (3)
- Wil ik liever niet zeggen (4)

---

4 Wat is uw leeftijd?

- 15-24 jaar oud (1)
  - 25-34 jaar oud (2)
  - 35-44 jaar oud (3)
  - 45-54 jaar oud (4)
  - 55-59 jaar oud (5)
  - 60 jaar en ouder (6)
  - Wil ik liever niet zeggen (7)
- 

5 Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs (1)
- Voortgezet onderwijs (3)
- MBO (5)
- HBO (6)
- WO (9)
- Anders, namelijk (11) \_\_\_\_\_

Hebt u een leidinggevende functie?

- Ja (1)
- Nee (2)

7 Wat is uw contracttype?

- Ik heb een vast dienstverband voor onbepaalde tijd. (1)
- Ik heb een tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd. (2)
- Ik ben ingehuurd voor bepaalde tijd. (3)
- Anders, namelijk (4) \_\_\_\_\_

8 Wat is de omvang van uw dienstverband? (Hoeveel uur werkt u per week?)

- Minder dan 8 uur per week (1)
- 8 tot 16 uur per week (2)
- 16 tot 24 uur per week (3)
- 24 tot 32 uur per week (4)
- 32 tot 36 uur per week (5)

9 Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam bij de gemeente?

- Kortere dan 3 jaar (1)
- 3-10 jaar (2)
- Langer dan 10 jaar (5)

10 Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie bij de gemeente?

- Kortere dan 3 jaar (1)
- 3-10 jaar (2)
- Langer dan 10 jaar (5)

11 Binnen welke cluster bent u werkzaam?

- Interne dienstverlening (4)
- Ruimte en Economie (5)

12 Binnen welke directie bent u werkzaam?

- Financiële dienstverlening (5)
- Wonen (7)

*Display This Question:*

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Financiële dienstverlening*

13 Binnen welke afdeling bent u werkzaam?

- Financieel Advies (2)
- Financieel Beheer en Informatie (3)
- Financiële Administratie (4)
- Inkoop in oprichting (5)
- Staf (6)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie) (8)
- Anders, namelijk (7) \_\_\_\_\_

Display This Question:

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Financiële dienstverlening*

15 Binnen welk(e) team(s) bent u werkzaam?

- Accounthouders (4)
- Balanssturing & Fiscaliteit (5)
- BtmB facturen betalen (6)
- BtmB facturen routeren & coderen (7)
- BtmB facturen valideren (8)
- BtmB leverancierscontracten (9)
- F-Desk (10)
- Grootboek II (11)
- I-domein (28)
- Inrichting, Kwaliteit & Rapportages (12)
- Regie & Consolidatie (13)
- Team programma 1 (14)
- Team programma 2 (15)
- Team programma 3 (16)
- Team programma 4 (17)
- Team programma 5 (18)
- Team programma 6 (19)
- Team programma 7 (20)

- Team programma 8 (21)
- Team programma 9 (22)
- Team programma 10 (23)
- Team programma 11 (24)
- Team programma 12 (25)
- Team programma A (26)
- Team programma B (27)
- Team Specials (29)
- Team Stadsdelen (30)
- VtmO (31)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie of afdeling) (33)
- Anders, namelijk (32) \_\_\_\_\_

*Display This Question:*

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Wonen*

Q84 Binnen welk team(s) bent u werkzaam?

- Data en onderzoek (31)
- Bedrijfsvoering (32)
- Beleid woningmarkt (4)
- Woningtoewijziging (5)
- Urgentieverlening (6)

- Beleid volkshuisvesting (23)
- Beleid woninggebruik en -kwaliteit (24)
- Woningverbetering (25)
- Vakantieverhuur en -onderhuur (26)
- Kamerverhuur (27)
- Leegstand en ondermijning (28)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie of afdeling) (29)
- Anders, namelijk (30) \_\_\_\_\_

*Display This Question:*

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Financiële dienstverlening*

17 Binnen welk team bent u het meest werkzaam?

- Accounthouders (4)
- Balanssturing & Fiscaliteit (5)
- BtmB facturen betalen (6)
- BtmB facturen routeren & coderen (7)
- BtmB facturen valideren (8)
- BtmB leverancierscontracten (9)
- F-Desk (10)
- Grootboek II (11)
- I-domein (28)
- Inrichting, Kwaliteit & Rapportages (12)
- Regie & Consolidatie (13)



- Team programma 1 (14)
- Team programma 2 (15)
- Team programma 3 (16)
- Team programma 4 (17)
- Team programma 5 (18)
- Team programma 6 (19)
- Team programma 7 (20)
- Team programma 8 (21)
- Team programma 9 (22)
- Team programma 10 (23)
- Team programma 11 (24)
- Team programma 12 (25)
- Team programma A (26)
- Team programma B (27)
- Team Specials (29)
- Team Stadsdelen (30)
- VtmO (31)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie of afdeling) (33)
- Anders, namelijk (32) \_\_\_\_\_

*Display This Question:*

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Wonen*

Q86 Binnen welk team bent u het meest werkzaam?

- Data en onderzoek (31)

- Bedrijfsvoering (32)
- Beleid woningmarkt (4)
- Woningtoewijziging (5)
- Urgentieverlening (6)
- Beleid volkshuisvesting (23)
- Beleid woninggebruik en -kwaliteit (24)
- Woningverbetering (25)
- Vakantieverhuur en -onderhuur (26)
- Kamerverhuur (27)
- Leegstand en ondermijning (28)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie of afdeling) (29)
- Anders, namelijk (30) \_\_\_\_\_

*Display This Question:*

*If Binnen welke directie bent u werkzaam? = Financiële dienstverlening*

19 Binnen welk(e) subteam(s) bent u werkzaam?

- Afval & Grondstoffen (P9) (4)
- B&O (5)
- Belastingen (6)
- DV (7)
- CTO (8)
- Staf Dienstverlening (9)
- EZ (10)

- Financieel Advies Projecten (11)
- K&C (12)
- G&O (13)
- Zuidas (14)
- PMB (15)
- Gebiedsteam/pool (16)
- ICT & IV eenheden (17)
- ID\_B&O (18)
- Inkomen (19)
- Interne DV A (20)
- Interne DV B (21)
- Jeugd (22)
- Onderwijs (23)
- SIS (24)
- Staf (25)
- Programma 2 (26)
- R&D (27)
- M&A (28)
- SA (29)
- Monumenten & OIS (30)

- Sport & Bos (31)
- Strategisch Financieel Advies (32)
- SW (33)
- Wonen (34)
- THOOR (35)
- OOV (36)
- CS (37)
- Vastgoed (38)
- VTH (39)
- Camping (40)
- Begraafplaatsen (41)
- Weesp (42)
- Werk / Participatie (43)
- Zorg / GGD (44)
- Niet van toepassing (indien u werkzaam bent binnen directie, afdeling of team) (46)
- Anders, namelijk (45) \_\_\_\_\_

20 Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige afdeling/team? Indien u werkt in meerdere teams, beantwoord dan de vragen voor het team waarin u het meest werkzaam bent.

- Korter dan 3 jaar (1)
- 3-10 jaar (6)
- Langer dan 10 jaar (7)

## 21 Onderdeel 2: Dynamiek in de omgeving

Hieronder volgen een aantal stellingen over veranderingen in de omgeving van uw afdeling/team. Het gaat om externe veranderingen. De stellingen zijn gericht op afdeling-/teamniveau (en niet op subteam). Indien u werkt in meerdere teams, beantwoord dan de vragen voor het team waarin u het meest werkzaam bent.

22 Kunt u aangeven in welke mate de onderstaande veranderingen volgens u impact gaan hebben op uw afdeling/team in de aankomende drie jaar?

Maak een keuze uit zeer lage impact – lage impact – matige impact - hoge impact – zeer hoge impact.

	Zeer lage impact (1)	Lage impact (2)	Matige impact (3)	Hoge impact (4)	Zeer hoge impact (5)
Wet- en regelgeving (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokale politieke ambities (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economie (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografie (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volksgezondheid (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociaal en maatschappelijk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmarkt (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaat en energie (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wensen van inwoners en partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Kunt u aangeven hoe vaak de onderstaande veranderingen volgens u gaan afkomen op uw afdeling/team in de aankomende drie jaar?

Maak een keuze uit nooit – zelden – soms – vaak - heel vaak.

	Nooit (1)	Zelden (2)	Soms (3)	Vaak (4)	Heel vaak (5)
Wet- en regelgeving (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokale politieke ambities (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economie (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografie (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volksgezondheid (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociaal en maatschappelijk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmarkt (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaat en energie (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wensen van inwoners en partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kunt u aangeven hoe snel de onderstaande veranderingen volgens u gaan afkomen op uw afdeling/team in de aankomende drie jaar?

Maak een keuze uit zeer langzaam - langzaam - matig - snel - zeer snel.

	Ze er langzaam (1)	Langzaam (2)	Matig (3)	Snel (4)	Ze er snel (5)
Wet- en regelgeving (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokale politieke ambities (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economie (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografie (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volksgezondheid (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociaal en maatschappelijk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmarkt (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaat en energie (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wensen van inwoners en partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kunt u aangeven in welke mate de onderstaande veranderingen die in de aankomende drie jaar op uw afdeling/team gaan afkomen voorspelbaar zijn?

Maak een keuze uit zeer voorspelbaar - voorspelbaar - matig voorspelbaar - onvoorspelbaar - zeer onvoorspelbaar.

	Ze er vo ors pel ba ar (1)	Vo ors pel ba ar (2)	Ma tig vo ors pel ba ar (3)	On vo ors pel ba ar (4)	Ze er on vo ors pel ba ar (5)
Wet- en regelgeving (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokale politieke ambities (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economie (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografie (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volksgezondheid (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociaal en maatschappelijk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmarkt (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaat en energie (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wensen van inwoners en partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 26 Onderdeel 3: Omgaan met veranderingen

Hieronder volgen een aantal stellingen over verandering, besluitvorming en implementatie van genomen besluiten in uw afdeling/team naar aanleiding van veranderingen in de omgeving. De stellingen zijn gericht op afdeling-/teamniveau (en niet op subteam). Indien u werkt in meerdere teams, beantwoord dan de vragen voor het team waarin u het meest werkzaam bent.

27 Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
In mijn afdeling/team signaleren wij tijdig relevante veranderingen in onze externe omgeving. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team bedenken wij snel passende oplossingen zodra veranderingen zich voordoen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team nemen wij snel besluiten over maatregelen die we moeten nemen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team implementeren wij snel de genomen besluiten. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team nemen wij signalen over nieuwe ontwikkelingen van elkaar serieus. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team kunnen wij meepraten over passende oplossingen. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team zijn wij betrokken bij het nemen van besluiten. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team weten wij wat de rol van elk teamlid is in het besluitvormingsproces. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team zijn wij op de hoogte van de genomen besluiten. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team ervaren wij de kwaliteit van de besluitvorming van voldoende niveau. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team monitoren en evalueren wij regelmatig de genomen besluiten. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 28 Onderdeel 4: Afdeling-/teamaspecten

Hieronder volgen een aantal stellingen over afdeling-/teamaspecten. Dit is onderverdeeld in doelstellingen, taakverdeling, samenstelling, lerend vermogen, leiderschap, individuele wendbaarheid en prestaties in uw afdeling/team. De stellingen zijn gericht op afdeling-/teamniveau (en niet op subteam). Indien u werkt in meerdere teams, beantwoord dan de vragen voor het team waarin u het meest werkzaam bent.

#### 29 Doelstellingen

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team zit een duidelijk toekomstgerichte visie achter de doelstellingen. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team ligt de nadruk van de doelstellingen op het effectief behalen van de gestelde doelen. (8)

In mijn afdeling/team ligt de nadruk van de doelstellingen op efficiëntie in het gebruik van middelen. (7)

In mijn afdeling/team ligt de nadruk van de doelstellingen op vernieuwing. (6)

In mijn afdeling/team zijn doelstellingen tussentijds aan te passen. (11)

In mijn afdeling/team zijn doelen in schriftelijk plannen vormgegeven. (4)

### 30 Taakverdeling

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team hebben wij grotendeels vaste taken (functie). (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team werken wij grotendeels aan vaste opgaven. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team verdelen wij taken op basis van competentie. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team heeft een projectteam een duidelijk mandaat (bevoegdheid om in naam van iemand anders te handelen). (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team kunnen wij het takenpakket lopende het jaar veranderen. (5)

In mijn afdeling/team kunnen wij taken uitbesteden aan andere teams. (6)

In mijn afdeling/team hebben wij veel autonomie over het werk en de uitvoering hiervan. (7)

In mijn afdeling/team werken wij goed met elkaar samen. (8)

In mijn afdeling/team stemmen wij taken goed met elkaar af. (9)

In mijn afdeling/team zijn wij in hoge mate van elkaar afhankelijk bij het uitvoeren van werkzaamheden. (10)

In mijn afdeling/team zijn wij in hoge mate afhankelijk van werkzaamheden uit andere teams. (11)

In mijn afdeling/team hebben wij voldoende middelen om taken uit te voeren. (12)

In mijn afdeling/team kunnen wij toegewezen middelen voor veranderende omstandigheden inzetten, indien nodig. (13)

In mijn afdeling/team hebben wij weinig procedures en regels om het werk in te delen. (14)

In mijn afdeling/team denken wij gezamenlijk na hoe de financiële begroting wordt vormgegeven. (16)

**Samenstelling**

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team is een goede afstemming tussen de strategie van het team en de inzet van teamleden op taken. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team kunnen wij snel het aantal personeelsleden tijdelijk verhogen, bijvoorbeeld met uitzendkrachten, interne of externe detachering of ZZP'ers. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team kunnen wij snel het aantal personeelsleden tijdelijk verlagen, bijvoorbeeld door relaties te verbreken met uitzendkrachten, interne of externe detachering of ZZP'ers. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team wordt beweging (horizontale doorstroom) naar een andere functie op hetzelfde niveau gestimuleerd. (4)

In mijn afdeling/team wordt beweging (verticale doorstroom) naar een andere functie op een hoger niveau gestimuleerd. (5)

In mijn afdeling/team is het gebruikelijk dat een teamlid van een hogere naar een lagere functie beweegt. (6)



### 32 Lerend vermogen

#### Interne kennisdeling en kenniscreatie (wat doet men van binnen)

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team zijn wij in staat nieuwe kennis snel met elkaar te delen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team experimenteren wij regelmatig met nieuwe ideeën om tot nieuwe inzichten te komen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team kunnen wij de nieuwe kennis toepassen bij het uitvoeren van werkzaamheden. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team ligt het initiatief om je te ontwikkelen bij jezelf. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team is duidelijk bij wie bepaalde kennis aanwezig is. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team stellen wij gezamenlijk vast wat we willen leren. (7)

In mijn afdeling/team bespreken wij regelmatig elkaars functioneren en ontwikkeling. (8)

In mijn afdeling/team geven wij elkaar feedback op een opbouwende manier. (9)

In mijn afdeling/team delen wij kennis met andere teams. (11)

In mijn afdeling/team leren wij door samen te werken met andere teams. (10)

### 33 Lerend vermogen

#### Externe samenwerking en kennisverwerving (wat doet men van buiten)

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team nodigen wij regelmatig sprekers van buiten uit om nieuwe ideeën te ontwikkelen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team hebben wij toegang tot professionele en wetenschappelijke tijdschriften op mijn vakgebied. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team bouwen wij actief aan relaties met scholen en universiteiten om snel te kunnen beschikken over de laatste inzichten in mijn werkveld of vakgebied. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn afdeling/team werken wij regelmatig samen en delen we kennis met particuliere organisaties.  
(4)

In mijn afdeling/team werken wij regelmatig samen en delen we kennis met publieke organisaties.  
(5)

In mijn afdeling/team werken wij regelmatig samen en delen we kennis met Europese en internationale publieke organisaties.  
(6)

Display This Question:

If Hebt u een leidinggevende functie? = Nee

### 34 Leiderschap

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
De leidinggevende van mijn afdeling/team anticipeert op veranderingen die op ons afkomen. (25)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende van mijn afdeling/team richt zich op het verbeteren van de bedrijfsvoering door het exploreren van nieuwe kansen. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende van mijn afdeling/team betreft iedereen bij de doelbepaling. (24)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De leidinggevende van mijn afdeling/team betreft iedereen bij de besluitvorming. (17)

De leidinggevende van mijn afdeling/team weet diversiteit in kennis, achtergronden en expertisen optimaal te benutten om te kunnen innoveren. (18)

De leidinggevende van mijn afdeling/team biedt iedereen de juiste begeleiding om vervolgens aan de slag te kunnen. (19)

De leidinggevende van mijn afdeling/team geeft iedereen opbouwende feedback op huidige prestaties. (21)

De leidinggevende van mijn afdeling/team heeft aandacht voor het welzijn van het team. (26)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende van mijn afdeling/team moedigt iedereen aan om te innoveren. (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende van mijn afdeling/team kan zijn leiderschapsstijl aanpassen aan de behoeften van het team. (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Display This Question:*

*If Hebt u een leidinggevende functie? = Ja*

### 35 Leiderschap

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Als leidinggevende van mijn afdeling/team anticipeer ik op veranderingen die op ons afkomen. (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als leidinggevende van mijn afdeling/team richt ik mij op het verbeteren van de bedrijfsvoering door het exploreren van nieuwe kansen. (11)

Als leidinggevende van mijn afdeling/team betrek ik iedereen bij de doelbepaling. (12)

Als leidinggevende van mijn afdeling/team betrek ik iedereen bij de besluitvorming. (13)

Als leidinggevende van mijn afdeling/team weet ik diversiteit in kennis, achtergronden en expertisen optimaal te benutten om te kunnen innoveren. (14)



Als leidinggevende van mijn afdeling/team moedig ik iedereen aan om te innoveren. (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als leidinggevende van mijn afdeling/team weet ik mijn leiderschapsstijl aan te passen aan de behoeften van mijn team. (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 36 Individuele wendbaarheid

#### Wendbaarheidsbereidheid

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen in uw afdeling/team?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om meer beslissingsbevoegdheid te krijgen in mijn werk. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om proactief taken op te pakken, naast mijn eigen werk. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om een hogere functie of zwaardere taken uit te voeren. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik ben bereid om een hogere functie of zwaardere taken uit te voeren. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om een lagere functie of minder zware taken uit te voeren. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om mijn contracturen tijdelijk uit te breiden. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om mijn contracturen tijdelijk te verminderen. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om op andere tijdstippen of dagen te werken. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om mijn kennis te delen met collega's, teams en beroepsgenoten. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om mijn collega's te inspireren. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 37 Individuele wendbaarheid

#### Wendbaarheidsbekwaamheid

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen in uw afdeling/team?

Maak een keuze helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik voel mij bekwaam om meer beslissingsbevoegdheid te krijgen in mijn werk. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om proactief taken op te pakken, naast mijn eigen werk. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om een hogere functie of zwaardere taken uit te voeren. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om een lagere functie of minder zware taken uit te voeren. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om mijn contracturen tijdelijk uit te breiden. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om mijn contracturen tijdelijk te verminderen. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om op andere tijdstippen of dagen te werken. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om mijn kennis te delen met collega's, teams en beroepsgenoten. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij bekwaam om mijn collega's te inspireren. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 38 Individuele wendbaarheid

#### Wendbaarheidsmogelijkheid

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen in uw afdeling/team?

Maak een keuze uit helemaal oneens - oneens – neutraal- eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik heb de mogelijkheid om meer beslissingsbevoegdheid te krijgen in mijn werk. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om proactief taken op te pakken, naast mijn eigen taken. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om een hogere functie of zwaardere taken uit te voeren. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om een lagere functie of minder zware taken uit te voeren. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn contracturen tijdelijk uit te breiden. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn contracturen tijdelijk te verminderen. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om op andere tijdstippen of dagen te werken. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn kennis te delen met collega's, teams en beroepsgenoten. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn collega's te inspireren. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 39 Prestaties

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?

Maak een keuze helemaal oneens - oneens – neutraal - eens - helemaal eens.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
In mijn afdeling/team zijn diensten snel geleverd in het afgelopen jaar. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team zijn diensten efficiënt geleverd in het afgelopen jaar. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team zijn vaak de gestelde doelen bereikt in het afgelopen jaar. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team was de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden hoog in het afgelopen jaar. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn afdeling/team was de klantwaardering voor de dienstverlening hoog in het afgelopen jaar. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 Einde

Wij willen u namens de opleiding Human Resource Management (Hogeschool van Amsterdam) en Gemeente Amsterdam (Directie Personeel & Organisatie) bedanken voor uw medewerking aan het onderzoek. Indien u vragen hebt en of wil meedenken over mogelijke verbeteringen van de vragenlijst, horen wij dit graag. Hiervoor kunt u de contactgegevens in de mail gebruiken.

---

41

Hebt u interesse om een rapportage te ontvangen met de uitkomsten van het onderzoek?

Ja (1)

Nee (2)

---

42 Hebt u interesse om deel te nemen aan een terugkoppelingsbijeenkomst?

Ja (1)

Nee (2)

---

*Display This Question:*

*If Hebt u interesse om deel te nemen aan een terugkoppelingsbijeenkomst? = Ja*

43 Welke vorm gaat u voorkeur naar uit voor een terugkoppelingsbijeenkomst?

Virtueel (1)

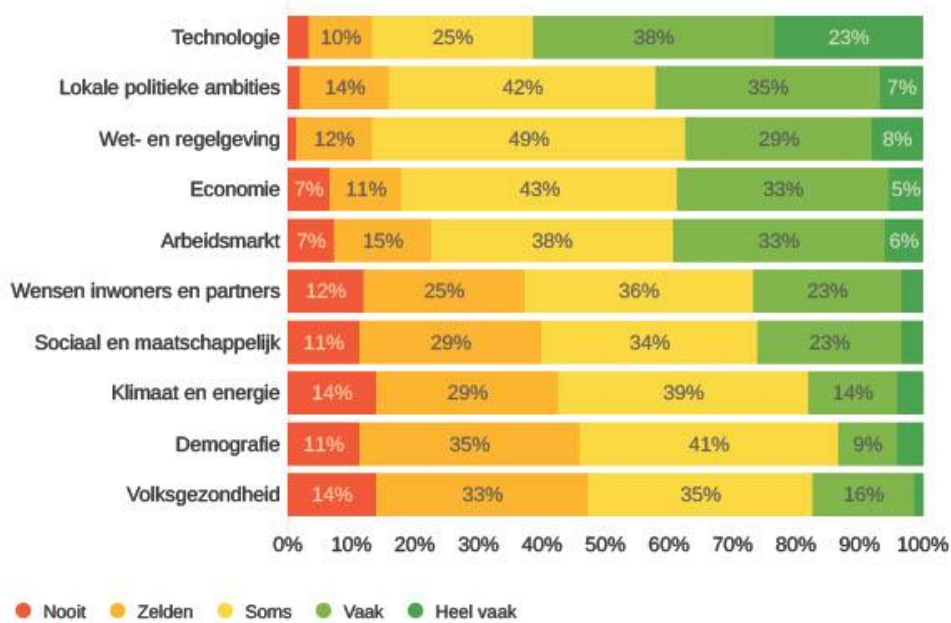
Fysiek (2)

---

44 Hebt u eventueel op- en of aanmerkingen op de vragenlijst (huidige en definitieve versie)?

---

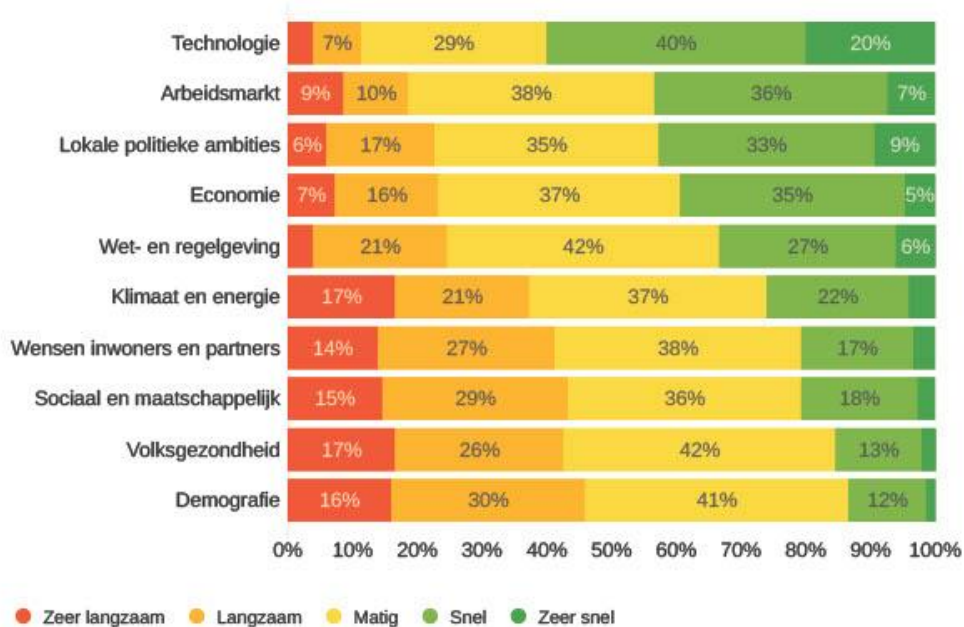
### Hoeveelheid van verandering



### Hoeveelheid van verandering

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Technologie	1.00	5.00	3.68	1.04	150
Lokale politieke ambities	1.00	5.00	3.31	0.86	150
Wet- en regelgeving	1.00	5.00	3.31	0.83	150
Economie	1.00	5.00	3.19	0.94	150
Arbeidsmarkt	1.00	5.00	3.15	1.00	150
Wensen van inwoners en partners	1.00	5.00	2.81	1.03	150
Sociaal en maatschappelijk	1.00	5.00	2.78	1.03	150
Klimaat en energie	1.00	5.00	2.65	1.01	150
Demografie	1.00	5.00	2.60	0.95	150
Volksgezondheid	1.00	5.00	2.57	0.96	150

## Snelheid van verandering

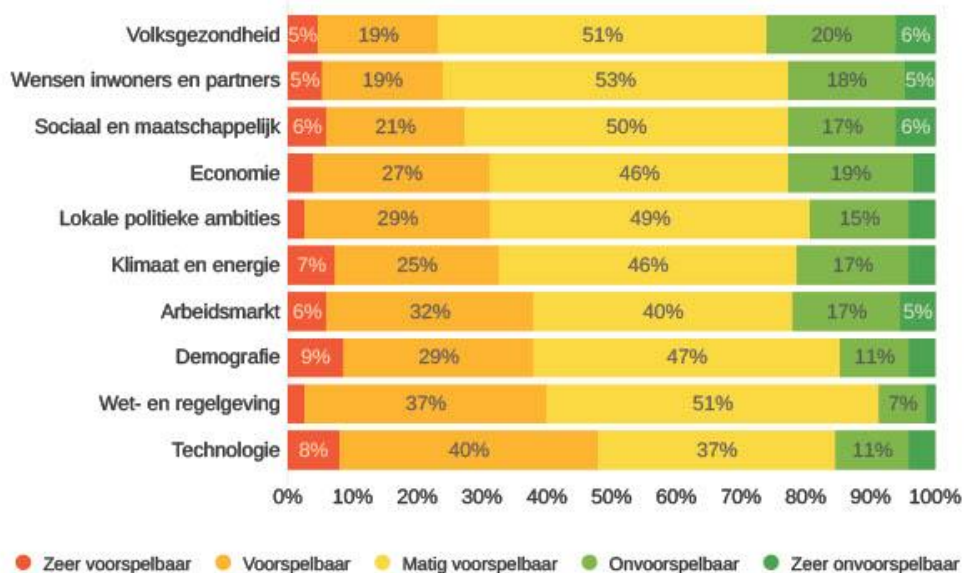


## Snelheid van verandering

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Technologie	1.00	5.00	3.65	1.01	150
Arbeidsmarkt	1.00	5.00	3.23	1.02	150
Lokale politieke ambities	1.00	5.00	3.23	1.03	150
Economie	1.00	5.00	3.13	0.98	150
Wet- en regelgeving	1.00	5.00	3.11	0.93	150
Klimaat en energie	1.00	5.00	2.76	1.09	150
Wensen van inwoners en partners	1.00	5.00	2.69	1.02	150
Sociaal en maatschappelijk	1.00	5.00	2.65	1.02	150
Volksgezondheid	1.00	5.00	2.58	0.98	150
Demografie	1.00	5.00	2.53	0.94	150



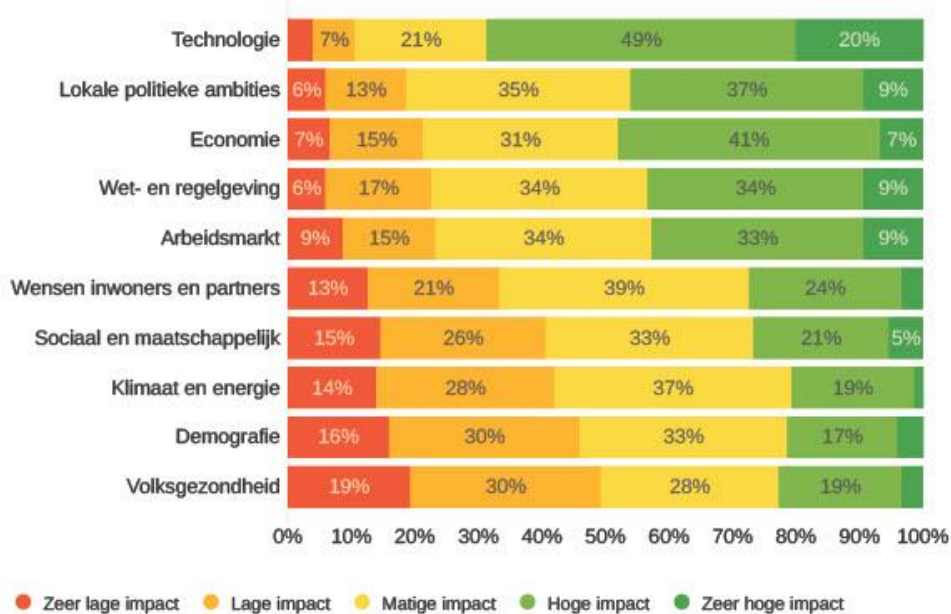
## Voorspelbaarheid van verandering



## Voorspelbaarheid van verandering

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Volksgezondheid	1.00	5.00	3.04	0.90	150
Wensen van inwoners en partners	1.00	5.00	2.98	0.88	150
Sociaal en maatschappelijk	1.00	5.00	2.95	0.93	150
Economie	1.00	5.00	2.91	0.87	150
Lokale politieke ambities	1.00	5.00	2.89	0.83	150
Klimaat en energie	1.00	5.00	2.85	0.93	150
Arbeidsmarkt	1.00	5.00	2.83	0.96	150
Demografie	1.00	5.00	2.72	0.91	150
Wet- en regelgeving	1.00	5.00	2.67	0.71	150
Technologie	1.00	5.00	2.63	0.93	150

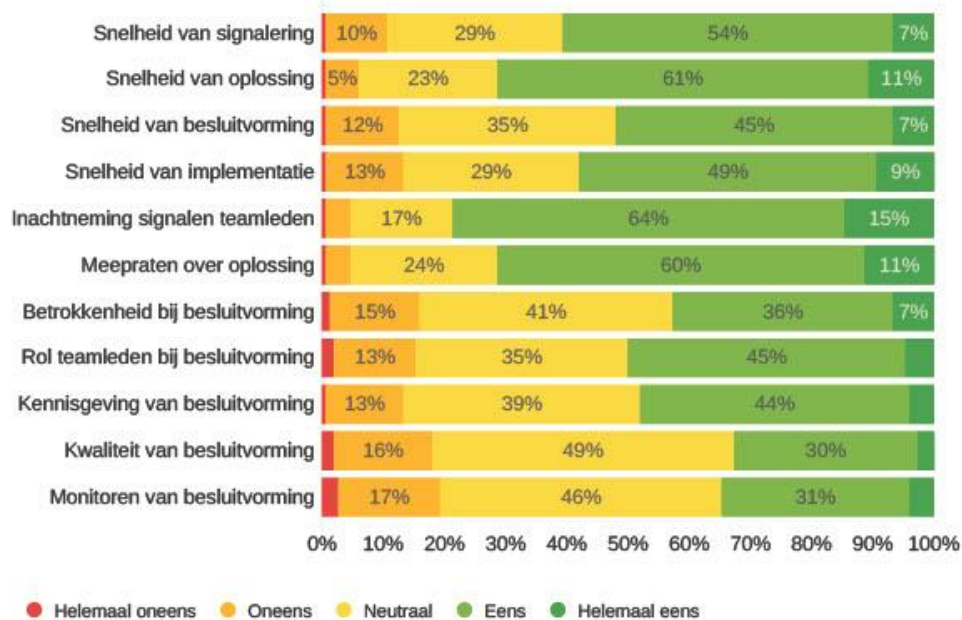
## Impact van verandering



## Impact van verandering

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Technologie	1.00	5.00	3.74	0.98	150
Lokale politieke ambities	1.00	5.00	3.31	1.01	150
Economie	1.00	5.00	3.27	1.01	150
Wet- en regelgeving	1.00	5.00	3.24	1.03	150
Arbeidsmarkt	1.00	5.00	3.20	1.08	150
Wensen van inwoners en partners	1.00	5.00	2.85	1.03	150
Sociaal en maatschappelijk	1.00	5.00	2.77	1.10	150
Klimaat en energie	1.00	5.00	2.66	0.99	150
Demografie	1.00	5.00	2.63	1.07	150
Volksgezondheid	1.00	5.00	2.57	1.10	150

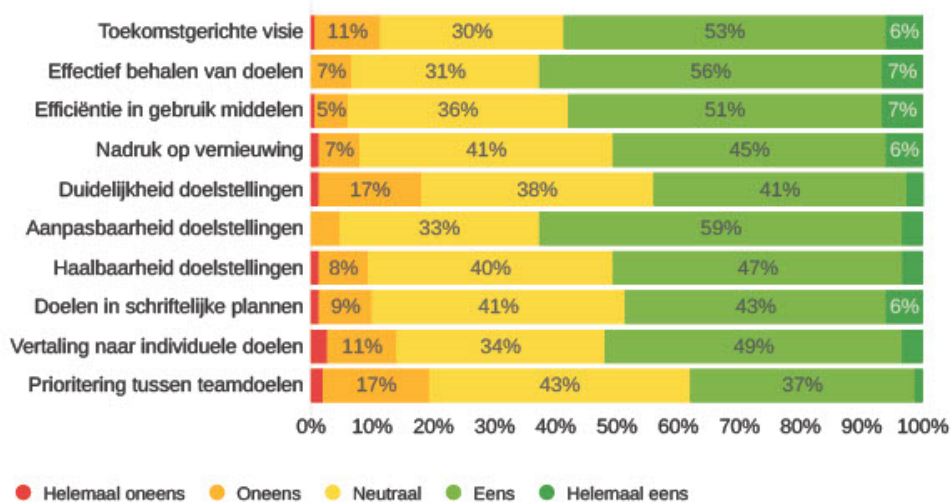
## Omgaan met verandering



## Omgaan met verandering

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Snelheid van signalering	1.00	5.00	3.56	0.79	150
Snelheid van oplossing	1.00	5.00	3.75	0.74	150
Snelheid van besluitvorming	1.00	5.00	3.45	0.81	150
Snelheid van implementatie	1.00	5.00	3.53	0.85	150
Inachtneming signalen teamleden	1.00	5.00	3.88	0.72	150
Meepraten over oplossing	1.00	5.00	3.77	0.72	150
Betrokkenheid bij besluitvorming	1.00	5.00	3.32	0.85	150
Rol teamleden bij besluitvorming	1.00	5.00	3.37	0.84	150
Kennisgeving van besluitvorming	1.00	5.00	3.38	0.78	150
Kwaliteit van besluitvorming	1.00	5.00	3.15	0.79	150
Monitoren van besluitvorming	1.00	5.00	3.17	0.84	150

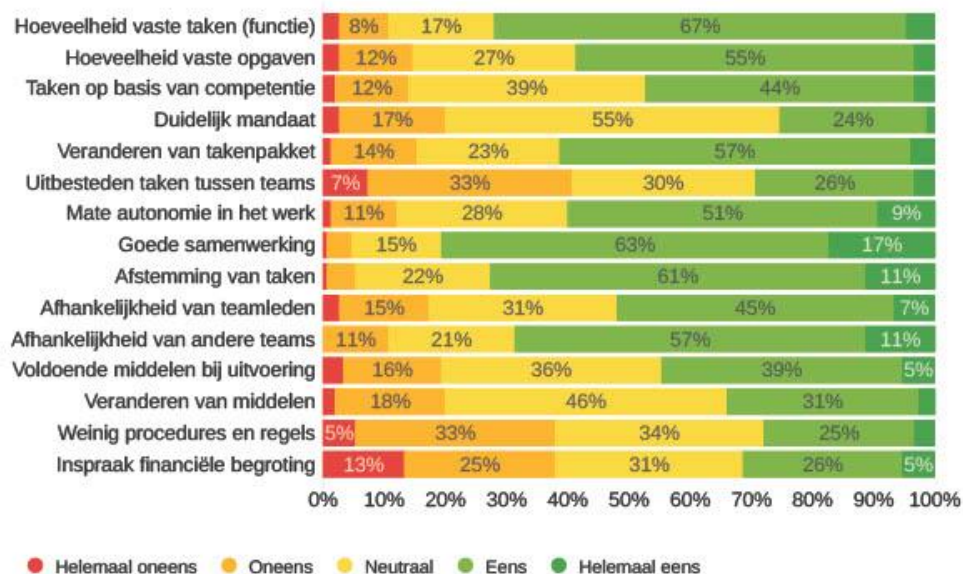
## Doelstellingen



## Doelstellingen

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Toekomstgerichte visie	1.00	5.00	3.53	0.79	150
Effectief behalen van doelen	2.00	5.00	3.63	0.71	150
Efficiëntie in gebruik middelen	1.00	5.00	3.58	0.72	150
Nadruk op vernieuwing	1.00	5.00	3.47	0.76	150
Aanpasbaarheid doelstellingen	2.00	5.00	3.61	0.63	150
Doelen in schriftelijke plannen	1.00	5.00	3.43	0.79	150
Haalbaarheid doelstellingen	1.00	5.00	3.43	0.74	150
Duidelijkheid doelstellingen	1.00	5.00	3.27	0.82	150
Vertaling naar individuele doelen	1.00	5.00	3.39	0.83	150
Prioritering tussen teamdoelen	1.00	5.00	3.18	0.80	150

## Taakverdeling

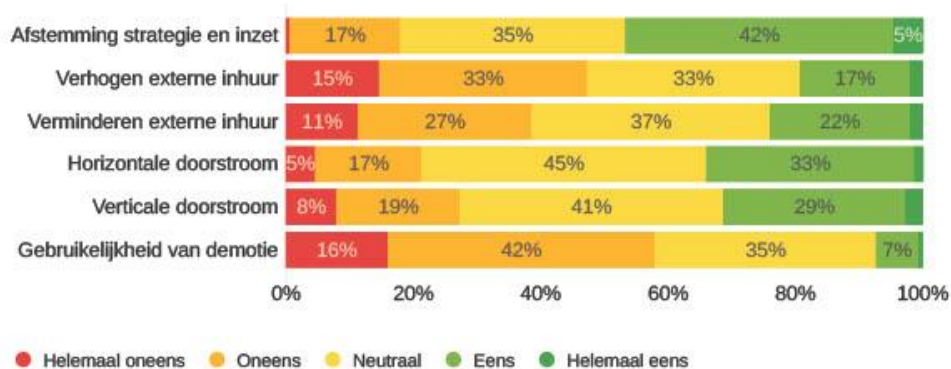


## Taakverdeling

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Hoeveelheid vaste taken (functie)	1.00	5.00	3.63	0.80	150
Hoeveelheid vaste opgaven	1.00	5.00	3.45	0.84	150
Taken op basis van competentie	1.00	5.00	3.35	0.81	150
Duidelijk mandaat	1.00	5.00	3.04	0.76	150
Veranderen van takenpakket	1.00	5.00	3.49	0.83	150
Uitbesteden taken tussen teams	1.00	5.00	2.85	1.00	150
Mate autonomie in het werk	1.00	5.00	3.56	0.85	150
Goede samenwerking	1.00	5.00	3.93	0.73	150
Afstemming van taken	1.00	5.00	3.78	0.73	150
Afhankelijkheid van teamleden	1.00	5.00	3.39	0.91	150
Afhankelijkheid van andere teams	2.00	5.00	3.69	0.81	150
Voldoende middelen bij uitvoering	1.00	5.00	3.27	0.91	150

Veranderen van middelen	1.00	5.00	3.15	0.81	150
Weinig procedures en regels	1.00	5.00	2.88	0.95	150
Inspraak financiële begroting	1.00	5.00	2.85	1.11	150

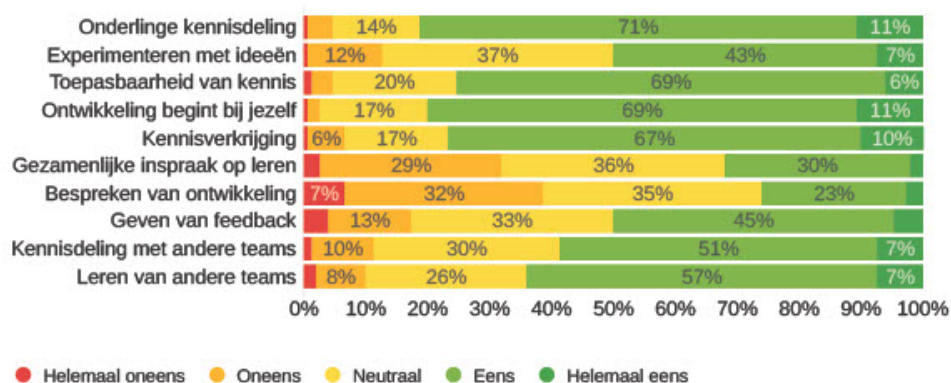
## Samenstelling



## Samenstelling

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Afstemming strategie en inzet	1.00	5.00	3.33	0.84	150
Verhogen externe inhuur	1.00	5.00	2.59	1.00	150
Verminderen externe inhuur	1.00	5.00	2.76	0.98	150
Horizontale doorstroom	1.00	5.00	3.09	0.85	150
Verticale doorstroom	1.00	5.00	2.99	0.95	150
Gebruikelijkheid van demotie	1.00	5.00	2.34	0.85	150

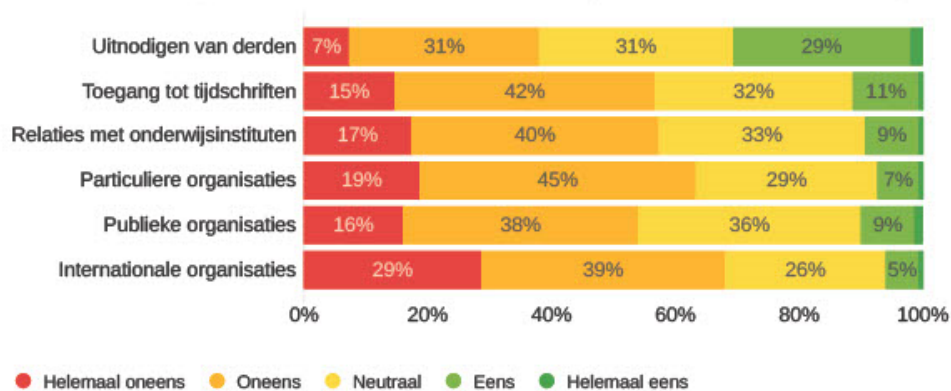
## Lerend vermogen - interne kennisdeling en kenniscreatie



## Lerend vermogen - interne kennisdeling en kenniscreatie

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Onderlinge kennisdeling	1.00	5.00	3.87	0.67	150
Experimenteren met ideeën	1.00	5.00	3.44	0.82	150
Toepasbaarheid van kennis	1.00	5.00	3.75	0.67	150
Ontwikkeling begint bij jezelf	1.00	5.00	3.87	0.64	150
Kennisverrijging	1.00	5.00	3.79	0.72	150
Gezamenlijke inspraak op leren	1.00	5.00	2.99	0.88	150
Bespreken van ontwikkeling	1.00	5.00	2.83	0.95	150
Geven van feedback	1.00	5.00	3.33	0.91	150
Kennisdeling met andere teams	1.00	5.00	3.53	0.82	150
Leren van andere teams	1.00	5.00	3.59	0.82	150

## Lerend vermogen - externe samenwerking en kennisverwerking

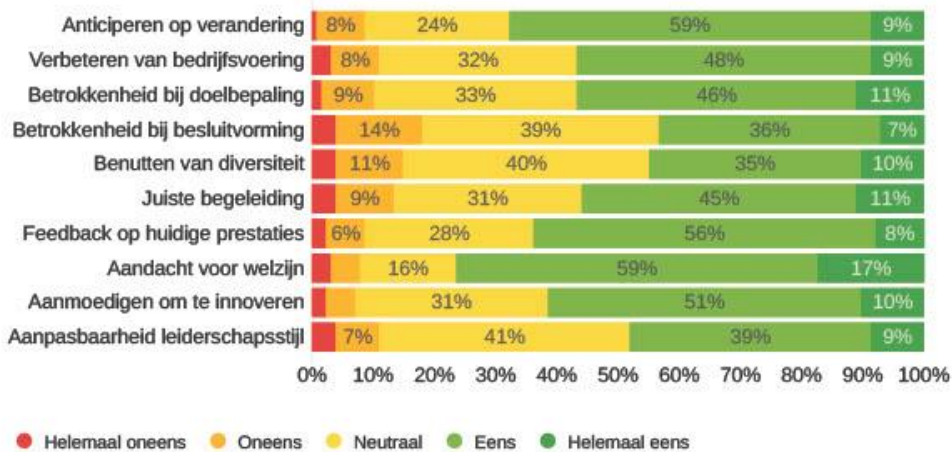


## Lerend vermogen - externe samenwerking en kennisverwerking

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Uitnodigen van derden	1.00	5.00	2.87	0.97	150
Toegang tot tijdschriften	1.00	5.00	2.41	0.89	150
Relaties met onderwijsinstellingen	1.00	5.00	2.35	0.89	150
Particuliere organisaties	1.00	5.00	2.26	0.86	150
Publieke organisaties	1.00	5.00	2.41	0.90	150
Internationale organisaties	1.00	5.00	2.10	0.90	150



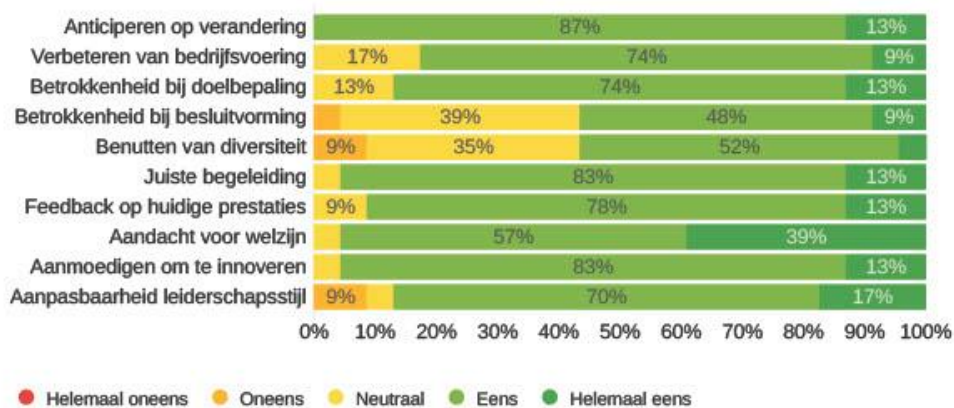
## Leiderschap - bevindingen van medewerkers



## Leiderschap - bevindingen van medewerkers

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Anticiperen op verandering	1.00	5.00	3.67	0.77	127
Verbeteren van bedrijfsvoering	1.00	5.00	3.51	0.88	127
Betrokkenheid bij doelbepaling	1.00	5.00	3.56	0.86	127
Betrokkenheid bij besluitvorming	1.00	5.00	3.28	0.93	127
Benutten van diversiteit	1.00	5.00	3.36	0.94	127
Juiste begeleiding	1.00	5.00	3.50	0.95	127
Feedback op huidige prestaties	1.00	5.00	3.61	0.81	127
Aandacht voor welzijn	1.00	5.00	3.83	0.88	127
Aanmoedigen om te innoveren	1.00	5.00	3.62	0.82	127
Aanpasbaarheid leiderschapsstijl	1.00	5.00	3.42	0.89	127

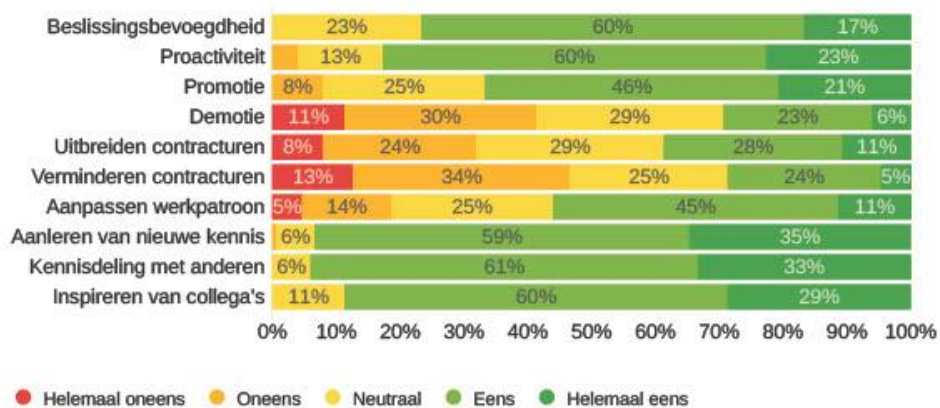
## Leiderschap - bevindingen van leidinggevenden



## Leiderschap - bevindingen van leidinggevenden

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Anticiperen op verandering	4.00	5.00	4.13	0.34	23
Verbeteren van bedrijfsvoering	3.00	5.00	3.91	0.50	23
Betrokkenheid bij doelbepaling	3.00	5.00	4.00	0.51	23
Betrokkenheid bij besluitvorming	2.00	5.00	3.61	0.71	23
Benutten van diversiteit	2.00	5.00	3.52	0.71	23
Juiste begeleiding	3.00	5.00	4.09	0.41	23
Feedback op huidige prestaties	3.00	5.00	4.04	0.46	23
Aandacht voor welzijn	3.00	5.00	4.35	0.56	23
Aanmoedigen om te innoveren	3.00	5.00	4.09	0.41	23
Aanpasbaarheid leiderschapsstijl	2.00	5.00	3.96	0.75	23

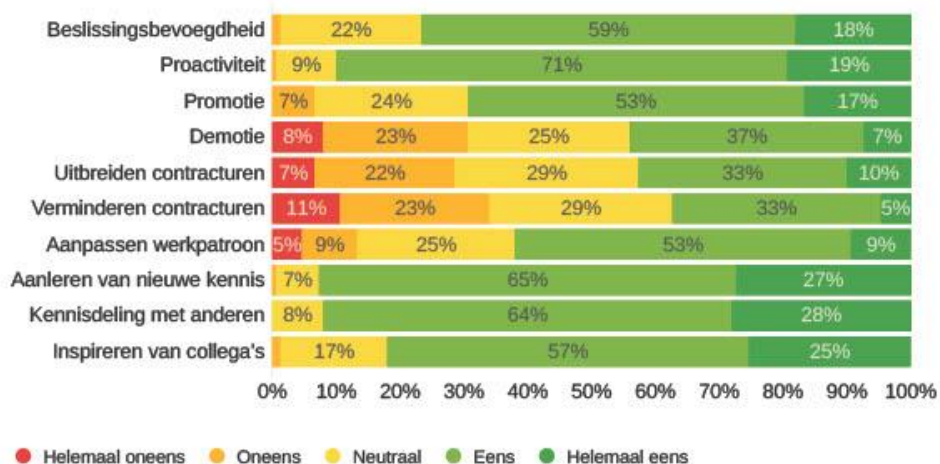
## Wendbaarheidsbereidheid



## Wendbaarheidsbereidheid

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Beslissingsbevoegdheid	3.00	5.00	3.93	0.63	150
Proactiviteit	2.00	5.00	4.01	0.72	150
Promotie	2.00	5.00	3.79	0.86	150
Demotie	1.00	5.00	2.83	1.09	150
Uitbreiden contracturen	1.00	5.00	3.09	1.12	150
Verminderen contracturen	1.00	5.00	2.74	1.10	150
Aanpassen werkpatroon	1.00	5.00	3.44	1.02	150
Aanleren van nieuwe kennis	2.00	5.00	4.27	0.60	150
Kennisdeling met anderen	3.00	5.00	4.27	0.56	150
Inspireren van collega's	3.00	5.00	4.17	0.61	150

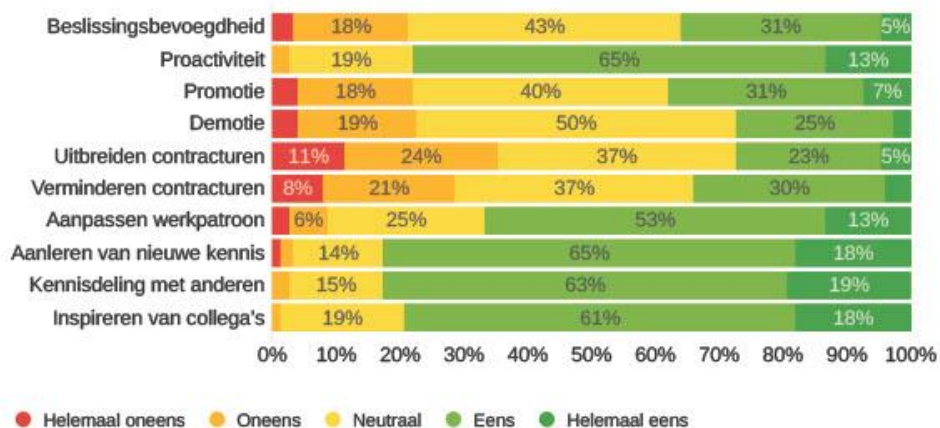
## Wendbaarheidsbekwaamheid



## Wendbaarheidsbekwaamheid

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Beslissingsbevoegdheid	2.00	5.00	3.93	0.67	150
Proactiviteit	2.00	5.00	4.09	0.55	150
Promotie	2.00	5.00	3.79	0.79	150
Demotie	1.00	5.00	3.13	1.09	150
Uitbreiden contracturen	1.00	5.00	3.17	1.09	150
Verminderen contracturen	1.00	5.00	2.97	1.08	150
Aanpassen werkpatroon	1.00	5.00	3.53	0.94	150
Aanleren van nieuwe kennis	2.00	5.00	4.19	0.57	150
Kennisdeling met anderen	3.00	5.00	4.20	0.57	150
Inspireren van collega's	2.00	5.00	4.06	0.69	150

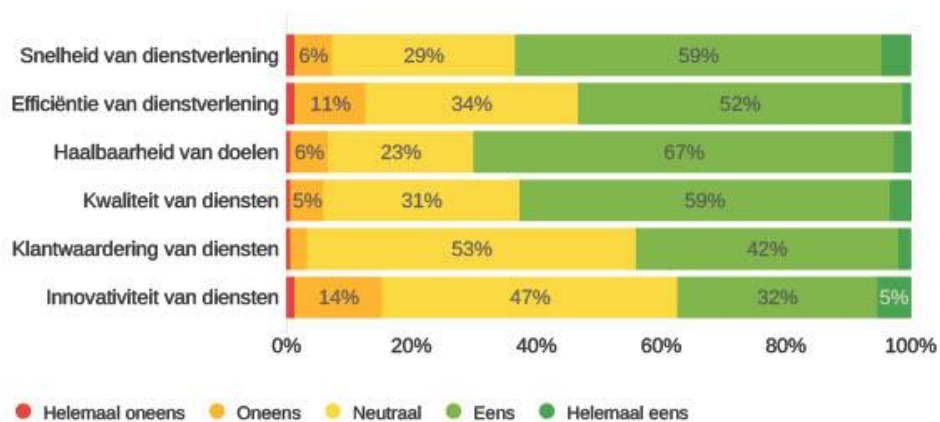
## Wendbaarheidsmogelijkheid



## Wendbaarheidsmogelijkheid

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Beslissingsbevoegdheid	1.00	5.00	3.16	0.89	150
Proactiviteit	2.00	5.00	3.89	0.65	150
Promotie	1.00	5.00	3.19	0.95	150
Demotie	1.00	5.00	3.03	0.84	150
Uitbreiden contracturen	1.00	5.00	2.85	1.04	150
Verminderen contracturen	1.00	5.00	3.01	0.99	150
Aanpassen werkpatroon	1.00	5.00	3.69	0.87	150
Aanleren van nieuwe kennis	1.00	5.00	3.96	0.72	150
Kennisdeling met anderen	2.00	5.00	3.99	0.67	150
Inspireren van collega's	2.00	5.00	3.96	0.65	150

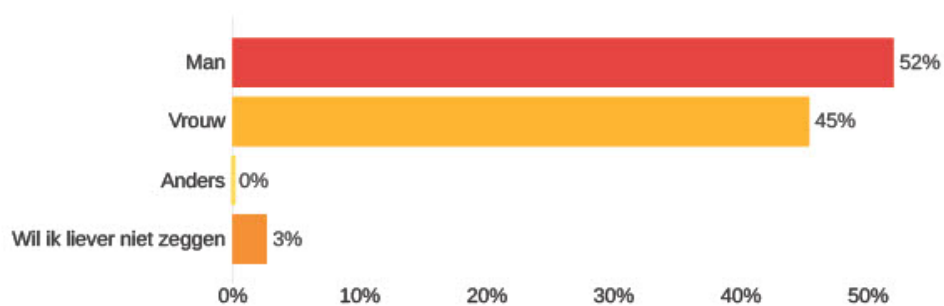
## Prestaties



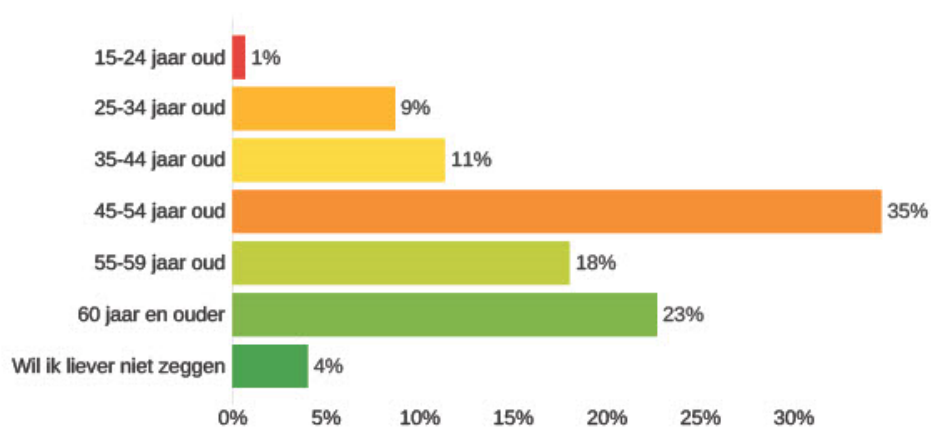
## Prestaties

Field	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Responses
Snelheid van dienstverlening	1.00	5.00	3.59	0.73	150
Efficiëntie van dienstverlening	1.00	5.00	3.41	0.76	150
Haalbaarheid van doelen	1.00	5.00	3.65	0.66	150
Kwaliteit van diensten	1.00	5.00	3.59	0.67	150
Klantwaardering van diensten	1.00	5.00	3.42	0.61	150
Innovativiteit van diensten	1.00	5.00	3.26	0.81	150

## Geslacht



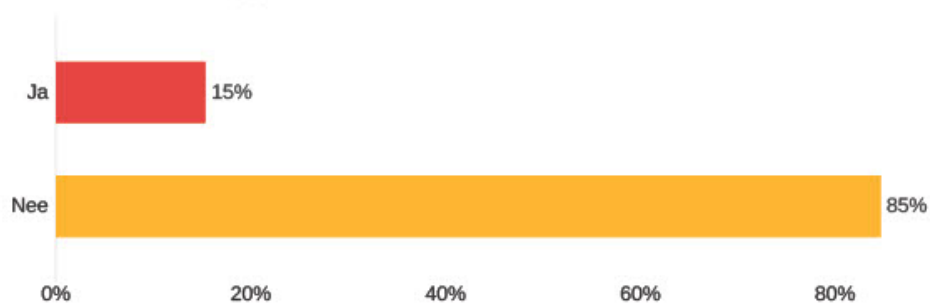
## Leeftijd



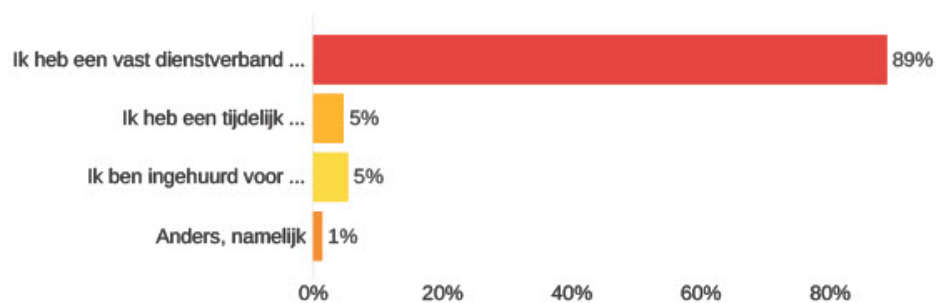
## Opleidingsniveau



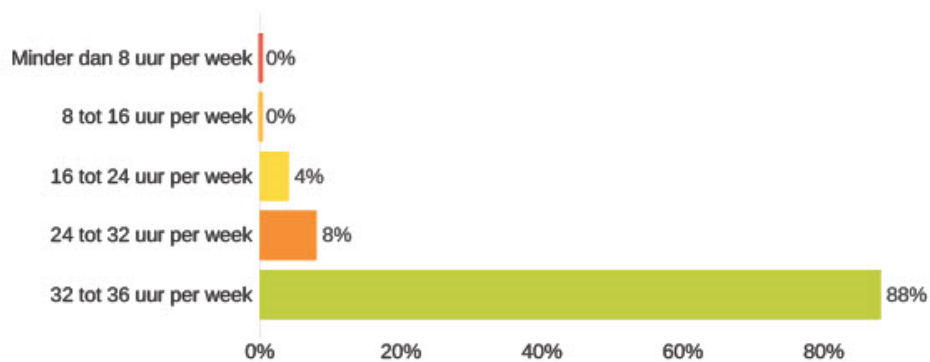
### Functie als leidinggevende



### Contracttype

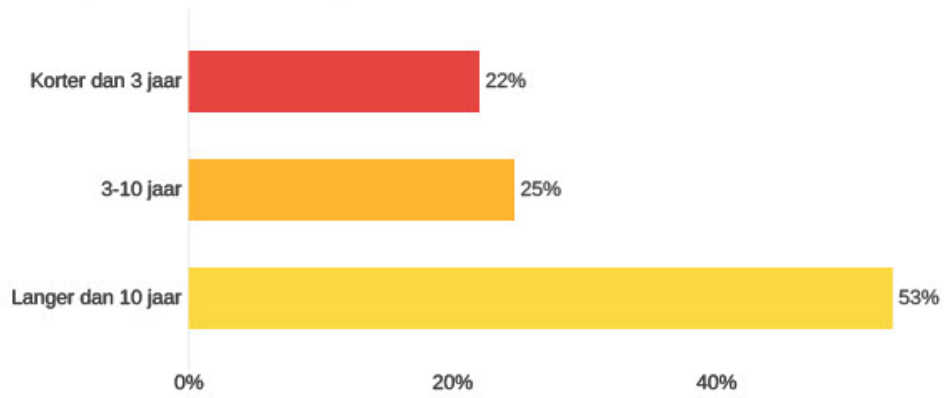


### Omvang van dienstverband

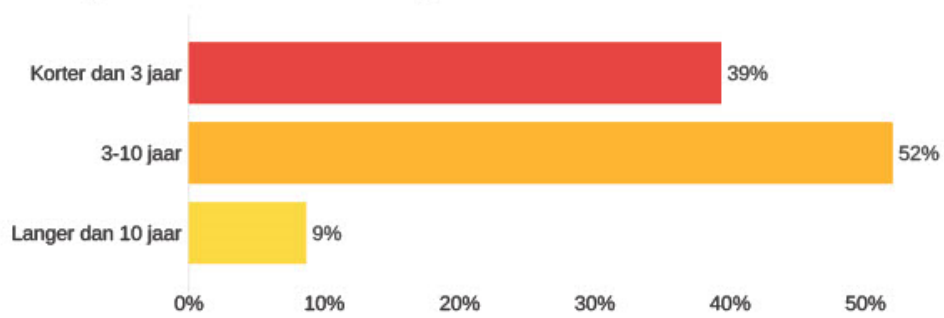




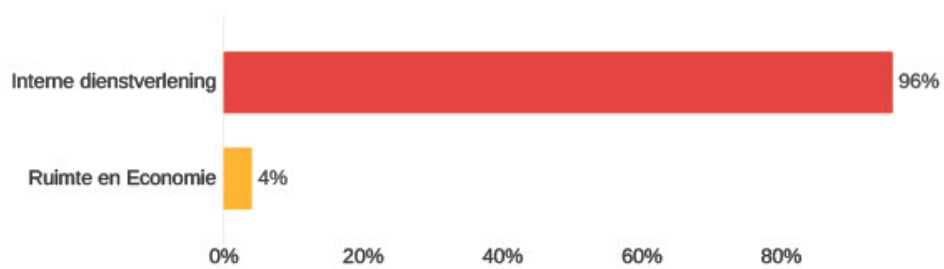
### Aantal jaar werkzaam bij Gemeente Amsterdam



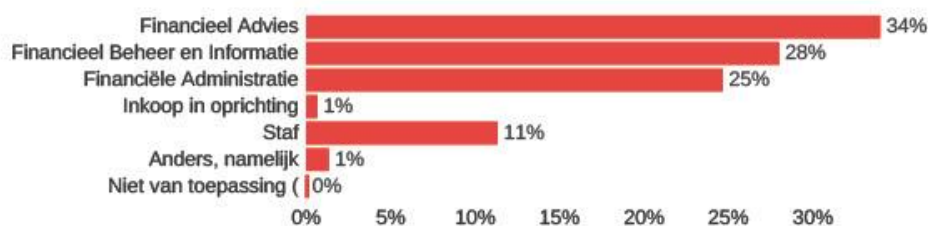
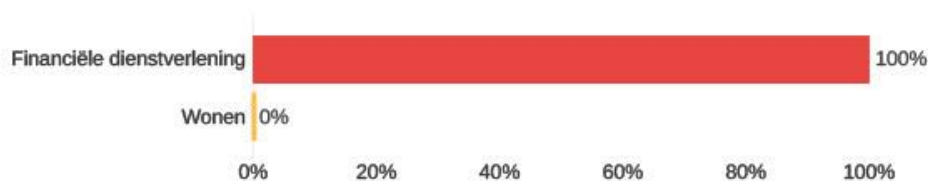
### Aantal jaar werkzaam in huidige functie



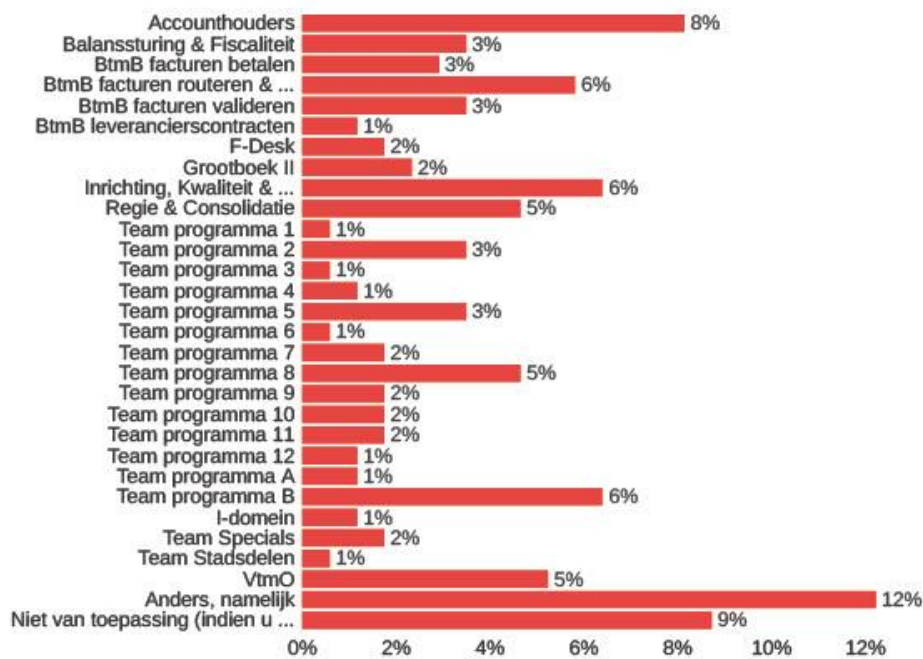
### Cluster



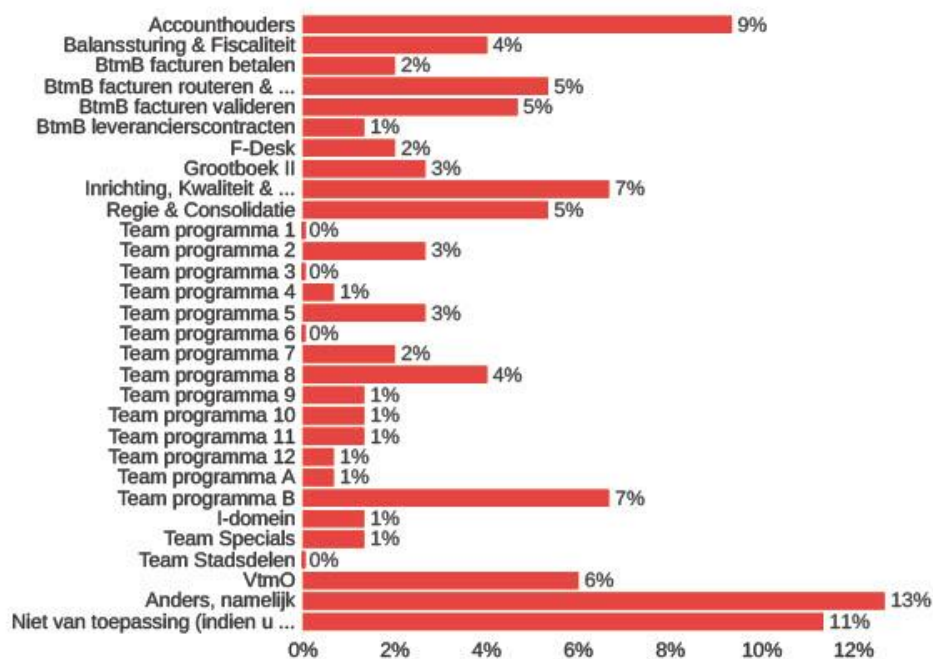
## Directie



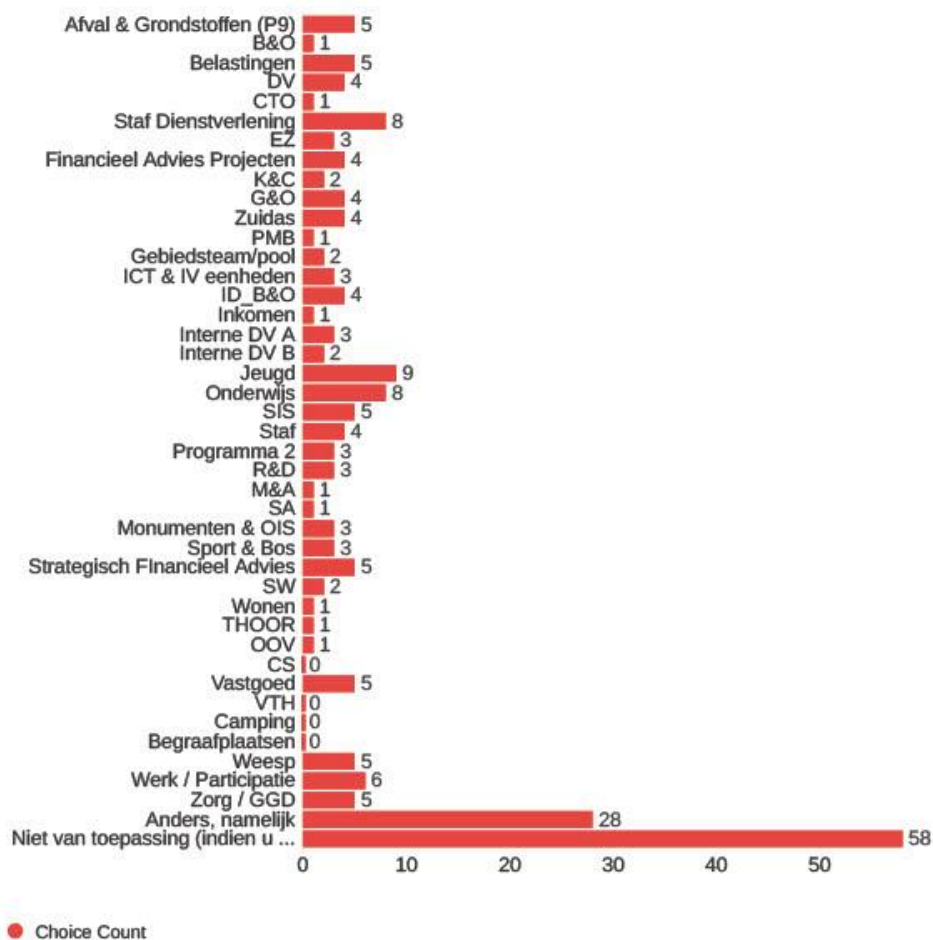
● Percentage



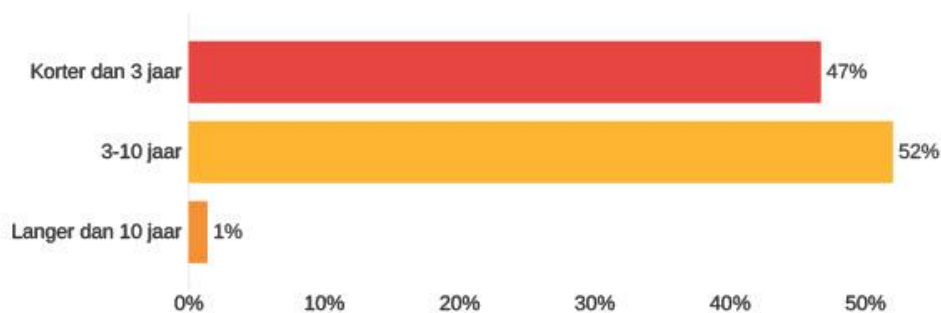
● Percentage of Choices



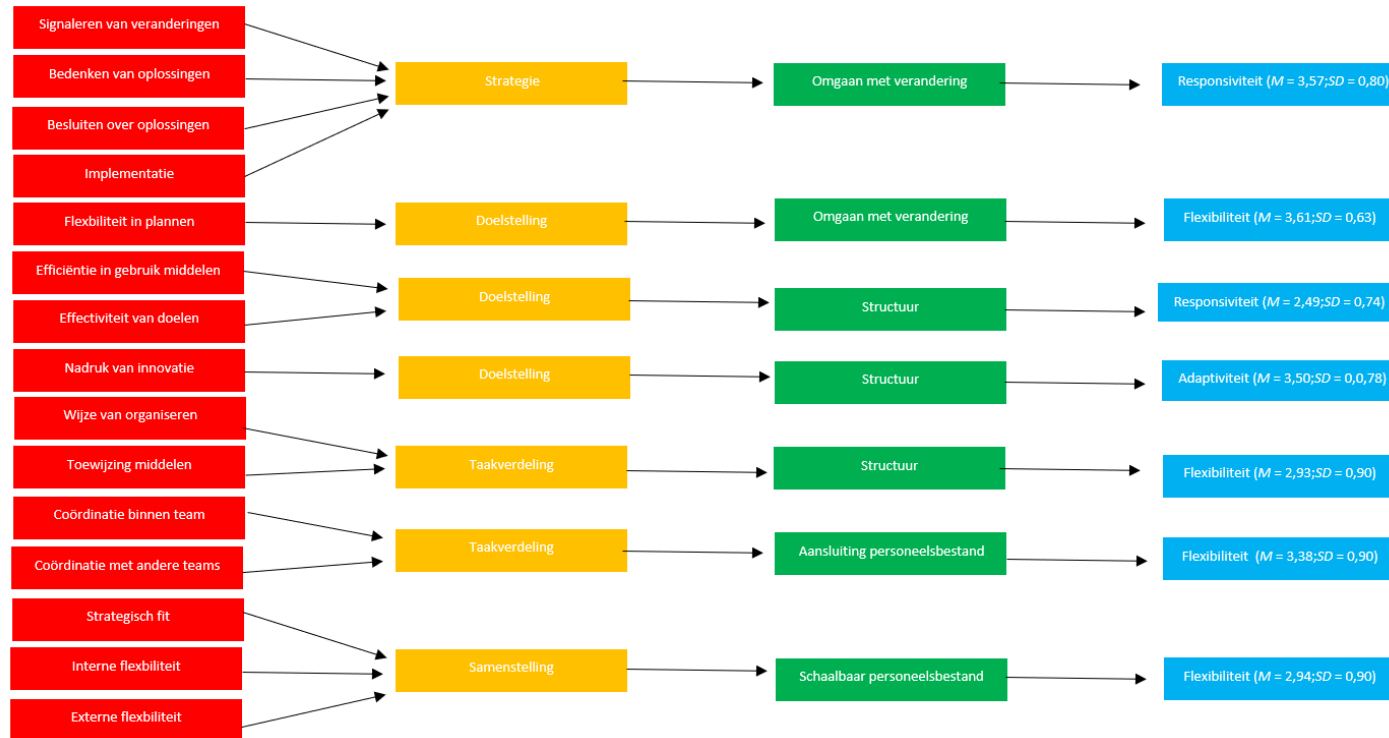
● Percentage



### Aantal jaar werkzaam in huidige team



## BIJLAGE 4: CONFIGURATIEMODEL - WENDBAARHEIDSVORMEN



### Randvoorwaarden strategie (3,44 - 0,79)

- Betrokkenheid bij bedenken van oplossingen
- Betrokkenheid bij besluitvorming
- Duidelijke rolverdeling bij besluitvorming
- Duidelijke kennisgeving over besluitvorming
- Kwaliteit van besluitvorming van voldoende niveau
- Monitoren en evalueren van besluitvorming

### Randvoorwaarden doelstelling (3,38 - 0,80)

- Doelen in schriftelijke plannen vormgegeven
- Haalbaarheid van doelstellingen
- Duidelijkheid van doelstellingen
- Doelstellingen vertaald naar individuele doelen
- Duidelijke prioritering tussen teamdoelen

### Randvoorwaarden taakverdeling (3,66 - 0,79)

- Goede samenwerking
- Goede afstemming
- Voldoende middelen bij werkzaamheden

