

# Afstudeerscriptie

## Organisatiebinding Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland



Schinveld, 18 mei 2015

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Opleidingsinstituut | : Zuyd Hogeschool              |
| Faculteit           | : People & Business Management |
| Student             | : Wilbert Lennartz (0957534)   |



## **Afstudeerscriptie**

### **Organisatiebinding**

### **Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland**

Schinveld, 18 mei 2015

Opleidingsinstituut : Zuyd Hogeschool  
Faculteit : People and Business Management  
Student : Wilbert Lennartz (0957534)  
Scriptiebegeleider : John Pörteners  
2e Examinator : Theo Grootjans  
Bedrijfsmentor : Arend Zwaga

*Hierbij verklaar ik Arend Zwaga dat ik akkoord ga met de inhoud van deze afstudeerscriptie.*

*Datum: 18 mei 2015*

*Handtekening:*

## Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie “Organisatiebinding Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland”. Ik heb deze scriptie geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business Management, afstudeerrichting Human Resource Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard.

Opdrachtgever is de heer Arend Zwaga, de projectleider van de toekomstige Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland. Deze scriptie moest antwoord geven op de vraag hoe de organisatiebinding van alle medewerkers van de drie fusieorganisaties maximaal gestimuleerd kan worden zodat de fusie een succes wordt.

Ik ben als sectorhoofd klantcontacten werkzaam bij Pentasz Mergelland, één van de drie fusieorganisaties. Daarnaast vervul ik binnen het fusieproject de rol van manager business change.

De uitdaging voor mij was om als student een afstudeerscriptie te schrijven die voldoet aan de eisen van Zuyd Hogeschool en om tegelijkertijd als manager business change een product op te leveren dat praktisch en uitvoerbaar moest zijn.

Bij deze uitdaging ben ik uitstekend begeleid en ondersteund door zowel mijn scriptiebegeleider de heer John Pörteners als de projectleider de heer Arend Zwaga. Ik dank hen beiden hartelijk daarvoor.

Daarnaast dank ik alle respondenten vriendelijk voor hun bijdrage aan de enquête.

Ik wens u veel leesplezier.

Wilbert Lennartz  
Schinveld, 18 mei 2015



# Inhoudsopgave

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                  | <b>2</b>  |
| <b>Management Summary</b>                                                         | <b>5</b>  |
| <b>Management Samenvatting</b>                                                    | <b>6</b>  |
| <b>Inleiding en leeswijzer</b>                                                    | <b>7</b>  |
| <b>Definitielijst</b>                                                             | <b>9</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1: Probleemcontext</b>                                               | <b>10</b> |
| 1.1 Aanleiding                                                                    | 10        |
| 1.2 Probleemstelling                                                              | 11        |
| 1.3 Maatschappelijke analyse                                                      | 11        |
| 1.4 Centrale vraagstelling                                                        | 12        |
| 1.5 Deelvragen                                                                    | 12        |
| <b>Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader</b>                                             | <b>14</b> |
| 2.1 Inleiding                                                                     | 14        |
| 2.2 Organisatiebinding en fusies                                                  | 14        |
| 2.2.1 Gevolgen organisatiebinding: Model van van Breukelen                        | 15        |
| 2.2.2 Zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen          | 16        |
| 2.3 Organisatiecultuur                                                            | 18        |
| 2.3.1 Definitie en fundament                                                      | 18        |
| 2.3.2 Zichtbare en onzichtbare cultuuraspecten                                    | 18        |
| 2.3.3 Organisatiecultuur versus organisatieklimaat                                | 19        |
| 2.3.4 Niveaus van cultuur                                                         | 19        |
| 2.3.5 Botsende organisatieculturen                                                | 20        |
| 2.3.6 Cultuur als sociale lijm                                                    | 20        |
| 2.4 Dimensies van cultuurverschillen                                              | 21        |
| 2.4.1 Zes dimensies van cultuurverschillen                                        | 21        |
| 2.4.2 Bruikbaarheid voor het cultuuronderzoek                                     | 21        |
| 2.5 Modellen/instrumenten                                                         | 22        |
| 2.5.1 Model van Handy                                                             | 22        |
| 2.5.2 Het OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron & Quinn | 23        |
| 2.5.3 Het 7S-model van McKinsey                                                   | 24        |
| 2.5.4 Modelkeuze voor het bepalen van de gewenste cultuur                         | 25        |
| 2.6 Interventies                                                                  | 26        |
| 2.7 Samenvatting                                                                  | 26        |
| <b>Hoofdstuk 3: Methoden en Technieken van Onderzoek</b>                          | <b>27</b> |
| 3.1 Inleiding                                                                     | 27        |
| 3.2 Deskresearch (literatuuronderzoek)                                            | 27        |
| 3.3 Fieldresearch (enquête)                                                       | 27        |
| <b>Hoofdstuk 4: Analyse Data</b>                                                  | <b>29</b> |
| 4.1 Inleiding                                                                     | 29        |
| 4.2 Achtergrond                                                                   | 29        |
| 4.3 Analyse van het kwantitatieve onderzoek (enquête)                             | 29        |
| 4.3.1 Respons                                                                     | 29        |
| 4.3.2 Wijze van analyseren van de open vragen                                     | 30        |
| 4.3.3 Analyse per enquêtestelling/vraag                                           | 31        |
| 4.4 Samenvatting                                                                  | 49        |
| <b>Hoofdstuk 5: IST (huidige cultuur), SOLL (gewenste cultuur) en GAP (kloof)</b> | <b>50</b> |
| 5.1 Inleiding                                                                     | 50        |
| 5.2 De huidige organisatiecultuur (IST)                                           | 50        |
| 5.3 De gewenste organisatiecultuur (SOLL) van de stuurgroep                       | 50        |

|     |                                                 |           |
|-----|-------------------------------------------------|-----------|
| 5.4 | De GAP: Het verschil tussen IST en SOLL         | 52        |
| 5.5 | Samenvatting                                    | 53        |
|     | <b>Hoofdstuk 6: Conclusies en Aanbevelingen</b> | <b>54</b> |
| 6.1 | Inleiding                                       | 54        |
| 6.2 | Conclusies                                      | 54        |
| 6.3 | Aanbevolen interventies                         | 55        |
| 6.4 | Interventieplanning en kosten                   | 57        |
|     | Literatuurlijst                                 | 58        |

**Bijlage I: Het Verhaal**

**Bijlage II: Het belang van organisatiebinding**

**Bijlage III: Uitnodiging Uitwisselingsweken**

**Bijlage IV: 1e Nieuwsbrief**

**Bijlage V: Online enquête**

**Bijlage VI: Analyse van de enquêteresultaten**

**Bijlage VII: Interventieplanning en kosten**

## Management Summary

By January 1st 2016 the creation of a unified Social Service Maastricht-Heuvelland must be completed.

Three individual social services with different cultures en different in size will merge into one single organization.

The smaller organizations of Valkenburg aan de Geul and Pentasz will dissolve into "big brother" Maastricht that will be in the lead as center community.

The people that are moving over to the new social service should feel at home and should be enabled to identify themselves with the new organization. The existing population on their turn, will have to get used to the newcomers bringing along their own culture and identity.

The risk that the merger process will fail is substantial en therefore it is critical to be aware of the cultural differences and to facilitate the bonding with the new organization. Lack of attention by the management for personnel problems is a frequently made mistake.

The cultural properties of the three merger organizations have been mapped in this graduation thesis and a connection has been made with the culture that is desired by the management. Research has answered the questions: what are people proud of and what are they afraid to lose? What is their DNA and how does that fit into the desired culture?

In the existing culture, the human being and relationships are dominant. The human being as citizen and customer and the human being as colleague. A pleasant working atmosphere and being nice and helpful to each other are widely supported values.

In the desired culture an appeal is done to the self-reliance of the citizen. In addition, feeling confident in approaching citizens as well as colleagues is a key element of the desired culture.

The employees of the three individual social services feel strongly attached to their own current organization and they feel that their organization has a strong identity. This should be taken into account during the creation of the new organization. Loss of the own social identity has a negative impact on the bonding and will frustrate the chance for success.

The recommended interventions are targeted on changing the existing culture into the desired culture and targeted on blending the identities of the original organizations into the face of the new organization.

The interventions invite the employees to participate and to interact.

This should result in employees feeling at home and recognizing themselves in the new organization with its new cultural properties.

This graduation thesis is a contribution to this process.

## Managementsamenvatting

Op 1 januari 2016 moet de Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland een feit zijn.

Drie individuele sociale diensten met verschillende culturen en omvang moeten gaan versmelten tot één organisatie.

De kleinere sociale diensten van Valkenburg aan de Geul en Pentasz gaan op in de “grote broer” Maastricht die als centrumgemeente de regie zal hebben.

De mensen die overkomen naar de nieuwe sociale dienst moeten zich daar thuis gaan voelen en zich kunnen identificeren met de nieuwe organisatie. De zittende populatie zal op haar beurt moeten wennen aan de nieuwkomers die een eigen cultuur en identiteit meebrengen.

Het risico dat een fusieproces mislukt is groot en daarom is het belangrijk om zich bewust te zijn van de verschillen in cultuur en om de binding met de nieuwe organisatie te bevorderen. Te weinig aandacht van het management voor personele problemen is een veel gemaakte fout.

De cultuurkenmerken van de drie fusieorganisaties zijn in deze afstudeerscriptie in kaart gebracht en er is een aansluiting gemaakt op de cultuur die gewenst wordt door het management. Onderzocht is waar mensen trots op zijn en wat mensen bang zijn te verliezen. Wat is hun DNA en hoe past dat bij de gewenste cultuur?

In de bestaande cultuur staat de mens en de onderlinge verhoudingen centraal. De mens als burger en afnemer van de dienstverlening en de mens als collega. Een goede werksfeer, aardig zijn voor de ander en helpen, komen als breed gedragen waarden naar voren.

In de gewenste cultuur wordt meer een beroep gedaan op de zelfredzaamheid van de burger. Daarnaast is het durven aanspreken van zowel de burger als de collega een belangrijk element van de gewenste cultuur.

De medewerkers van de drie individuele sociale diensten voelen zich sterk verbonden met hun eigen huidige organisatie en vinden dat hun organisatie een sterke identiteit heeft. Bij de totstandkoming van de nieuwe uitvoeringsorganisatie dient hiermee rekening gehouden worden. Het verlies van de eigen sociale identiteit is nadelig voor de binding met de nieuwe organisatie en zal succes in de weg staan. De aanbevolen interventies zijn er op gericht de bestaande cultuur te laten veranderen in de gewenste cultuur en ze zijn er op gericht het gezicht van de nieuwe uitvoeringsorganisatie te kleuren met de identiteiten van de oorspronkelijke organisaties.

De interventies nodigen uit tot participatie van en interactie met de medewerkers. Het resultaat moet zijn dat alle medewerkers zich herkennen en zich thuis voelen in de nieuwe organisatie met haar nieuwe cultuurkenmerken.

Deze afstudeerscriptie wil daar een bijdrage aan leveren.

## Inleiding en leeswijzer

In de regio Maastricht-Heuvelland wordt er sinds 25 jaar op bestuurlijk en ambtelijk vlak nauw samengewerkt tussen de gemeente Maastricht en de vijf Heuvellandgemeenten (Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul). Er wordt beleid ontwikkeld voor de regio met ruimte voor de eigenheid van elke gemeente. De drie decentralisaties (de 3D's)<sup>1</sup> van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen zijn een ingrijpende verandering van het sociaal domein in Nederland. Ze vormen een grote uitdaging voor de lokale overheid die verantwoordelijk is voor de uitvoering.

In die context hebben de colleges van Maastricht-Heuvelland een extern onderzoek laten doen naar de versterking en intensivering van de bestaande samenwerking. Doel daarvan was de slagkracht en de kwaliteit te vergroten om te voorzien in een goede en zichtbare dienstverlening op basis van de 3D's aan alle inwoners en werkgevers in de regio Maastricht-Heuvelland.

Het onderzoek heeft een "Businesscase sociale diensten Maastricht-Heuvelland" opgeleverd en dit was voor de colleges aanleiding om opdracht te geven aan projectleider Arend Zwaga om naar één gezamenlijke Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland toe te gaan werken. De auteur van deze scriptie heeft dhr. Zwaga gevraagd of hij in het kader van zijn afstuderen een bijdrage mag leveren aan het fusieproject en dhr. Zwaga heeft daar positief op gereageerd.

Wanneer medewerkers van diverse organisaties moeten gaan samenwerken in één nieuwe organisatie is het belangrijk dat zij zich thuis voelen in de fusieorganisatie.

Ze moeten zich gaan identificeren met en opnieuw gaan binden aan de fusieorganisatie. Dit wordt in de literatuur organisatiebinding genoemd.

De definitie van organisatiebinding<sup>2</sup> luidt: Organisebinding is het zich verbonden voelen van medewerkers met de organisatie waar zij voor werken. Zij voelen er zich thuis en identificeren zich met de organisatiecultuur.

Voor het slagen van een fusie is het cruciaal dat de medewerkers bij de fusieorganisatie willen horen en zich daaraan willen binden.

Dit vormde de basis voor de probleemstelling van deze afstudeerscriptie:

*Met welke instrumenten/interventies die door literatuuronderzoek en eigen veldonderzoek onderbouwd zijn, kan de organisatiebinding van alle medewerkers van de drie fusieorganisaties<sup>3</sup> maximaal gestimuleerd worden zodat de fusie een succes wordt?*

Het optimaal bevorderen van de organisatiebinding is het doel van deze afstudeerscriptie en daarom draagt zij de titel Organisebinding

Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland.

De afstudeerscriptie zal gebruikt worden ten behoeve van het keuzedocument dat de projectleider zal voorleggen aan de stuurgroep van het fusieproject "Eén Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland". De stuurgroep wordt gevormd door de directeuren van de drie bestaande sociale diensten en de directeur publieksdiensten van de gemeente Gulpen-Wittern.

---

<sup>1</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/10/08/kamerbrief-stand-van-zaken-centraal-planbureau-inzake-decentralisaties-in-sociaal-domein-en-overleg-met-vng.html>

<sup>2</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>3</sup> De afdeling sociale zaken van de gemeente Maastricht, de afdeling sociale zaken van de gemeente Valkenburg en de regionale sociale dienst Pentasz Mergelland (regionale sociale dienst van de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Meerssen en Vaals).

In het hiernavolgende zal ten behoeve van de leesbaarheid in plaats van de term “Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland” de term “fusieorganisatie” gebruikt worden.

### **Leeswijzer**

Deze afstudeerscriptie is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk1 wordt ingegaan op de probleemcontext.

De aanleiding, probleemstelling en maatschappelijke analyse worden beschreven.

Daaruit vloeit de centrale vraagstelling voort die verder wordt uitgewerkt aan de hand van deelvragen.

Hoofdstuk 2 gaat over het theoretisch kader. Op basis van literatuurstudie worden relevante thema's als organisatiebinding, organisatiecultuur, dimensies van cultuurverschillen, modellen/instrumenten en interventies behandeld.

In hoofdstuk 3 Methoden en Techniek van Onderzoek worden de diverse researchmethoden beschreven die toegepast zijn in deze afstudeerscriptie.

In hoofdstuk 4 worden de data geanalyseerd die met behulp van fieldresearch in de vorm van een online enquête zijn verzameld.

Hoofdstuk 5 beschrijft de bestaande cultuur (IST) op basis van de geanalyseerde data, de gewenste cultuur (SOLL) van de stuurgroep op basis van het 7S-model en de kloof daartussen, de GAP.

In hoofdstuk 6 worden tenslotte conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

In deze afstudeerscriptie is steeds de verbinding gezocht met de literatuur.

## Definitielijst

**Organisatiebinding:** Organisatiebinding is het zich verbonden voelen van medewerkers met de organisatie waar zij voor werken. Zij voelen er zich thuis en identificeren zich met de organisatiecultuur.<sup>4</sup>

**Fusie:** Fusies zijn interorganisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op een of andere manier samensmelten met als doel efficiënter en effectiever te werken.<sup>5</sup>

**Organisatiecultuur:** Het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voorkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen. Zij is een zeer richtinggevend aspect van organisaties.<sup>6</sup>

**Interventie:** één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten (vrij naar Cummings & Worley, 1993)<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>5</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>6</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet

<sup>7</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet

# Hoofdstuk 1: Probleemcontext

## 1.1. Aanleiding

Sinds 1991 is er, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau, sprake van een nauwe samenwerking tussen de gemeente Maastricht en de vijf Heuvellandgemeenten (Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul). Op basis van gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid wordt beleid ontwikkeld met ruimte voor lokaal maatwerk. Het doorvoeren van de drie decentralisaties<sup>8</sup> van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen, is voor de colleges van de Maastricht/Heuvellandgemeenten aanleiding geweest om het verder versterken van de bestaande samenwerking te onderzoeken. Verdere samenwerking moet de slagkracht en de kwaliteit vergroten en voorzien in een goede en zichtbare dienstverlening aan de inwoners en werkgevers in het Heuvelland.

Dit heeft geleid tot de opdracht aan Bureau Berenschot om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van één gezamenlijke Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland. Het onderzoek moest zich richten op het volledige takenpakket van een uitvoeringsorganisatie sociale dienst waarbij de aspecten slagkracht, kwaliteit, goede en zichtbare dienstverlening, financiën, personeel en personele gevolgen, huisvesting en frictiekosten afzonderlijk moesten worden uitgewerkt. Dit onderzoek van Bureau Berenschot heeft een “Businesscase sociale diensten Maastricht-Heuvelland” opgeleverd die door de colleges van de deelnemende gemeenten als positief beoordeeld werd. Om naar één gezamenlijke Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland toe te gaan werken, heeft projectleider Arend Zwaga de opdracht gekregen om een bedrijfsplan te schrijven. Maastricht zal als opdrachtnemer het middelpunt zijn van de Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland.

De auteur van deze afstudeerscriptie is als sectorhoofd klantcontacten werkzaam bij Pentasz Mergelland, de regionale sociale dienst van de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals.

Pentasz Mergelland zal eind 2015 worden opgeheven en zal per 1 januari 2016 opgaan in de Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland.

Na overleg met de scriptiebegeleider, heb ik dhr. Zwaga gevraagd of ik in het kader van mijn afstudeerscriptie een bijdrage mag leveren aan het project waarop hij positief heeft gereageerd. Dhr. Zwaga heeft veel ervaring met diverse samenwerkingstrajecten tussen organisaties en weet uit ervaring dat het cruciaal is voor het slagen van de fusie dat medewerkers “er zin in moeten hebben” om bij de fusieorganisatie te willen horen c.q. zich daaraan te binden. Het zich thuis voelen bij en verbonden voelen met een organisatie wordt “organisatiebinding” genoemd. Het optimaal bevorderen van de organisatiebinding is het doel van deze afstudeerscriptie en daarom draagt deze de titel Organisatiebinding Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland. De afstudeerscriptie zal gebruikt worden ten behoeve van het keuzedocument dat dhr. Zwaga zal voorleggen aan de stuurgroep van het fusieproject “Eén Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland”. De stuurgroep wordt gevormd door de directeurs van de drie bestaande sociale diensten en de directeur publieksdiensten van de gemeente Gulpen-Wittem.

In het hiernavolgende zal ten behoeve van de leesbaarheid in plaats van de term “Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland” de term “fusieorganisatie” gebruikt worden.

---

<sup>8</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/10/08/kamerbrief-stand-van-zaken-centraal-planbureau-inzake-decentralisaties-in-sociaal-domein-en-overleg-met-vng.html>



## 1.2. Probleemstelling

Het is voor het slagen van een fusie cruciaal dat de medewerkers bij de fusieorganisatie willen horen en zich daaraan willen binden. Het zich thuis voelen bij en verbonden voelen met een organisatie wordt “organisatiebinding” genoemd.

De probleemstelling kan als volgt geformuleerd worden: Met welke instrumenten/interventies die door literatuuronderzoek en eigen veldonderzoek onderbouwd zijn, kan de organisatiebinding van alle medewerkers van de drie fusieorganisaties<sup>9</sup> maximaal gestimuleerd worden zodat de fusie een succes wordt?

In hoofdstuk 3 “Methoden en Technieken van Onderzoek” wordt nader ingegaan op de thema’s literatuurstudie (deskresearch) en onderzoek (fieldresearch). De gegevens die nodig zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling zijn bereikbaar. Enerzijds in de literatuur en anderzijds door de mogelijkheid om medewerkers via kwantitatief onderzoek te bevragen. Het onderzoek kan gerealiseerd worden binnen de gestelde tijd.

## 1.3. Maatschappelijke analyse

Nederland bevindt zich midden in een proces van ingrijpende veranderingen. Er zijn steeds minder zekerheden en steeds meer kansen. De van oudsher alles regulerende gemeenten moeten taken overdragen aan de netwerksamenleving. Doe-democratie, deeleconomie, zelfredzaamheid en burgerkracht zijn niet langer kreten maar realiteit. Overal bundelen burgers, professionals, ondernemers en bestuurders hun krachten om samen te werken aan een vitale toekomst. Niet langer lokaal maar op regionale schaal.

Opschalen naar regionaal niveau betekent niet per se schaalvergroting, er zijn ook andere mogelijkheden. Het gaat om het smeden van krachtige samenwerkingen en het leggen van slimme dwarsverbanden.

De sociale diensten van Valkenburg, Maastricht en Pentasz (de regionale sociale dienst van de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Meerssen en Vaals) worden daarom samengevoegd tot één uitvoeringsorganisatie die het optimaal bedienen van burgers als hoogste prioriteit kent en daarvoor een integrale dienstverlening aanbiedt, samen met WMO (Wet maatschappelijke ondersteuning), jeugd- en ouderenzorg en onderwijs. Conform de denkbeelden van de participatiesamenleving<sup>10</sup>, de drie decentralisaties<sup>11</sup> en de Participatiewet<sup>12</sup> zullen de vestigingen van de uitvoeringsdienst zich ontwikkelen van traditioneel servicekantoor tot een laagdrempelige ontmoetingsplaats waar:

- mensen, bedrijven en organisaties informeel samenkomen
- over en weer informatie en advies gedeeld wordt
- vraag en aanbod op het gebied van werk elkaar kunnen vinden
- waar zorgvragers en vrijwilligers elkaar treffen.

---

<sup>9</sup> De afdeling sociale zaken van de gemeente Maastricht, de afdeling sociale zaken van de gemeente Valkenburg en de regionale sociale dienst Pentasz Mergelland (regionale sociale dienst van de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Meerssen en Vaals).

<sup>10</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/03/14/kamerbrief-over-de-participatiesamenleving.html>

<sup>11</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/10/08/kamerbrief-stand-van-zaken-centraal-planbureau-inzake-decentralisaties-in-sociaal-domein-en-overleg-met-vng.html>

<sup>12</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/03/10/geconsolideerde-versie-participatiewet.html>

Uitgangspunt is een optimale dienstverlening aan de burger. In het belang van een duidelijke aansturing wordt Maastricht als centrumgemeente opdrachtnemer voor de uitvoering. Tegelijkertijd blijft het lokale beleid gehandhaafd en krijgen lokale bestuurders heldere rapportages over lokale situaties en regionale inzichten. De dienstverlening wordt bovendien geoptimaliseerd door een betere bereikbaarheid. Enerzijds via moderne communicatiemiddelen, anderzijds door uitbreiding van de openingstijden. Dat laatste biedt medewerkers flexibele werktijden.

Een vernieuwing als deze betekent ook offers brengen. Voor de medewerkers kan het bijvoorbeeld tot verandering van fysieke werkplek leiden. De samenwerking is ook een noodzakelijke bezuinigingsmaatregel. Dat het met minder moet, is immers een feit. Maar als er in het licht van de nieuwe tijdsgeest creatieve oplossingen gezocht worden, zullen de offers beperkt zijn want met efficiencywinst kunnen de bezuinigingen opgevangen worden. Burgers kunnen dan blijven rekenen op een adequate service, medewerkers behouden werk en hun rechtspositie, en er ontstaan meer kansen voor verdere ontplooiing en innovatie.

Verandering is even moeilijk als dat ze onvermijdelijk is. Aandacht voor de medewerkers tijdens en na het fusieproces is een must want alleen als zij zich kunnen en willen binden aan de nieuwe organisatie, kunnen de doelstellingen behaald worden. Het bereiken van een hoge mate van organisatiebinding moet daarom gerealiseerd worden en deze afstudeerscriptie moet daar handvaten voor aandraagen.

#### **1.4. Centrale vraagstelling**

De centrale vraagstelling is als volgt geformuleerd:

Met welke instrumenten/interventies die door literatuuronderzoek<sup>13</sup> en eigen veldonderzoek onderbouwd zijn, kan de organisatiebinding van alle medewerkers van de drie fusieorganisaties maximaal gestimuleerd kan worden zodat de fusie een succes wordt?

#### **1.5. Deelvragen**

Onderstaand worden de deelvragen vermeld waarop deze afstudeerscriptie antwoord moet geven. Per deelvraag wordt de gehanteerde onderzoeksmethode aangeduid.

De onderzoeksmethoden deskresearch<sup>14</sup> en fieldresearch<sup>15</sup> worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3 Methoden en Technieken van Onderzoek.

**Deelvraag 1:** Wat is organisatiebinding en haar betekenis voor fusietrajecten?  
Onderzoeksmethode: deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek.

**Deelvraag 2:** Welke generieke interventies kunnen alvast bijdragen aan de organisatiebinding van medewerkers?  
Onderzoeksmethode: deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek.

---

<sup>13</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

<sup>14</sup> Van Buuren, J.A. e.a. (2009). Onderzoek de basis. Groningen: Noordhoff Uitgevers

<sup>15</sup> Baarda, D.B. (2014). Dit is onderzoek! Groningen: Noordhoff Uitgevers

**Deelvraag 3:** Hoe kijken de medewerkers aan tegen de fusie en tegen de andere organisaties?

Onderzoeksmethode: fieldresearch in de vorm van een enquête.

**Deelvraag 4:** Wat is organisatiecultuur?

Onderzoeksmethode: deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek.

**Deelvraag 5:** Welke modellen kunnen gebruikt worden voor het analyseren van organisatiecultuur?

Onderzoeksmethode: deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek.

**Deelvraag 6:** Welke dimensies van de organisatiecultuur zijn van invloed op fusieprocessen?

Onderzoeksmethode: deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek.

**Deelvraag 7:** Welke organisatiecultuurtypen zijn aanwezig bij de drie fusiepartners, wat zijn de verschillen en overeenkomsten en wat betekent dit voor organisatiebinding en het fusieproces?

Onderzoeksmethode: fieldresearch in de vorm van een enquête, analyse van de resultaten en duiding aan de hand van literatuuronderzoek.

**Deelvraag 8:** Welke specifieke interventies worden geadviseerd op basis van de onderzoeksantwoorden op de deelvragen 1 en 3 t/m 6 met als doel organisatiebinding?

Onderzoeksmethode: deskresearch via analyse en synthese van de eerdere antwoorden op de deelvragen 1 en 3 t/m 6, interpretatie aan de hand van literatuuronderzoek en vertaling naar aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

### 2.1. Inleiding

Hoofdstuk 2 vormt het theoretische kader voor deze afstudeerscriptie en is tot stand gekomen door literatuurstudie. Begrippen worden verhelderd met hun verschillende niveaus, aspecten en dimensies. Daarnaast worden modellen beschreven die helpen bij het typeren van culturen en er wordt ingegaan op interventies die tot cultuurverandering kunnen leiden. Ook de effecten op en het belang voor (fusie)organisaties komen aan bod.

### 2.2. Organisatiebinding en fusies

**Definitie van “organisatiebinding”:** Organisatiebinding is het zich verbonden voelen van medewerkers met de organisatie waar zij voor werken. Zij voelen er zich thuis en identificeren zich met de organisatiecultuur.<sup>16</sup>

**Definitie van “fusie”:** Fusies zijn interorganisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op een of andere manier samensmelten met als doel efficiënter en effectiever te werken.<sup>17</sup>

**Definitie van “organisatiecultuur”:** Het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voortvloeit uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen. Zij is een zeer richtinggevend aspect van organisaties.<sup>18</sup>

Uit onderzoek is gebleken dat fusies niet altijd goed gaan. Volgens Prof Schenk, hoogleraar industriebeleid aan de Katholieke Universiteit Brabant en de Erasmus Universiteit van Rotterdam, wordt in slechts 15% van de fusies waarde gecreëerd. Cartwright en Cooper<sup>19</sup> stellen dat bij 1/3 tot de helft van de mislukte fusies personeelsproblemen de voornaamste oorzaak zijn.

Fusie-experts Marks en Mirvis spreken van The Merger Syndrome<sup>20</sup> waarmee zij verwijzen naar drie inschattingfouten die het management vaak maakt bij een fusie:

1. Onderschatting van de integratieproblemen
2. Onderschatting van de hoeveelheid benodigde middelen
3. Onderschatting van de impact van de fusie op de werknemers

De impact op de werknemers wordt vaak gevormd door een onzekere periode. Gevoelens van controleverlies kunnen aanleiding geven tot stress en angst die op hun beurt kunnen leiden tot attitude- en productiviteitsproblemen. Weerstand kan ontstaan en de kosten verbonden met weerstand kunnen een groot obstakel vormen voor het slagen van de fusie.

---

<sup>16</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>17</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>18</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet

<sup>19</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>20</sup> Mitchell Lee Marks & Philip H. Mirvis (2010). Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances. John Wiley and Sons Ltd .

Er zijn vier hoofdredenen voor het mislukken van fusies:

1. Te weinig oog voor de problemen van het personeel.
2. Gebrekkige communicatie van management.
3. Te weinig aandacht voor grote verschillen tussen de organisatieculturen.
4. Te weinig aandacht voor de identiteit van de samengaannde partijen.

De organisatiebinding komt bij een fusie sterk onder druk te staan. Een sterke binding met de fusieorganisatie moet daarom gerealiseerd worden via een gerichte aanpak. De fusiebetrokkenheid moet vergroot worden.

Organisatiebinding heeft o.a. een positieve impact op:

- Arbeidstevredenheid
- Werk gerelateerd gedrag
- Acceptatie van organisatieveranderingen
- Verloopcijfers

Waarom is de binding met de fusieorganisatie zo moeilijk?

Het lidmaatschap van een organisatie is een belangrijk deel van de eigen sociale identiteit. Onze sociale identiteit is dat deel van ons zelfbeeld dat bepaald wordt door ons lidmaatschap van een sociale groep.

Voor veel mensen is de professionele identificatie of identificatie met de organisatie doordringender en belangrijker dan de toegeschreven identiteiten op basis van geslacht, leeftijd, etniciteit, ras of nationaliteit.

Tijdens een fusieproces kan het voor medewerkers voelen alsof het psychologisch contract met de werkgever geschonden is. Het verleden wordt geïdealiseerd en de toekomst oogt onzeker. Het verdwijnen van de vroegere organisatie bedreigt de sociale identiteit.

Organisatiebinding hangt samen met de organisatiecultuur en afscheid van de eigen unieke cultuur.

Het moeten binden aan een duidelijk andere cultuur is moeilijk. Hoe groter het verschil in cultuur, hoe moeilijker het is om zich te binden.

### **2.2.1. Gevolgen van organisatiebinding: Model van van Breukelen**

De reden voor het voortzetten van het verblijf in een organisatie is bepalend voor het leveren van bijdragen door de medewerker aan de organisatie. Bij een sterke organisatiebinding op basis van identificatie en emotionele gehechtheid, is een medewerker eerder bereid tot het doen van extra inspanningen.

Blijft een medewerker bij een organisatie bij gebrek aan alternatieven dan zal deze eerder normaal presteren of zelfs contraproductief gedrag vertonen.

Dit onderstreept het belang van organisatiebinding.

Het model op de volgende pagina geeft dit schematisch weer.

| <b>Model van van Breukelen</b>                                      |                                              |                                     |                                    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                     | Het leveren van bijdragen aan de organisatie |                                     |                                    |
| <b>Het voortzetten van het Verblijf in een organisatie</b>          | <b>Contraproductief gedrag</b>               | <b>Normale vervulling van taken</b> | <b>Toegift: extra inspanningen</b> |
| <i>Blijven bij gebrek aan alternatieven</i>                         | Mogelijk                                     | Mogelijk                            | Onwaarschijnlijk                   |
| <i>Blijven op grond van een afweging van kosten en baten</i>        | Mogelijk                                     | Waarschijnlijk                      | Mogelijk                           |
| <i>Blijven op grond van identificatie en emotionele gehechtheid</i> | Onwaarschijnlijk                             | Waarschijnlijk                      | Waarschijnlijk                     |

Figuur 1. Bron: van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

Het voorgaande model van van Breukelen laat de impact zien van de mate van organisatiebinding op het leveren van bijdragen aan de organisatie. Het voortzetten van het verblijf in een organisatie op grond van identificatie en emotionele gehechtheid, biedt de grootste kans op het doen van extra inspanningen door de werknemer.

### 2.2.2. Zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen

In “Het recept voor een succesvolle fusie”<sup>21</sup> worden zeven factoren genoemd die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen. Indien het management deze zeven factoren toepast in haar beleid, communicatie en handelen zal dit de organisatiebinding doen toenemen en daarmee de slagingskans van de fusie vergroten.

#### 1 - Noodzaak - Hoe noodzakelijk vinden de personeelsleden de fusie?

- Maak de noodzaak van de fusie voor de personeelsleden heel duidelijk
- Vertel wat er dankzij de fusie mogelijk wordt
- Geef aan op welke wijze de fusie positief is en staaf dit met voorbeelden
- Laat na de fusie de successen zien
- Herhaal het bovenstaande regelmatig

#### 2 - Succes - Hoe succesrijk wordt de fusieorganisatie gezien?

- Intern en extern succes is belangrijk voor de binding van de personeelsleden met de fusieorganisatie
- Als het intern goed loopt en de doelen worden gehaald verloopt de binding beter
- Het beeld over het externe succes van de organisatie bepaalt eveneens de binding
- Maak van de fusieorganisatie snel een vlot draaiende organisatie

<sup>21</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

**3 - Communicatie & Inspraak** - Hoe verlopen de communicatie en de inspraak tijdens de fusie?

- Communiceer duidelijk en regelmatig want dit vermijdt geruchten die op het negatieve gefocust zijn, die demotiveren en wantrouwen wekken
- Geef het personeel de kans om feedback te geven en doe dat niet af als weerstand
- Luister naar het personeel en houd zo veel mogelijk rekening met hun opmerkingen
- Communiceer over de eventuele aanpassingen die daaruit voortvloeien zodat zij het gevoel hebben dat zij er toe doen

**4 - Representatie van de vroegere organisatie** - Hoe sterk herkent men de eigen vroegere organisatie in de fusieorganisatie?

- Benadruk dat de fusieorganisatie verder bouwt op de vroegere organisaties
- Geef het personeel het gevoel dat hun vroegere organisatie in de nieuwe organisatie verder leeft, denk aan de organisatievisie en personeelsbeleid
- Het terugvinden van de vroegere naam in de nieuwe naam kan als heel belangrijk ervaren worden

**5 - Rechtvaardigheid** - Hoe rechtvaardig wordt de fusieorganisatie ervaren?

- Verantwoord duidelijk waarom beslissingen zijn genomen
- Behandel medewerkers op een correcte manier
- Volg strikt de afspraken en procedures
- Bied waar mogelijk een aantal garanties en communiceer daarover

**6 - Vertrouwen in de fusieorganisatie** - In welke mate wordt het wantrouwen tegenover de fusiepartner beperkt, ook bij de overgenomen fusiepartner?

- Let op hoe je over de fusiepartners spreekt, over en weer
- Respecteer de eigenheid van de oorspronkelijke organisaties
- Verrijk de dominante cultuur door cultuurelementen, operationele procedures, waarden en normen uit de vroegere organisaties mee op te nemen

**7 - Werkzekerheid** - In welke mate wordt de werkonzekerheid beperkt en evolueert de functie in de goede richting?

- Beperk de werkonzekerheid
- Maak concreet hoe de functie van de medewerker zal evolueren.
- Blijf communiceren over welke stappen genomen worden

***In paragraaf 2.2 wordt het belang van organisatiebinding uitgelegd. Sterke organisatiebinding is bevorderlijk voor het presteren van de medewerkers (model van van Breukelen) en vergroot de slagingskansen van fusies (de zeven factoren). Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 1: Wat is organisatiebinding en haar betekenis voor fusietrajecten?***

## 2.3. Organisatiecultuur

### 2.3.1. Definitie en fundament

Vaak wordt organisatiecultuur als een containerbegrip gebruikt. Volgens Kluckhohn, Kroeber en Meyer (1952)<sup>22</sup> bestaan er meer dan 150 definities van het woord cultuur.

Eerder werd al de volgende definitie van “organisatiecultuur” gegeven: *Het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voorkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen. Zij is een zeer richtinggevend aspect van organisaties.*

Er bestaan veel verschillende soorten culturen en deze culturen zijn ook te beïnvloeden.

De twee belangrijkste fundamenteën van organisatiecultuur zijn van sociologische origine (organisaties hebben culturen) en antropologische origine (organisaties zijn culturen).

### 2.3.2. Zichtbare en onzichtbare cultuuraspecten

Cultuur is lastig te detecteren. Sommige elementen van cultuur zijn waarneembaar zoals gedrag. Andere elementen van cultuur zijn niet waarneembaar zoals impliciete aannames. Vaak zijn mensen zich onbewust van hun cultuur totdat er een uitdaging is, totdat ze te maken krijgen met een nieuwe cultuur of totdat hun cultuur inzichtelijk is gemaakt aan de hand van een model.

French en Bell (1984)<sup>23</sup> zeggen dat de onzichtbare aspecten van een organisatie die “onder water” liggen een grotere invloed hebben op de organisatie als de zichtbare aspecten. Veranderingstrajecten hebben alleen kans van slagen als men zich bewust is van de onzichtbare wereld en als men deze analyseert. Interventies moeten gericht zijn op de informele aspecten.

Onderstaand de aspecten van de zichtbare en onzichtbare wereld:

- het topje van de ijsberg zijn de formele en openlijke aspecten zoals beleid, doelen, procedures, structuur, technologie, producten en financiën.

- de grote basis van de ijsberg zijn de informele en bedekte aspecten zoals houdingen, gevoelens, overtuigingen, vooronderstellingen, percepties, waarden, normen en informele interactie (zie figuur 2 op de volgende bladzijde).

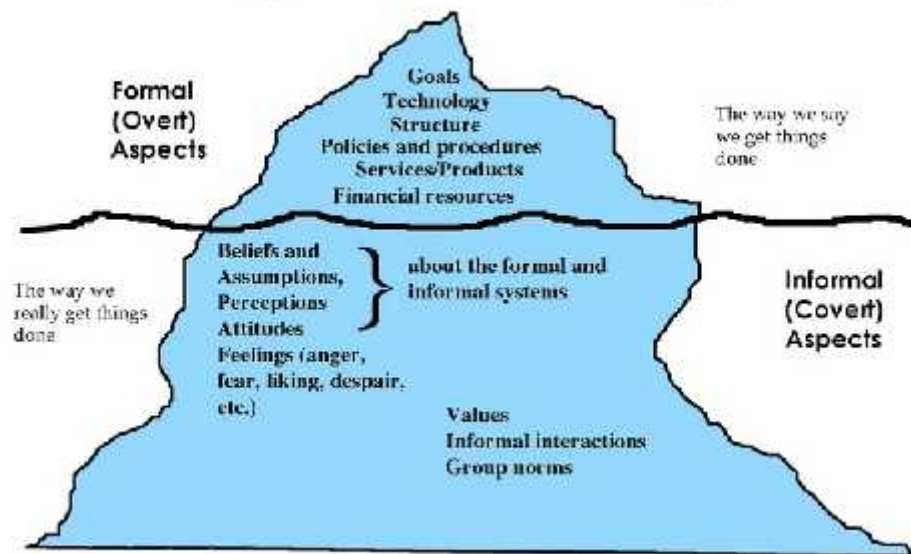
---

<sup>22</sup> Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco (USA): Jossey-Bass

<sup>23</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet



# Organizational Iceberg



Figuur 2. Bron: <http://sandylearningblog.files.wordpress.com>

## 2.3.3. Organisatiecultuur versus organisatieklimaat

Organisatiecultuur is iets anders als organisatieklimaat. Organizeatieklimaat bestaat uit tijdelijke houdingen, gevoelens en percepties van individuen (Schneider, 1990). Organisatiecultuur is een langzaam veranderende, voortdurende, karakteristieke kern van organisaties omdat deze gebaseerd is op houdingen. Organizeatieklimaat kan snel en drastisch veranderen. Organisatiecultuur bevat impliciete, vaak niet waarneembare aspecten van organisaties en organisatieklimaat bevat meer expliciete waarneembare aspecten van organisaties. Organizeatiecultuur gaat over kernwaarden en een consensus over "hoe de dingen gaan" en organisatieklimaat gaat over individuele perspectieven die regelmatig veranderen wanneer situaties veranderen en nieuwe informatie beschikbaar is.

## 2.3.4. Niveaus van cultuur

Er zijn vele niveaus van cultuur die het gedrag van individuen en organisaties beïnvloeden. Op het hoogste niveau de globale cultuur zoals de cultuur van een wereldreligie of de cultuur van het verre Oosten. Onderzoekers zoals Hofstede (1980), Aiken en Bacharaca (1979) en Trompenaars (1992) hebben duidelijke verschillen vastgesteld tussen continenten en landen op basis van bepaalde sleuteldimensies. Bijvoorbeeld nationale verschillen tussen landen op basis van universalisme versus particularisme, individualisme versus collectivisme, neutraliteit versus emotionaliteit, specificiteit versus diffuusheid, focus op verleden versus toekomst en interne focus versus externe focus (Trompenaars, 1992). Op een minder algemeen niveau zijn er subgroepen zoals geslachtsbepaalde culturen (onderscheidende wijzen waarop mannen en vrouwen de wereld zien zoals beschreven in het werk van Martin, 1990 of in het werk van Cox, 1991 over verschillen tussen zwarte en witte culturen). Een ander voorbeeld zijn beroepsculturen zoals de door Van Maanen (1975) onderzochte politiecultuur, en regionale culturen zoals de door Blauner (1964) onderzochte regionale en

plattelandsculturen in de Verenigde Staten. Ten slotte zijn er nog industrieculturen te onderscheiden zoals het werk van Gordon (1991) die onderzocht hoe concurrentie, historische ontwikkeling, kerntechnologie en klantenverwachtingen de industriële culturen veranderen.

Iedere cultuur wordt gekenmerkt door een unieke taal, symbolen, regels en etnische gevoelens.

Nog kleiner is de cultuur van een organisatie waarop deze afstudeerscriptie zich concentreert omdat de fusie op dat niveau effect heeft.

### **2.3.5. Botsende organisatieculturen**

Een organisatiecultuur wordt gekenmerkt door wat gewaardeerd wordt, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en symbolen, de procedures en routines, en de definities van succes die een organisatie uniek maken. Binnen een organisatie kunnen afdelingen, productgroepen, hiërarchische niveaus of zelfs teams een eigen unieke cultuur hebben. Problemen op het gebied van coördinatie en integratie van processen of organisatie-activiteiten zijn vaak het resultaat van botsende culturen tussen organisatieonderdelen. Een reden daarvoor is dat elk onderdeel vaak zijn eigen visie, zijn eigen waarden en zijn eigen cultuur heeft ontwikkeld.

Culturele verschillen kunnen voor verdeeldheid zorgen in een organisatie en het onmogelijk maken om hoge doelen na te streven. Fusies kunnen mislukken als de culturen te zeer van elkaar verschillen. Het is daarom belangrijk om culturen te analyseren en te typeren en bewust te zijn van de verschillen. Door de culturen en de verschillen tussen de culturen te kennen kan men deze bespreekbaar maken en op elkaar afstemmen.<sup>24</sup>

### **2.3.6. Cultuur als sociale lijm**

Ieder subonderdeel van een organisatie heeft naast zijn unieke kenmerken echter ook gemeenschappelijke kenmerken die typisch zijn voor de gehele organisatie (Alpert en Whetten, 1985).

Cameron en Ettington, 1988; O'Reilly en Chatman, 1996; en Schein, 2010; zijn het er over eens dat cultuur een sociaal geconstrueerd element is van organisaties en dat dient als de sociale lijm die de organisatie bij elkaar houdt. Organisatiecultuur staat voor "hoe wij de dingen hier doen".

Er is altijd een onderliggende lijm die de organisatie bij elkaar houdt.

Bij het bepalen van organisatiecultuur kan men zich concentreren op het niveau van de gehele organisatie of men kan zich concentreren op de culturen van de verschillende onderdelen, de gedeelde dominante eigenschappen van de onderdelen identificeren en bij elkaar brengen.

***In paragraaf 2.3 is ingegaan op het begrip organisatiecultuur. De definitie, de verschijningsvormen, de zichtbare en onzichtbare aspecten van cultuur en het verbindende of juist verdelende effect van organisatiecultuur zijn aan bod gekomen. Paragraaf 2.3 geeft hiermee antwoord op deelvraag 4: Wat is organisatiecultuur?***

---

<sup>24</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet

## **2.4. Dimensies van cultuurverschillen**

### **2.4.1. Zes dimensies van cultuurverschillen**

Deelvraag 6 luidt: Welke dimensies van de organisatiecultuur zijn van invloed op fusieprocessen?

Sanders en Neuijen (1992) onderscheiden zes dimensies voor cultuurverschillen tussen organisaties.<sup>25</sup>

#### **Procesgericht versus resultaatgericht.**

Procesgericht: formalistisch, procedureel, risicomijdend.

Resultaatgericht: uitdagingen aangaan, risico's nemen, niet bang voor het onbekende.

#### **Mensgericht versus werkgericht**

Mensgericht: rekening houden met persoonlijke problemen, de onderneming neemt verantwoordelijkheid voor de werknemers.

Werkgericht: het accent ligt op het voor elkaar krijgen van het werk.

#### **Organisatiegebonden versus professioneel**

Organisatie gebonden: de persoonlijke identiteit wordt geheel bepaald door de sociale identiteit, er is sprake van volledige socialisatie, de werknemer voelt zich in eerste instantie lid van de organisatie.

Professioneel: de identificatie is beroeps-, vak- of opleidingsgebonden, er is een strikte scheiding tussen privéleven en werk, de werknemer is in eerste instantie professional.

#### **Open versus gesloten**

Open: nieuwkomers worden gemakkelijk opgenomen, men voelt zich snel thuis in de organisatie.

Gesloten: de organisatie maakt een geheimzinnige, ondoorgrondelijke indruk, het duurt lang om "het te snappen" en om er zich thuis te voelen.

#### **Strakke controle versus losse controle**

Strakke controle: er is sprake van een sterke mate van discipline en controle, men is serieus en stipt.

Losse controle: er worden veel grappen gemaakt, men gaat soepel met procedures om en is weinig kostenbewust.

#### **Pragmatisch versus normatief**

Pragmatisch: resultaat wordt gesteld boven procedure, de klant staat voorop, men is flexibel.

Normatief: men hanteert hoge ethische normen, het gaat erom de dingen goed te doen en daarom wordt de procedure gesteld boven het resultaat.

### **2.4.2. Bruikbaarheid voor het cultuuronderzoek**

De tegenstellingen die de dimensies laten zien komen bij de fusiepartners niet in die pure vorm voor.

Er is eerder sprake van combinaties of mengvormen. Neem als voorbeeld de dimensie "Pragmatisch versus normatief". De klant staat bij alle drie de fusiepartners voorop maar uit de enquête (hoofdstuk 4) blijkt dat Maastricht vindt dat dit juist gegarandeerd wordt door de goede procedures en werkprocessen te volgen. Bij Pentasz en Valkenburg ziet men juist het pragmatische handelen als de beste manier om de burger te helpen. In beide "kampen" denkt men oprecht dat men handelt in het belang van de burger maar dan op twee verschillende manieren.

---

<sup>25</sup> Burger, Yvonne, De Caluwé, Leon, Jansen, Paul (2010). Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen. Deventer: Kluwer

Bij de dimensie “Losse controle” worden “veel grappen maken”, “soepel omgaan met procedures” en “weinig kostenbewust zijn” in een adem genoemd. Een goede werksfeer en flexibel handelen hoeven niet automatisch gekoppeld te worden aan weinig kostenbewustzijn. Voor de zes dimensies geldt net als voor het model van Handy (§2.5.1) dat ze generaliseren. In de beoordeling van de enquêteresultaten en de bepaling van de interventies worden de bovenstaande dimensies daarom niet toegepast.

**Paragraaf 2.4 geeft hiermee antwoord op deelvraag 6: Welke dimensies van de organisatiecultuur zijn van invloed op fusieprocessen?**

## 2.5. Modellen/instrumenten

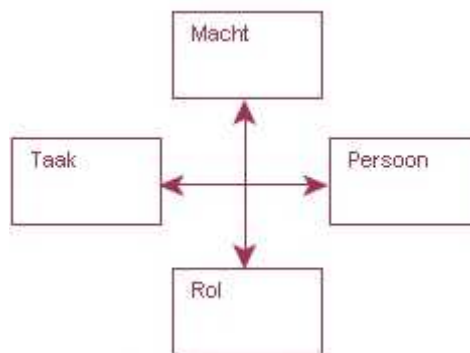
Deze paragraaf geeft antwoord op deelvraag 5: Welke modellen kunnen gebruikt worden voor het analyseren van organisatiecultuur?

Er worden drie modellen/instrumenten beschreven. Het model van Handy (1988), het OCAI instrument (organizational culture assessment instrument) van Cameron & Quinn (1999) en het 7-S model van McKinsey.

In paragraaf 2.5.4 wordt een onderbouwde keuze gemaakt voor het model dat gebruikt gaat worden bij het bepalen van de gewenste cultuur.

### 2.5.1. Model van Handy

Een bekende cultuurtypologie is die van Handy (1988).<sup>26</sup> Handy gaat uit van cultuurmengvormen die gedomineerd worden door een van vier ideaaltypen. Hij onderscheidt de machtsgerichte cultuur, de rolgerichte cultuur, de taakgerichte cultuur en de persoonsgerichte cultuur.



Figuur 3. Model van Handy.

Bron: <http://www.managementsite.nl/content/uploads/2010/02/macht.jpg>

#### De machtsgerichte cultuur:

De omgang tussen medewerkers wordt bepaald door de kracht van iemands persoonlijkheid of positie.

De opvattingen van deze personen staan bij de besluitvorming in organisaties centraal. Voorwaarde is dat zij de situatie goed inschatten en daarmee slagvaardig kunnen zijn en adequaat op de omgeving kunnen reageren.

<sup>26</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet

De belangrijkste bedreigingen zijn het groter worden van de organisatie en het ontbreken van een daadkrachtige opvolger.

#### **De rolgerichte cultuur:**

Er wordt door de medewerkers naar zo veel mogelijk zekerheid en vastigheid gestreefd.

Regels, communicatie- en hiërarchische lijnen bepalen de onderlinge omgang.

Besluiten worden op basis van vastgestelde procedures en zakelijke motieven door bevoegden genomen. Het gedrag van de organisatie is duidelijk en voorspelbaar.

Er kan in deze organisatie effectief gewerkt worden mits de situatie stabiel is.

Wanneer er veranderingen optreden worden de procedures leidend en past men de situatie daaraan aan.

#### **De taakgerichte cultuur:**

De taak van de medewerkers bepaald hun gedrag en staat boven alles. Systemen en besluitvormingsprocedures zijn daaraan ondergeschikt. Beslissingen worden genomen op basis van wat nodig is voor de taak. Resultaatgerichtheid en flexibiliteit staan voorop. Het nadeel is het risico op de waan van de dag en dat professionaliteit en zorgvuldigheid door te veel pragmatisme in het gedrang komen.

#### **De persoonsgerichte cultuur:**

Hier staat de behoefte aan zelfontplooiing van het individu voorop.

Vooraf deskundigheid is van belang. Besluiten worden op basis van consensus genomen. De kwaliteit van de argumenten en niet de formele positie van

betrokkenen geven de doorslag. De acceptatie van het management is laag. In de meest extreme vorm is de omgang met elkaar alleen nog gebaseerd op de benutting van schaarse middelen (huisvesting, automatisering, ondersteuning, etc.). Het nadeel van deze cultuur is dat ze vatbaar is voor ideologische conflicten, dat ze onvoorspelbaar is en dat ze leidt tot desintegratie.

De beperking van het model van Handy is dat het generaliseert. Het model is wel geschikt voor het snel maken van een grove indeling. Er moet verder gekeken worden wat exact de organisatiecultuur kenmerkt en wat belemmerend c.q. bevorderend is voor de gestelde doelen.

### **2.5.2. Het OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron & Quinn<sup>27</sup>**

Cameron en Quinn (1999) hebben het OCAI instrument ontwikkeld om organisatieculturen te kunnen beschrijven en om de gewenste cultuur te kunnen bereiken. Het OCAI is opgebouwd uit stellingen aan de hand waarvan de organisatiecultuur wordt beschreven op zes dimensies. Het OCAI komt voort uit het Competing Values Framework model. In dit model zijn vele bestaande organisatietheorieën geïntegreerd en tot twee dimensies teruggebracht. In het OCAI model zijn de ideeën van vele wetenschappers verenigd zoals Sathe (1983), Schein (1984), Kotter en Heskett (1992), Alpert en Whetten (1985), Arnold en Capella (1985), Deal en Kennedy (1983), etc.

Het OCAI gaat uit van twee dimensies:

- 1) Flexibiliteit en vrijheid versus stabiliteit en beheersbaarheid
- 2) Interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie.

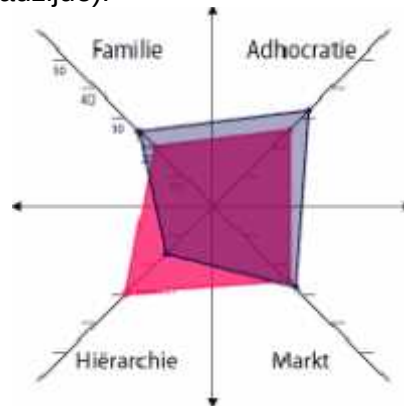
---

<sup>27</sup> Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco (USA): Jossey-Bass

Binnen en buiten organisaties zijn er spanningsvelden waar organisaties dagelijks mee te maken hebben.

De dimensies vormen samen een horizontale en verticale as waaruit vier kwadranten ontstaan die diagonaal elkaars uitersten zijn. Vandaar de naam “competing values framework” c.q. het model van de concurrerende waarden. De kwadranten heten respectievelijk: familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur.

In de eerste fase wordt de organisatiecultuur in kaart gebracht en in de tweede fase wordt een beeld verkregen van de gewenste toekomstige cultuur. Op basis van de antwoorden op de stellingen wordt een score verkregen op de twee dimensies en wordt zo de plaats van de organisatie in het spanningsveld in kaart gebracht (zie figuur 4 op de volgende bladzijde).



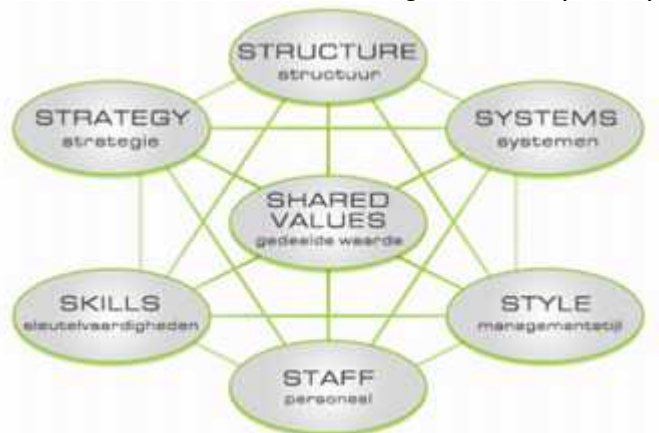
Figuur 4 . Bron: [http://www.ocai-online.nl/afbeeldingen/ocai\\_grafiek.gif](http://www.ocai-online.nl/afbeeldingen/ocai_grafiek.gif)

### 2.5.3. Het 7S-model van McKinsey

Het 7S-model is een instrument om organisaties te beschrijven en te beoordelen.

Het model bestudeert dat deel waar de organisatie het meest invloed op kan uitoefenen, namelijk de interne organisatie. (Weber & Doelen, 2010)

In het 7S-model worden zeven aspecten van de interne organisatie onderscheiden die samen het succes van de organisatie bepalen (zie figuur 3).



Figuur 5. Bron: <http://www.7smodel.nl/images/7smodelmckinsey.jpg>

Strategy, structure en systems zijn de zogenaamde harde S'en. Shared values, skills, staff en style zijn de zogenaamde zachte S'en.

Alle S'en oefenen invloed op elkaar uit. Een verandering in één S betekent onherroepelijk verandering in een andere S.

**Structure**

Structuur is de opbouw van de organisatie in functies, afdelingen en communicatiestromen ofwel de vormgeving en de werking van de organisatie (Weber, Doelen, 2010)

**Systems**

Systemen zijn de processen en procedures die aangeven hoe een organisatie het dagelijks werk gedaan krijgt (Houthoofd, 1996).

**Strategy**

Het woord strategie kan op twee manieren gebruikt worden. Strategie in ruime zin omvat ook de missie en visie. Strategie in enge zin omvat alleen de doelstellingen, de scenario's en de maatregelen.

Volgens Houthoofd (1996) is de definitie van de strategie in ruime zin een samenhang van acties bedoeld om het belang van de organisatie na te streven zoals de missie en de visie.

**Shared values**

Cultuur is een patroon van denken en doen van mensen gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. (Weber 2010)

**Skills**

Skills spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkerniveau en op organisatieniveau. Op medewerkerniveau gaat het om In het eerste geval gaat het om competenties. Op organisatieniveau gaat het om de strategisch sterke punten van de organisatie als geheel. (Weber 2010)

**Staff**

Met staf worden de mensen bedoeld die werkzaam zijn binnen de organisatie. Bij de analyse hiervan wordt gedacht aan beoordelingswijzen, motivatie, gedrag, salarisschalen en formele training (Houthoofd, 1996)

**Style**

De stijl van leidinggeven is het aspect dat zich bezighoudt met de wijze waarop sturing en leiding wordt gegeven aan de organisatie. (Mittelmeijer 2007)

#### **2.5.4. Modelkeuze voor het bepalen van de gewenste cultuur**

Het 7S-model is gekozen voor het bepalen van de gewenste cultuur en wel om de volgende redenen.

- Het 7S-model houdt rekening met alle aspecten van de organisatie en is daarom erg geschikt om een volledig en gestructureerd beeld te kunnen schetsen.
- Het generaliseert niet en kan op detailniveau ingevuld worden.
- Het 7S-model leende zich als praktisch werkmodel erg goed om samen met de stuurgroep<sup>28</sup> de gewenste cultuur te bepalen, mede omdat het model al bij de stuurgroepleden bekend was.
- Het 7S-model is ook door niet-kenners goed te begrijpen en is daarmee een prima kapstok om de gewenste cultuur aan de medewerkers uit te leggen.

***Paragraaf 2.5 beschrijft drie modellen/instrumenten voor het analyseren van organisatiecultuur en maakt daarna een beargumenteerde keuze daaruit. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5: Welke modellen kunnen gebruikt worden voor het analyseren van organisatiecultuur?***

<sup>28</sup> De stuurgroep wordt gevormd door de directeurs van de drie bestaande sociale diensten en de directeur publieksdiensten van de gemeente Gulpen-Wittem.

## 2.6. Interventies

In hoofdstuk 5 zal blijken dat er een kloof (GAP) is tussen de gewenste cultuur (SOLL) en de bestaande cultuur (IST). Voor het overbruggen van die kloof zijn interventies nodig. In deze theorieparagraaf wordt beschreven WAT interventies zijn en in hoofdstuk 6 wordt geadviseerd WELKE interventies nodig zijn voor het bereiken van de door de stuurgroep gewenste cultuur.

**Definitie Interventie:** één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten (vrij naar Cummings & Worley, 1993)<sup>29</sup>

Een interventie kan één zin zijn maar ook een driejarig fusieproces. Er bestaan vele verschillende interventies qua soort en aard en ze kunnen gericht zijn op de diverse dimensies van organisaties.

Ze kunnen onderscheiden worden op het type interventie, aard van het probleem en het organisatieniveau.

## 2.7. Samenvatting

In hoofdstuk 2 is aan bod gekomen wat het begrip organisatiebinding inhoudt en wat haar belang is voor het slagen van fusies. Daarnaast is ingegaan op de zichtbare en onzichtbare aspecten van organisatiecultuur, geïllustreerd aan de hand van een ijsberg. Uitgelegd werd verder dat culturen gevonden kunnen worden op verschillende niveaus van globale culturen tot organisatieculturen.

Organisatieculturen kunnen als een lijm een verbindende werking hebben maar ook tot tweespalt leiden. Ze kunnen organisaties maken of bereken. De diverse dimensies van cultuurverschillen werden beschreven en modellen waarmee culturen in kaart gebracht kunnen worden. Tenslotte kwamen interventies aanbod; de instrumenten die ingezet worden om cultuur te beïnvloeden en te veranderen. Het 7S-model van McKinsey is gekozen als werkmodel om de gewenste cultuur te bepalen.

---

<sup>29</sup> De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet



## Hoofdstuk 3: Methoden en Technieken van Onderzoek

### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de toegepaste methoden en technieken van het onderzoek verantwoord. Er wordt inzicht gegeven in welke onderzoeksmethoden zijn gehanteerd en hoe deze zijn uitgevoerd. De wijze waarop de data voor het onderzoek zijn verzameld wordt hiermee verantwoord.

### 3.2. Deskresearch (literatuuronderzoek)<sup>30</sup>

Bijna ieder onderzoek begint met literatuuronderzoek naar eerdere resultaten, modellen en achtergronden over het te onderzoeken onderwerp. Dit wordt gedaan in de oriënterende fase van het onderzoeksproject. Het is een belangrijke methode van dataverzameling om te weten wat er in de literatuur al bekend is over een bepaald onderwerp. De gevonden informatie uit de secundaire bronnen moet vervolgens worden geanalyseerd en dient als theoretische onderbouwing van het onderzoek.

### 3.3. Fieldresearch (enquête)<sup>31</sup>

Er is gekozen voor een kwantitatief<sup>32</sup> onderzoek in de vorm van een online enquête (thesistools.com) omdat:

- een groot aantal vragen gesteld zullen worden aan een grote groep mensen (313)
- de vragen voornamelijk gesloten zijn van aard en cijfermatig worden bewerkt
- de respondenten anoniem kunnen antwoorden en dus niet sociaal wenselijk zullen antwoorden
- de enquête op één moment in de tijd gehouden wordt (cross-sectioneel)
- vooral meningen en houdingen onderzocht worden
- er weinig tijd en geld beschikbaar is

De enquête moet aan een aantal kwaliteitseisen voldoen. De enquête moet:

- bruikbaar zijn
- goed leesbaar, concreet en niet voor meerdere uitleg vatbaar zijn
- volledig zijn
- vragen bevatten die meten wat gemeten moet worden
- neutraal zijn zodat de respondenten niet in een bepaalde richting gestuurd worden
- niet te lang zijn en zo bondig mogelijk zijn
- geen vergaarbak worden van alles wat je altijd al wilde weten

De online enquête is opgezet met behulp van de website Thesistools.com.

De enquête bevat 14 stellingen op basis van een meerpuntsschaal of Likertschaal (ontwikkelaar Likert, 1932) en 4 open vragen. Bij een Likertschaal kan gekozen worden voor verschillende aantallen antwoordmogelijkheden, oplopend van drie tot zeven, van negatief naar positief (of andersom). Een Likertschaal heeft meestal een

---

<sup>30</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

<sup>31</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

<sup>32</sup> Baarda, D.B. (2014). Dit is onderzoek! Groningen: Noordhoff Uitgevers

oneven aantal antwoordmogelijkheden, waarbij de middelste neutraal is.<sup>33</sup> In deze enquête is gekozen voor vijf veel gebruikte antwoordmogelijkheden: helemaal mee oneens - tamelijk mee oneens - enigszins eens, enigszins oneens - tamelijk mee eens - helemaal mee eens.

---

<sup>33</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

## Hoofdstuk 4: Analyse Data

### 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de data geanalyseerd die aan de hand van fieldresearch (online enquête) zijn verzameld. Uit de analyse worden conclusies getrokken die gebruikt zullen worden bij de beantwoording van de centrale vraagstelling en de deelvragen.

### 4.2. Achtergrond

In de eerste twee weken van december 2014 werd aan alle medewerkers van de drie fusiepartners de mogelijkheid geboden om anoniem een online enquête (surveyonderzoek) in te vullen (bijlage V). Er is geen sprake van een steekproef en de representativiteit is hoog.

Het doel van de enquête was om te weten te komen hoe de medewerkers tegen de fusie aankijken en welke cultuurkenmerken er zijn bij de drie afzonderlijke sociale diensten (de fusiepartners). De stellingen geven vooral inzicht in hoe de medewerkers tegen de fusie aankijken en de 4 open vragen geven een beeld van de organisatieculturen.

### 4.3. Analyse van het kwantitatieve onderzoek (enquête)

Met het oog op de leesbaarheid van de grafieken worden de enquêtestellingen met één stelling per pagina geanalyseerd.

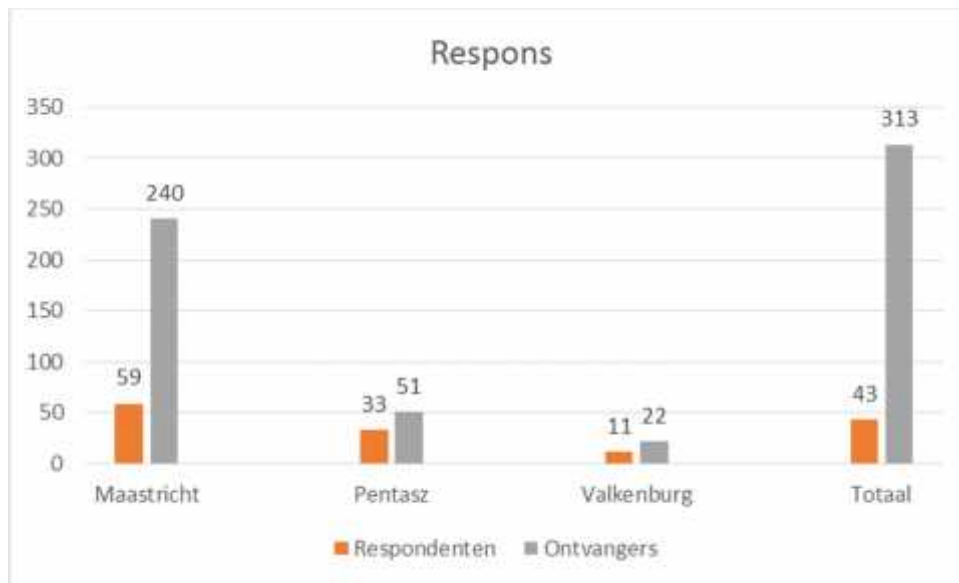
#### 4.3.1. Respons

Onder respons van een onderzoek wordt verstaan: dat deel van de uitgezette vragenlijsten dat ingevuld terugkomt en dat daadwerkelijk informatie oplevert.<sup>34</sup>

De totale respons op de enquête is 32,9%. De respons ligt bij Pentasz met 64,7% het hoogste, daarna volgt Valkenburg met 50,0% en tenslotte Maastricht met 24,6%. Een plausibele verklaring voor deze percentages is dat de fusie meer leeft bij de aansluitende medewerkers van Pentasz en Valkenburg omdat er voor hen meer verandert en op het spel staat dan voor de zittende medewerkers van Maastricht. De grafiek (figuur 6) op de volgende bladzijde laat de respons per organisatie en voor het totaal zien.

---

<sup>34</sup> Verhoeven, N (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

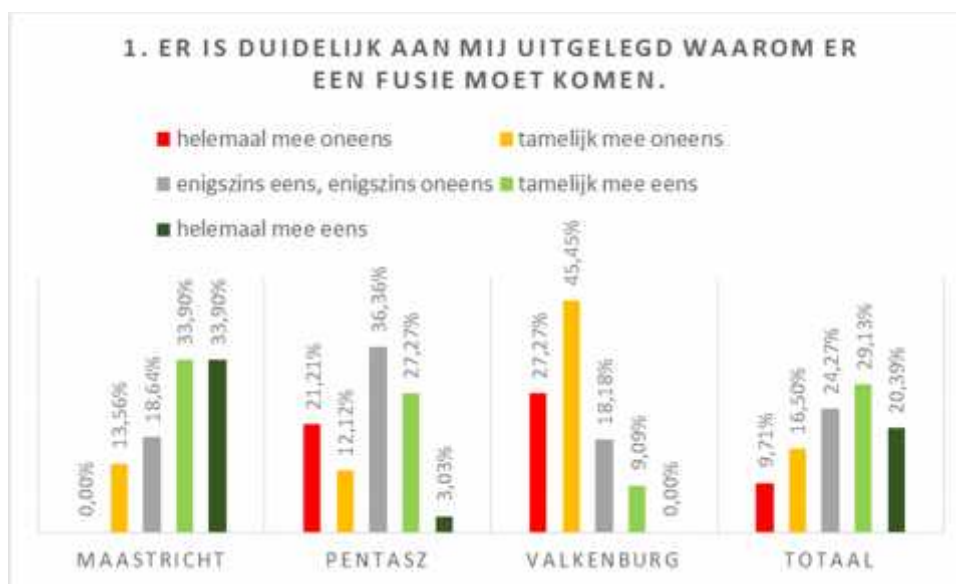


Figuur 6. Grafiek enquêterespons

#### 4.3.2. Wijze van analyseren van de open vragen

De diverse antwoorden op de open vragen zijn in drie stappen teruggebracht naar hoofdcategorieën. Daarna is per categorie opgeteld hoe vaak deze categorie genoemd is. Vervolgens zijn ze onder elkaar gezet en ze procentueel tegen elkaar afgewogen. De categorieën die een aandeel hadden van >10% zijn meegenomen in de analyse van de organisatieculturen. Dit is gedaan om de hoofdzaken zichtbaar te kunnen maken en daarop te kunnen concentreren en om het overzichtelijk te houden. De berekeningen en details van de analyse zijn te lezen in bijlage VI.

### 4.3.3. Analyse per enquêtestelling/vraag



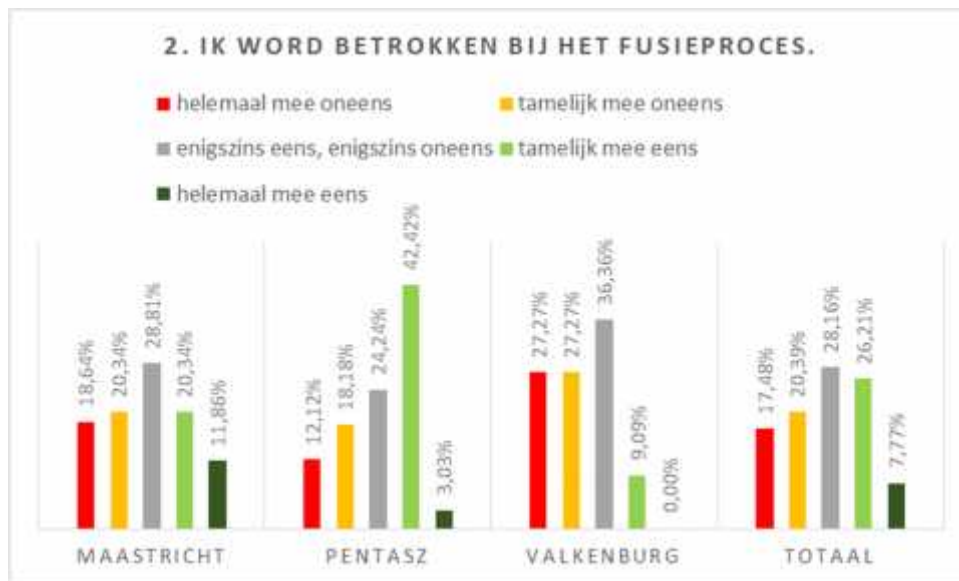
Figuur 7.

#### Analyse enquêtestelling 1:

Overall is 49,5% het eens met deze stelling. In Valkenburg is 9% het tamelijk eens met de stelling, bij Pentasz opgeteld 30,3% en in Maastricht opgeteld 67,8%. In alle drie de organisaties heeft exact dezelfde voorlichting plaats gevonden in de vorm van presentaties door de manager business change samen met de respectievelijke directeur. Bij Pentasz en Valkenburg was er zelfs meer tijd voor het stellen van vragen en discussie. Toch is de beleving heel verschillend en dan met name in Valkenburg waar veruit het grootste percentage het oneens is met de stelling (opgeteld 72,7%).

#### Conclusie:

De communicatie over waarom er een fusie moet komen, moet herhaald blijven worden en de medewerkers moeten hierop kunnen reageren. De interventies 1, 3 en 4 voorzien hier in.



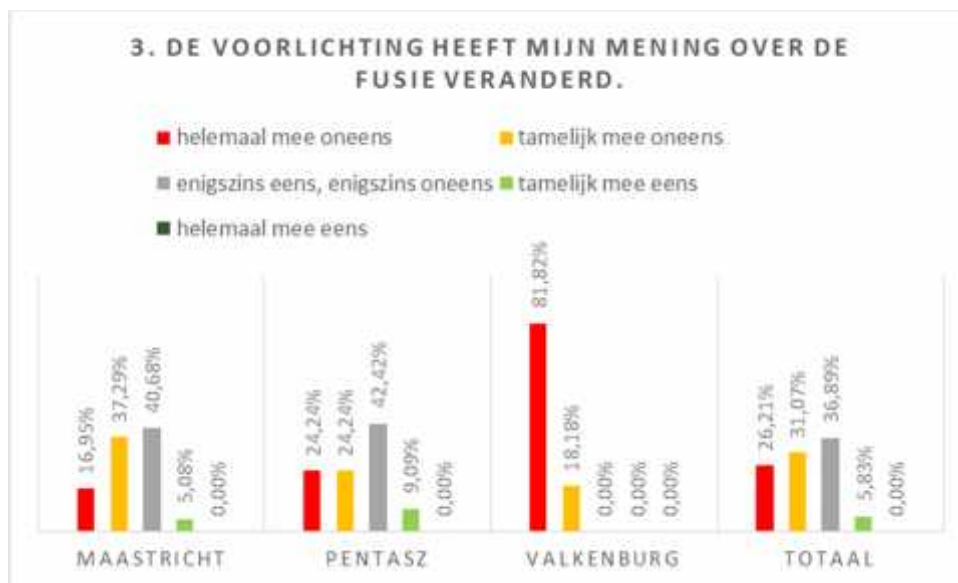
Figuur 8.

### Analyse enquêtestelling 2:

Opgeteld 45,5% is het bij Pentasz eens met de stelling. In Valkenburg is slechts 9% het tamelijk eens met de stelling en in Maastricht is opgeteld 32,2% het eens met de stelling. Dit laatste laat zien dat men in Maastricht enerzijds wel vindt dat men duidelijke uitleg gehad heeft (67,8%) maar anderzijds veel minder mensen vinden dat ze betrokken worden bij het fusieproces (32,2%). 18,6% is het in Maastricht helemaal oneens met de stelling.

### Conclusie:

De medewerkers moeten gevraagd blijven worden hoe zij (meer) betrokken willen worden bij de fusie. Dit kan het beste onderdeel zijn van de interventies 1, 3 en 4.



Figuur 9

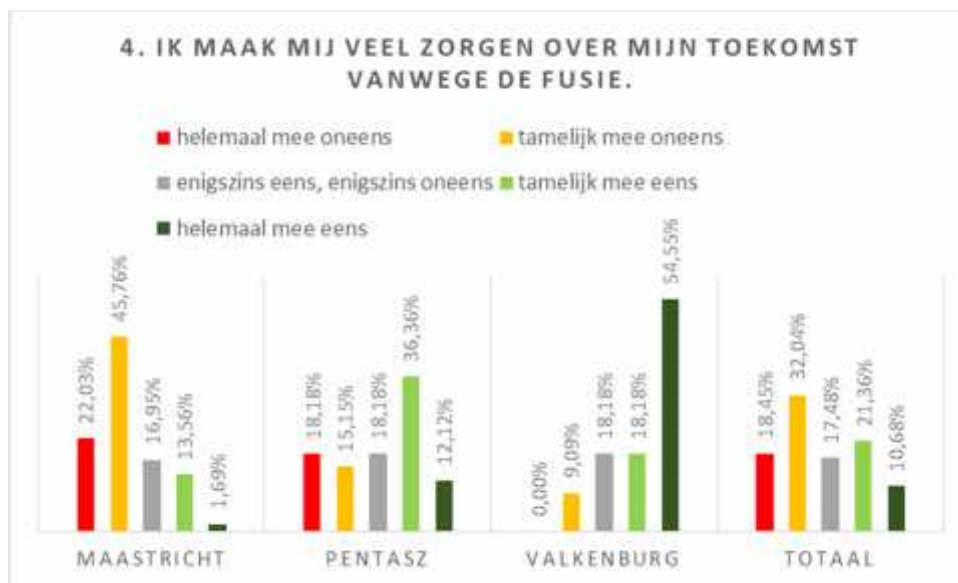
### Analyse enquêtestelling 3:

In totaal heeft de voorlichting de mening over de fusie van weinigen veranderd (5,8%). In Valkenburg is opgeteld 100% het oneens met de stelling waarvan 81,8% het er helemaal mee oneens is.

In Maastricht en bij Pentasz is er een grote groep die het enigszins eens, enigszins oneens is met de stelling. Bij Pentasz is procentueel bij de meeste mensen de mening veranderd door de voorlichting (9%). Nergens is men het helemaal eens met de stelling.

### Conclusie:

De voorlichting moet herhaald blijven worden en geëvalueerd en bijgesteld worden op basis van de feedback van de medewerkers.



Figuur 10.

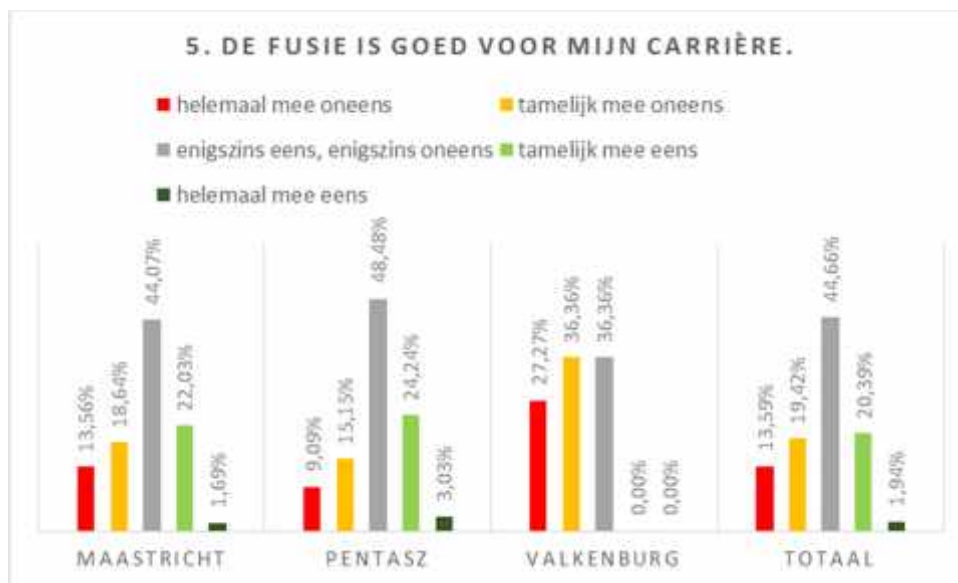
#### Analyse enquêtestelling 4:

In Valkenburg is een groot percentage van 72,3% het eens met de stelling waarvan 54,6% helemaal mee eens. Bij Pentasz is 36,4% het tamelijk eens en 12,1% is het helemaal eens met de stelling. In Maastricht is slechts 1,7% het helemaal eens met de stelling en 13,6% is het tamelijk eens met de stelling. De fusie wordt door de zittende medewerkers in Maastricht waarschijnlijk als het minst bedreigend ervaren en door de aansluitende medewerkers van Pentasz en Valkenburg als het meest bedreigend ervaren.

#### Conclusie:

Interventies die gericht zijn op de zeven factoren moeten er voor zorgen dat de zorgen zo veel mogelijk weggenomen worden. Veel duidelijkheid zal er komen wanneer het Sociaal Plan bij de medewerkers bekend kan worden gemaakt na afronding van de onderhandelingen met het Georganiseerd Overleg.



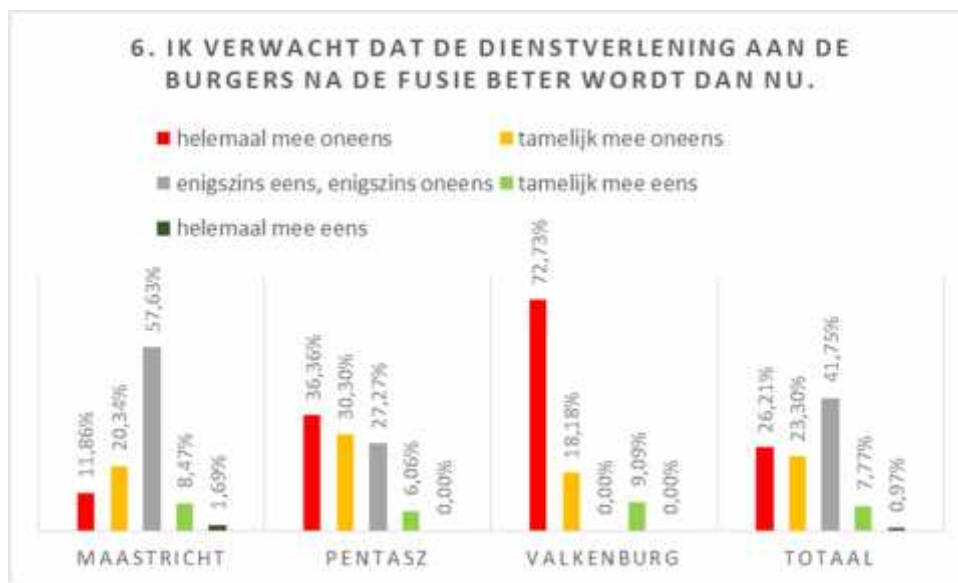


Figuur 11.

#### Analyse enquêtestelling 5:

In Valkenburg vindt niemand dat de fusie goed is voor zijn/haar carrière en overall vinden slechts 1,9% dat de fusie goed is voor de carrière. Overall is 1 op de 5 het tamelijk eens met de stelling. Een grote groep is het bij elke organisatie enigszins eens, enigszins oneens met de stelling.

**Conclusie:** hier geldt in grote lijnen hetzelfde als bij de conclusie van enquêtestelling 4.



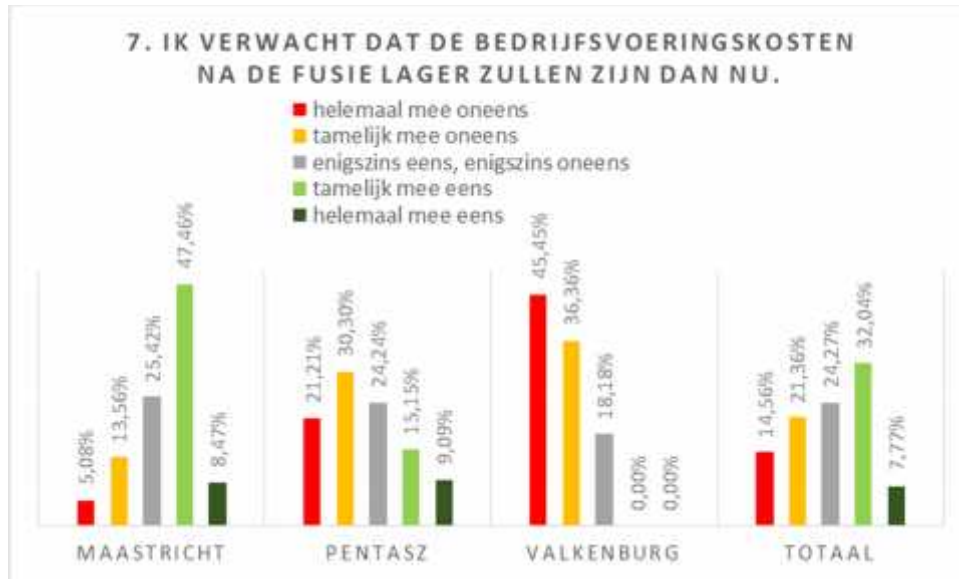
Figuur 12.

#### Analyse enquêtestelling 6:

Praktisch niemand is het helemaal eens met de stelling. 7,8% is het er tamelijk mee eens. De helemaal mee oneens categorie is het sterkst vertegenwoordigd in Valkenburg met 72,7%. In Maastricht is er een grote groep die het enigszins eens, enigszins oneens is met de stelling.

#### Conclusie:

Het is nodig om meer te vertellen over de beoogde dienstverlening en dan met name de zogenaamde loketfunctie op elk gemeentehuis. De portefeuillehouders (wethouders) van de fusiepartners moeten hier eerst een keuze in maken. Het thema dienstverlening komt prominent terug in de analyse van de organisatiecultuur en wordt door de medewerkers als een zeer belangrijk aspect van de organisatiecultuur gezien. Dit onderwerp moet in ieder geval terugkomen in de communicatie met de medewerkers.



Figuur 13.

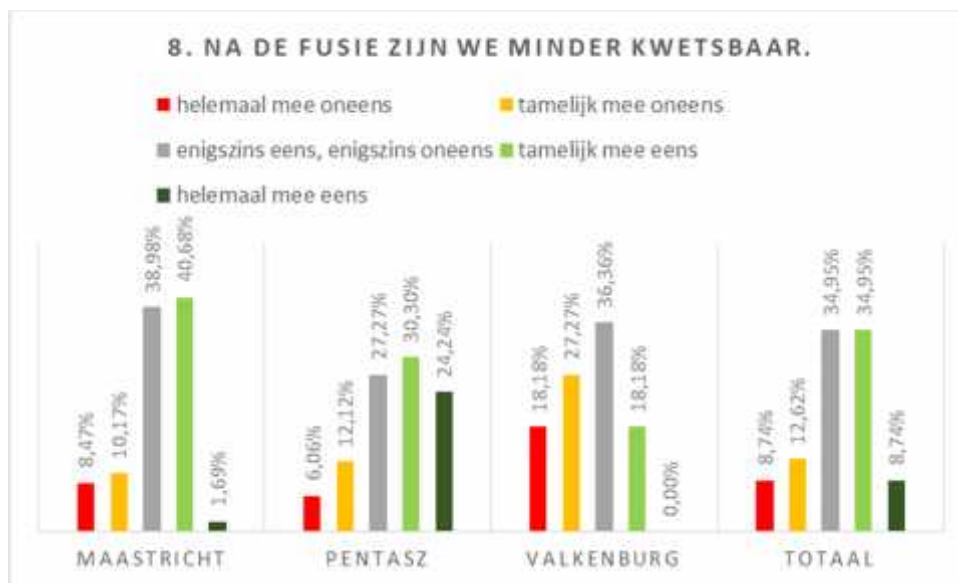
#### Analyse enquêtestelling 7:

In Valkenburg is niemand het met deze stelling eens. Bij Pentasz opgeteld 24,2% en in Maastricht 55,9%.

Overall is 39,8% het eens met de stelling.

#### Conclusie:

Na goedkeuring van het bedrijfsplan kan aan de medewerkers inzichtelijk gemaakt worden hoe de bedrijfsvoeringskosten er zullen uitzien na de fusie en hoe deze zich verhouden met de huidige kosten bij de individuele onderdelen. Dit is met name belangrijk voor de medewerkers van Valkenburg omdat daar nu niemand gelooft dat de kosten lager zullen worden.



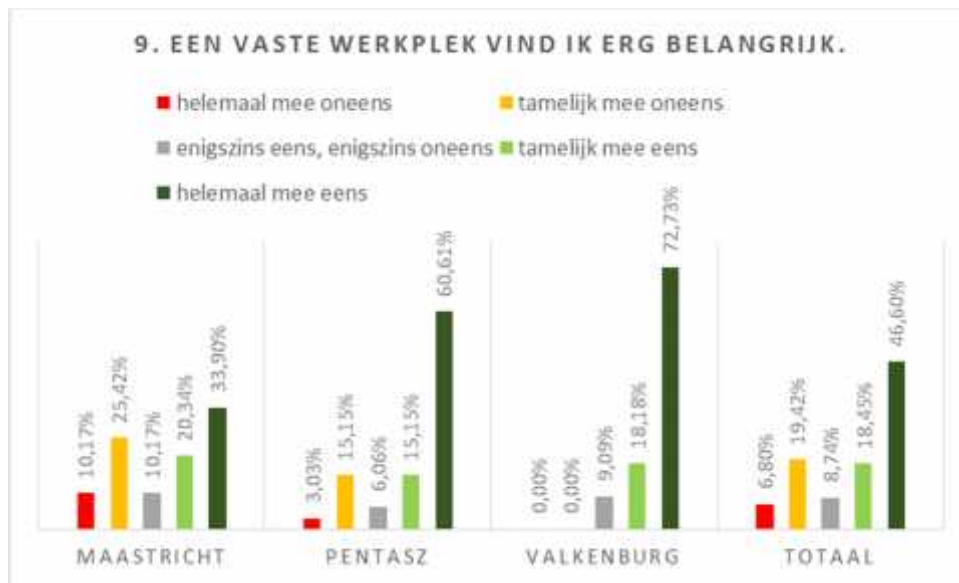
Figuur 14.

#### Analyse enquêtestelling 8:

Bij Pentasz geloven opgeteld veel mensen dat men minder kwetsbaar is na de fusie: 54,6% (24,2% helemaal mee eens). Ook in Maastricht is die groep groot: 42,4%. In Valkenburg is opgeteld de kleinste groep het eens met de stelling: 18,2%. De groep enigszins mee eens, enigszins mee oneens is in elke organisatie groot. In Valkenburg zijn de meeste mensen het opgeteld oneens met de stelling: 45,5%.

#### Conclusie:

Hier geldt dezelfde toelichting als bij enquêtestelling 6 omdat dienstverlening aan de burger en kwetsbaarheid nauw met elkaar samenhangen.



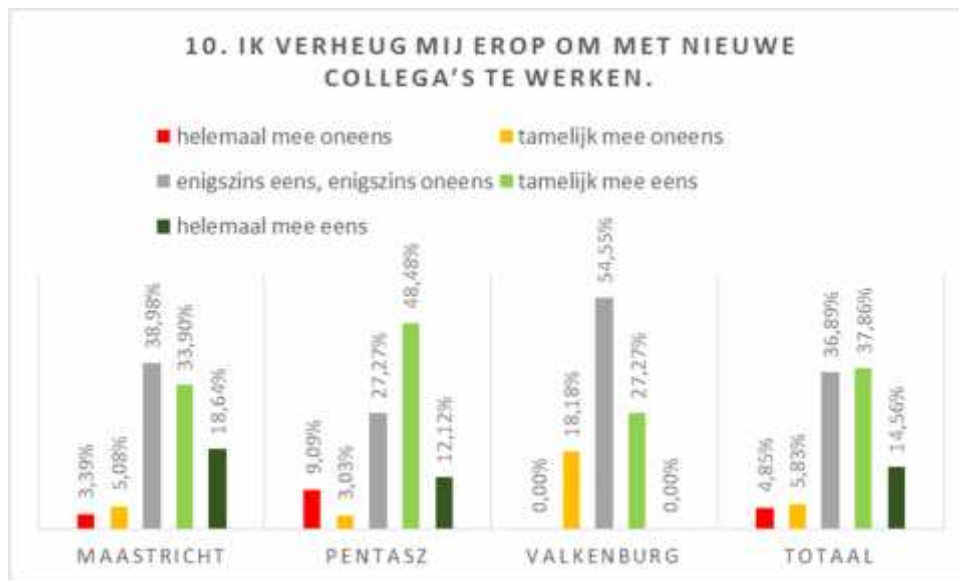
Figuur 15.

#### Analyse enquêtestelling 9:

Vooraf bij de aansluitende organisaties zijn velen het helemaal eens met de stelling maar ook 33,9% in Maastricht. Overall is opgeteld bijna 2/3 (65,1%) het eens met de stelling.

#### Conclusie:

Op het werkplein in Maastricht, de nieuwe werklocatie voor iedereen, wordt gewerkt met flexibele werkplekken, dus geen vaste werkplekken. Aangezien er door de medewerkers veel waarde gehecht wordt aan vaste werkplekken moet de noodzaak van flexibele werkplekken goed uitgelegd worden. Het systeem kan ook heroverwogen worden door de Stuurgroep. Een en ander is mede afhankelijk van het bedrijfsplan en de daarmee gepaard gaande indeling van het werkplein in Maastricht.



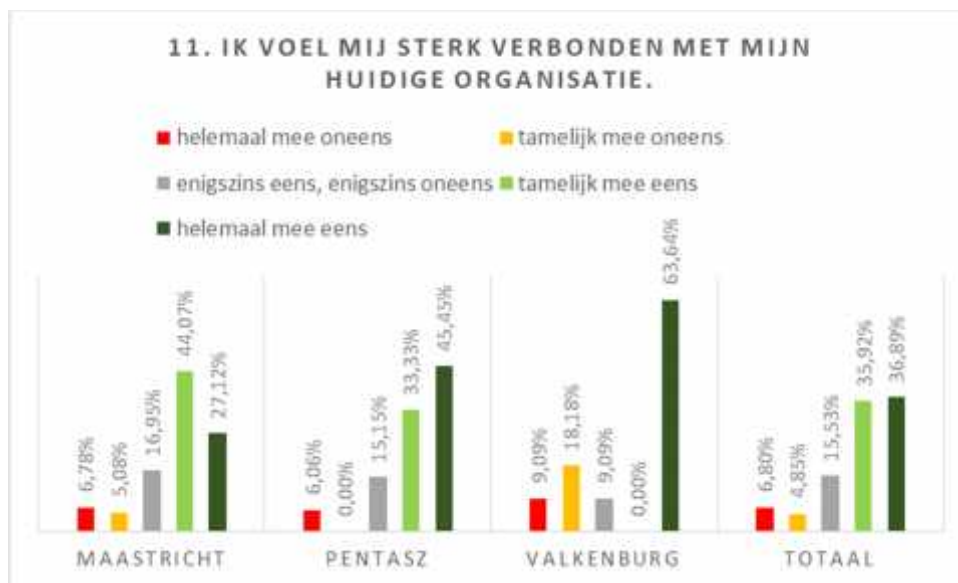
Figuur 16.

#### Analyse enquêtestelling 10:

Een klein percentage van 10,7% is het opgeteld oneens met deze stelling. 36,9% is het er enigszins mee eens, enigszins mee oneens en ruim de helft (52,4%) is het opgeteld eens met de stelling.

#### Conclusie:

Meer als de helft verheugt zich erop om met nieuwe collega's te werken. De verwachting is dat dit verder toeneemt dankzij de continue personeelsuitwisselingen (interventie 2) waarop de eerste reacties van de medewerkers positief zijn.



Figuur 17.

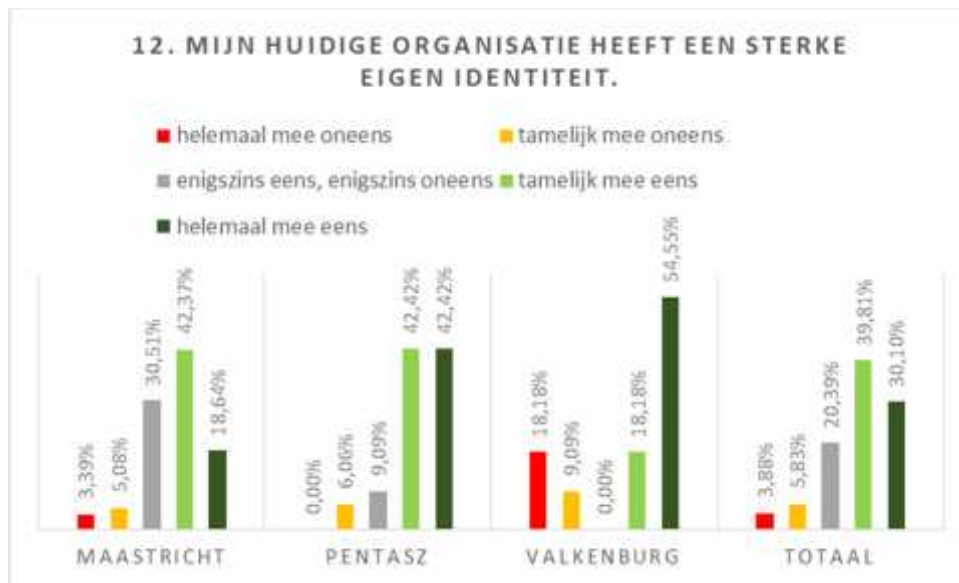
#### Analyse enquêtestelling 11:

De groep helemaal mee eens is het grootst in Valkenburg, daarna volgt Pentasz en vervolgens Maastricht. Overall zijn de percentages voor oneens en voor enigszins eens, enigszins oneens klein te noemen. 72,8% is het opgeteld eens met de stelling en voelt zich sterk verbonden met zijn/haar huidige organisatie.

#### Conclusie:

Eén van de zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen is: Representatie van de vroegere organisatie - Hoe sterk herkent men de eigen vroegere organisatie in de fusieorganisatie?

Gezien de grote groep die zich sterk verbonden voelt met de huidige organisatie moet daar serieus rekening mee gehouden worden bij de vorming en inrichting van de nieuwe fusieorganisatie.



Figuur 18.

#### Analyse enquêtestelling 12:

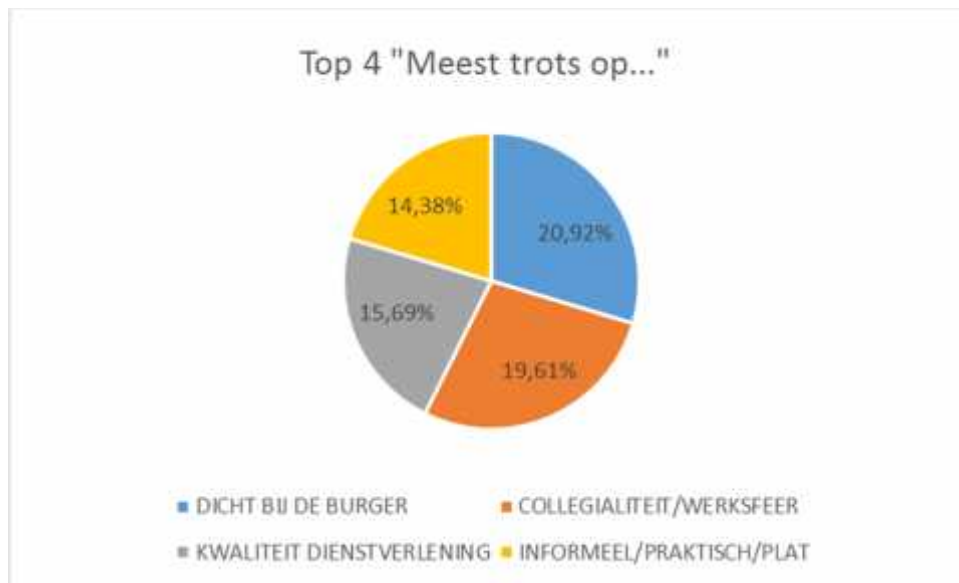
De resultaten voor deze stelling vertonen een vergelijkbaar beeld als bij de vorige stelling over organisatiebinding. De sterke eigen identiteit van de huidige organisatie wordt door 69,9% onderschreven.

#### Conclusie:

Ook hier geldt: hoe sterk herkent men straks de eigen vroegere organisatie in de fusieorganisatie?

Het lidmaatschap van een organisatie is een belangrijk deel van de eigen sociale identiteit. Het verdwijnen van de vroegere organisatie bedreigt de sociale identiteit. Organisatiebinding hangt samen met de organisatiecultuur en afscheid van de eigen, unieke cultuur en het moeten binden met een duidelijk andere cultuur is moeilijk. Hoe groter het verschil in cultuur, hoe moeilijker het binden.





Figuur 19.

**Analyse enquêtevraag 13: Op welke kenmerken van je organisatie ben je het meeste trots? Noem maximaal drie.**

Bij alle drie de fusieorganisaties is men trots op de categorie DICHT BIJ DE BURGER en op de categorie COLLEGIALITEIT/WERKSFEER. Met "dicht bij de burger" wordt dan vooral bedoeld dat men letterlijk dicht bij de burger is qua geografische afstand. Met "collegialiteit/werksfeer" wordt bedoeld: saamhorigheid, gezelligheid, fijne werksfeer en hulpvaardigheid.

In Maastricht is men trots op de categorie KWALITEIT DIENSTVERLENING, hiermee wordt o.a. goede werkprocessen, korte doorlooptijden, betrouwbaarheid en professionaliteit bedoeld, en men is trots op de categorie ARBEIDSVoorwaarden, denk aan flexibele werktijden, ontwikkelingsmogelijkheden en mobiliteit.

Bij Pentasz en Valkenburg is men trots op INFORMEEL/PRAKTISCH/PLAT. Hiermee wordt vooral bedoeld: korte lijnen, weinig lagen en niet te groot.

**Conclusie:**

De medewerkers van alle drie de fusieorganisaties hart hebben voor de burger en voor de collega's. De categorieën DICHT BIJ DE BURGER en COLLEGIALITEIT/WERKSFEER scoren het hoogst.



Figuur 20.

**Analyse enquêtevraag 14: Wat ben je bang te verliezen door de fusie? Noem maximaal drie.**

Bij alle drie de fusieorganisaties komen 5 categorieën naar voren en het ligt voor de hand dat men bang is de eerste twee categorieën waar men unaniem trots op is, te verliezen.

**DICHT BIJ DE BURGER:** De werkzaamheden van de nieuwe organisatie zullen in hoofdzaak uitgevoerd worden vanaf het Werkplein in Maastricht. De cliënten uit Valkenburg en deels van Pentasz moeten een langere afstand afleggen om naar de sociale dienst te komen. De organisatie wordt door de fusie nog groter en daar maken zich ook mensen in Maastricht zorgen over.

**COLLEGIALITEIT/WERKSFEER:** Door het "mengen" van medewerkers wordt het vertrouwde bedreigd.

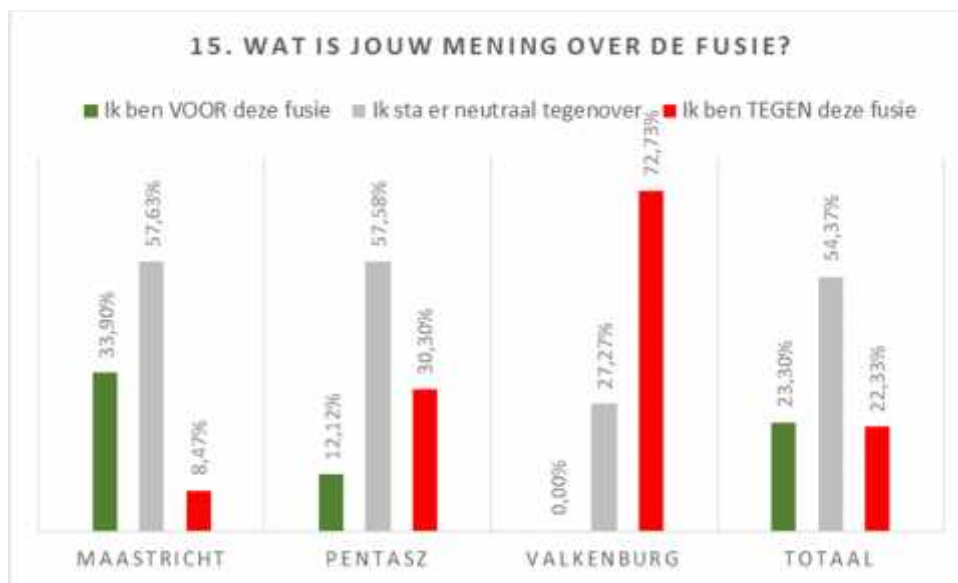
**VRIJHEID/INITIATIEF/AFWISSELING:** Dit sluit aan op de categorie **INFORMEEL/PRAKTISCH/PLAT** die de ruimte biedt voor vrijheid, initiatief en afwisseling. Vooral in Valkenburg en bij Pentasz bestaat de angst dat dit door de (te) grote organisatie verloren gaat.

**VERLIES BAAN/WERK/PERSPECTIEF:** Hierover maken zich niet alleen de mensen zorgen die gaan aansluiten maar ook de zittende mensen in Maastricht zoals degenen met een tijdelijke aanstelling.

**VASTE PLEK/AFDELING/TEAM:** In Valkenburg en bij Pentasz hebben de medewerkers vaste werkplekken. In Maastricht is dit niet het geval waar met flexibele werkplekken gewerkt wordt (zie ook enquêtestelling 9). In Maastricht maken mensen zich zorgen dat de samenstelling van hun team of afdeling gaat veranderen door de komst van de nieuwe collega's. Ook hier speelt een bedreiging van het vertrouwde een rol.

**Conclusie:**

**VRIJHEID/INITIATIEF/AFWISSELING** wordt gezien als een groot goed en scoort overall het hoogste bij de zaken die men bang is te verliezen. Daarna volgen **BURGER** en **COLLEGIALITEIT/WERKSFEER**. Velen denken dat de fusie slecht is voor de burger.



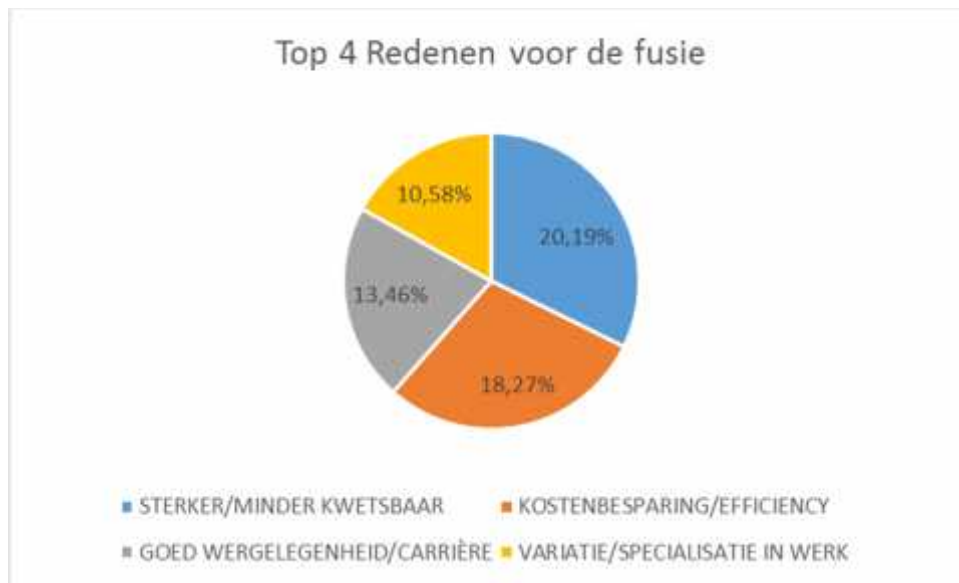
Figuur 21.

#### Analyse enquêtestelling 15:

In Valkenburg is niemand voor, 27,3% neutraal en 72,7% tegen de fusie. Zowel in Maastricht als bij Pentasz staat een grote groep enigszins eens, enigszins oneens tegenover de fusie (57,6%). Maastricht kent met 33,9% de meeste voorstemmers, Pentasz heeft er 12,1% en Valkenburg 0%. Overall houden de voor en tegen stemmers elkaar in evenwicht. De groep enigszins eens, enigszins oneens is met 54,4% veruit de grootste.

#### Conclusie:

De mening over de fusie is een optelsom van meningen in de eerdere stellingen. Veranderingen in die meningen zullen ook de mening over de fusie beïnvloeden. De Stuurgroep wil dat de fusie een succes wordt en daarom is het van belang om van de interventies werk te maken. Bij de grote groep van 54,4% die het enigszins eens, enigszins oneens is met de fusie is nog veel winst te behalen.



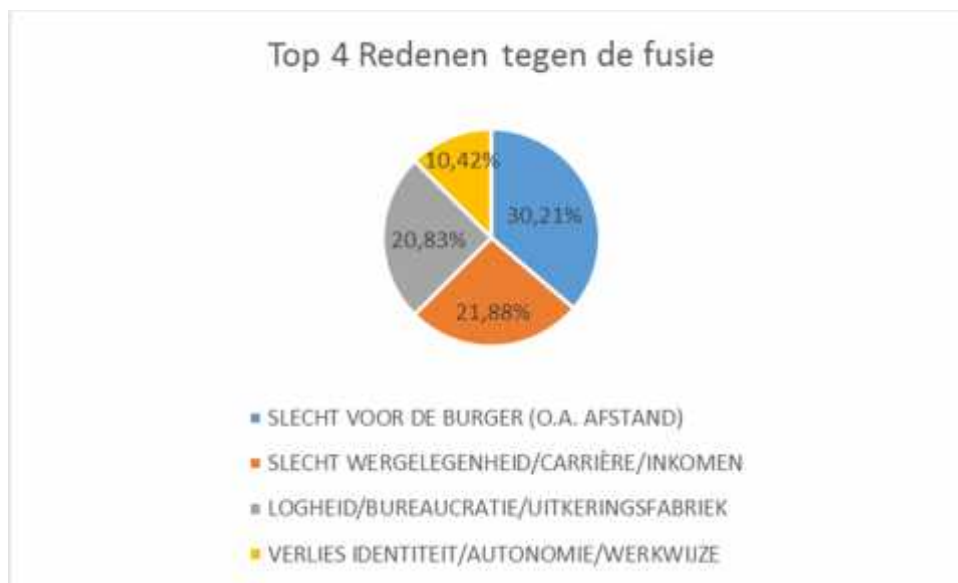
Figuur 22.

**Analyse enquêtevraag 16: Wat zijn jouw belangrijkste redenen om VOOR de fusie te zijn? Noem maximaal 3 redenen.**

In Maastricht zijn de belangrijkste redenen om voor de fusie te zijn: STERKER/MINDER KWETSBAAR en KOSTENBESPARING/EFFICIENCY. Deze komen ook bij Pentasz terug maar sterker nog komt de categorie GOED WERGELEGENHEID/CARRIÈRE uit de enquête. Daarnaast is ook VARIATIE/SPECIALISATIE IN WERK een belangrijke categorie. Niemand is voor de fusie in Valkenburg maar toch heeft 1 respondent bij deze enquêtevraag een reden voor de fusie opgegeven en wel STERKER/MINDER KWETSBAAR.

**Conclusie:**

STERKER/MINDER KWETSBAAR, KOSTENBESPARING/EFFICIENCY, GOED WERGELEGENHEID/ CARRIÈRE en VARIATIE/SPECIALISATIE IN WERK zijn de vier hoofdredenen die pleiten voor de fusie.



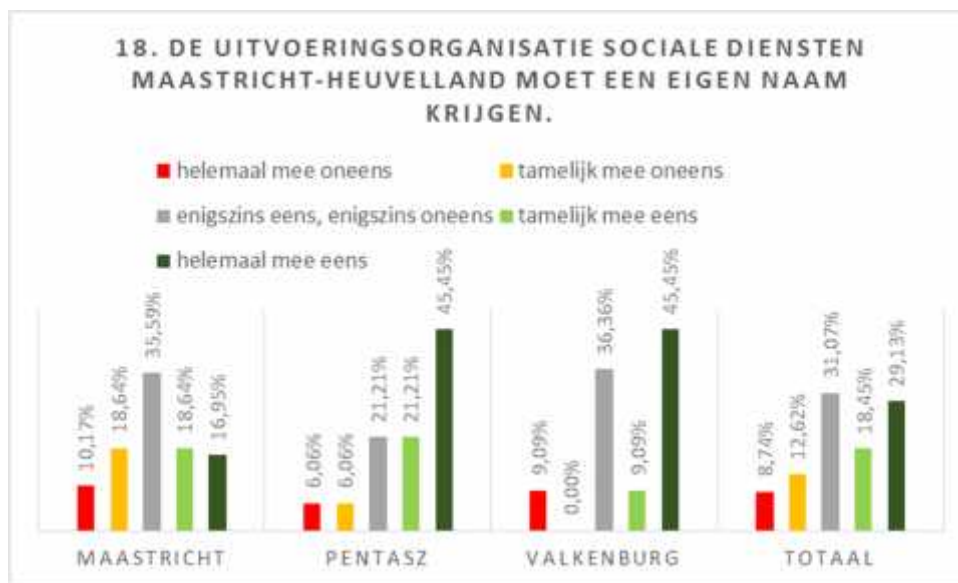
Figuur 23.

**Analyse enquêtevraag 17: Wat zijn jouw belangrijkste redenen om TEGEN de fusie te zijn? Noem maximaal 3 redenen.**

Bij alle drie de fusieorganisaties vindt men sterk dat de fusie SLECHT VOOR DE BURGER (O.A. AFSTAND) is en denkt men ook: SLECHT WERGELEGENHEID/CARRIÈRE/INKOMEN. Bij de kleine organisaties (Pentasz en Valkenburg) wordt als belangrijke categorie LOGHEID/BUREAUCRATIE/UITKERINGSFABRIEK genoemd.

**Conclusie:**

Een derde van de bevroagden denkt dat de fusie slecht is voor de burger. Dit is een grote groep.



Figuur 24.

#### Analyse enquêtestelling 18:

Bij Pentasz en in Valkenburg vinden dit veel mensen en in Maastricht is opgeteld de groep “mee eens” even groot als de groep “enigszins mee eens, enigszins mee oneens” (35,6%).

#### Conclusie:

In het licht van de zeven factoren die mede de organisatiebinding bepalen, kan het terugvinden van de vroegere naam in de nieuwe naam als heel belangrijk ervaren worden. Mede daarom is een eigen naam het overwegen waard. Of de nieuwe organisatie uiteindelijk een eigen naam zal krijgen, is een politieke keuze van de portefeuillehouders. Inmiddels hebben de bestuurders zich uitgesproken voor een eigen naam.

**Algemeen:** Voorgesteld wordt aan de Stuurgroep in juni 2015 een tweede enquête te houden die voortborduurt op deze zodat gemeten kan worden of de meningen veranderd zijn onder invloed van de interventies.

#### 4.4. Samenvatting

In paragraaf 4.3 zijn de verzamelde data van de online enquête uitvoerig geanalyseerd. In Valkenburg is niemand voor de fusie, bij Pentasz 12,1% en in Maastricht 33,9%. In totaal is 23,3% voor de fusie. Bij de aansluitende partijen is er een lage fusiebereidheid.

In totaal 54,4% staat neutraal tegenover de fusie en zou dus nog over de streep getrokken kunnen worden. Het bevorderen van de organisatiebinding kan daarin een bepalende factor zijn.

Uit de antwoorden op de enquêtevraag 14 “Wat ben je bang te verliezen door de fusie?” kan men in het geval van Valkenburg en Pentasz afleiden hoe aangekeken wordt tegen Maastricht. Men vreest immers bepaalde aspecten te verliezen na de fusie en dus is de verwachting dat die aspecten in Maastricht niet aanwezig zijn.

Deze aspecten zijn: VRIJHEID/INITIATIEF/AFWISSELING, INFORMEEL/PRAKTISCH/PLAT en VASTE PLEK/AFDELING/TEAM.

Breed gedeeld is de opvatting dat DICHT BIJ DE BURGER verloren gaat, ook in Maastricht wordt de omvang van de nieuwe organisatie als te groot gezien in relatie tot het nabij kunnen zijn van de burger.

***Paragraaf 4.3 geeft hiermee antwoord op deelvraag 3: Hoe kijken de medewerkers aan tegen de fusie en tegen de andere organisaties?***

## **Hoofdstuk 5: IST (huidige cultuur), SOLL (gewenste cultuur) en GAP (kloof)**

### **5.1. Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van de IST-SOLL-GAP analyse. Deze geeft inzicht waar een organisatie staat, waar ze heen wil en wat daar voor nodig is. Ze wordt veel gebruikt in veranderingstrajecten.

De IST in deze afstudeerscriptie is de bestaande, huidige cultuur die bepaald is met behulp van de online enquête (fieldresearch). De SOLL is de toekomstige, gewenste cultuur van de Stuurgroep die bepaald is aan de hand van het 7S-model van McKinsey. De GAP laat zien wat er nog ontbreekt en wat er moet gebeuren om van de IST-situatie naar de SOLL-situatie te komen. De instrumenten en middelen die daarvoor kunnen worden ingezet, worden interventies (§2.6) genoemd en komen terug in hoofdstuk 6 Conclusies en Aanbevelingen.

### **5.2. De huidige organisatiecultuur (IST)**

De enquêteresultaten hebben laten zien dat de medewerkers hart hebben voor de burger en voor de collega's. Daarnaast worden saamhorigheid en een goede werksfeer belangrijke waarden gevonden.

De medewerkers zijn trots op hun organisaties en voelen zich strek verbonden met hun organisaties.

Belangrijke waarden zijn collegialiteit, een goede werksfeer, korte lijnen, een gedegen dienstverlening, slimme werkprocessen en goede arbeidsvoorwaarden. Meer als de helft van de medewerkers verheugt zich erop om met nieuwe collega's te gaan werken.

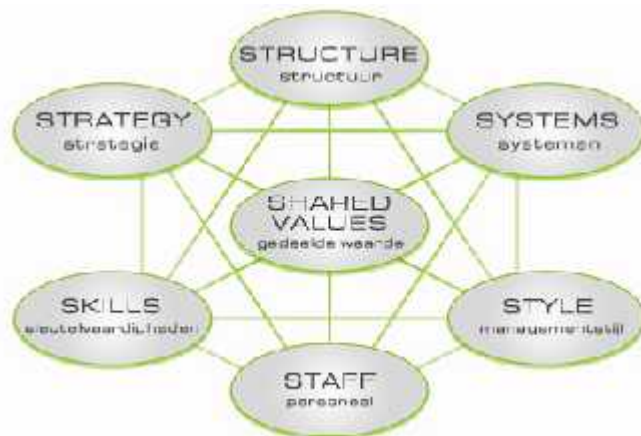
De medewerkers willen graag ruimte bij de uitvoering van hun werk, om initiatief te kunnen nemen en om hun talenten goed in te kunnen zetten.

Er wordt veel waarde gehecht aan vaste werkplekken.

### **5.3. De gewenste organisatiecultuur (SOLL) van de stuurgroep**

Op 23 december 2014 heeft de manager business change en auteur van deze afstudeerscriptie de enquêteresultaten aan de Stuurgroep gepresenteerd en heeft hij de Stuurgroep begeleid bij het bepalen van haar eigen visie op de gewenste organisatiecultuur voor de nieuwe organisatie. Voor het bepalen en vastleggen van de gewenste organisatiecultuur is het 7S-model van McKinsey gebruikt. Alle aspecten van de organisatie komen hierin aan bod en het 7S-model biedt een goede kapstok waaraan alle gewenste cultuurelementen gehangen kunnen worden. Het gekozen taalgebruik is gericht op de communicatie richting de medewerkers. De theorie over het 7S-model is beschreven in paragraaf 2.5.3.





Figuur 25. 7S-model van McKinsey.

Bron: <http://www.7smodel.nl/images/7smodelmckinsey.jpg>

### **Gedeelde waarden (shared values)**

Wij zijn een team en we voelen ons mede-eigenaar van de organisatie. We zijn aanspreekbaar op onze resultaten en we willen die samen steeds verder verbeteren. We dagen elkaar positief uit en durven elkaar aan te spreken op elkaars gedrag. We hebben oog voor de veranderende omgeving en we willen onze dienstverlening steeds verder vernieuwen op basis van veranderende vragen uit de samenleving. We willen geen fouten maken en als we ze maken dan willen we daarvan leren zodat we sterker worden.

### **Strategie (strategy)**

De burger en onze opdrachtgevers staan centraal, daar doen wij het voor. Bij onze dienstverlening kijken we niet op de klok. Onze relatie met de burger is op basis van gelijkwaardigheid en wederzijds respect. We willen de burger maximaal in zijn kracht zetten en zijn zelfredzaamheid vergroten.

Het liefst zouden we ons overbodig willen maken. Centraal in ons handelen staat het ondersteunen van burgerkracht: we gaan uit van actieve maatschappelijke bijdrage en actieve deelname van iedere burger. Onze inzet is erop gericht de burger mogelijkheden te geven een bijdrage te leveren aan de samenleving. Onze opdrachtgevers geven we tijdig de juiste (transparante) adviezen.

### **Structuur (structure)**

Onze structuur moet ons helpen om onze resultaten te kunnen behalen. Ze is flexibel om zich snel aan veranderende omstandigheden aan te kunnen passen. Ze heeft korte lijnen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Onze structuur kan zich gemakkelijk verbinden met ketenpartners en bevordert alle vormen van integrale dienstverlening.

### **Systemen (systems)**

Onze systemen moeten de uitvoering van onze taken gemakkelijk maken en ons inzicht geven in wat we goed doen en wat we minder goed doen. Ze helpen ons om verantwoording af te kunnen leggen aan de burgers en aan onze opdrachtgevers.

### **Vakmanschap (skills)**

Vakmanschap is een belangrijke voorwaarde om ons werk goed te kunnen doen. De burger moet op onze professionaliteit kunnen rekenen. Door opleiding, training en intervisie willen we ons steeds verder bekwamen en voortdurend vernieuwen met als doel een optimale integrale dienstverlening realiseren.

### **Medewerkers (staff)**

Onze medewerkers zijn trots op hun werk, ze zijn deskundig, flexibel en integer. Zij staan voor elkaar klaar, zijn sparringpartners en houden elkaar scherp met respect voor ieders rol. Door samen te werken met anderen, intern en extern, verbinden de

medewerkers hun eigen kracht met de kracht van een ander, leren ze van elkaar en delen ze hun kennis. Optimale dienstverlening en het maximale uit de burgers halen is hun ambitie.

#### **Leidinggevend (style)**

Er wordt leiding gegeven op basis van vertrouwen, betrokkenheid en wederzijds respect. Medewerkers krijgen de ruimte om te werken vanuit hun professionaliteit en ze worden ondersteund bij de doorontwikkeling van hun vakmanschap. Zij mogen woekeren met hun talenten en voelen zich, binnen de vastgestelde kaders, vrij om creatief en innovatief te zijn.

### **5.4. De GAP: Het verschil tussen IST en SOLL**

De huidige organisatiecultuur die uit de enquête is afgeleid, kan nu afgezet worden tegen de gewenste cultuur van de Stuurgroep. Een vergelijking van de bestaande cultuur (IST) met de gewenste cultuur (SOLL) moet duidelijk maken wat er ontbreekt (GAP). De GAP vormt de basis voor de interventies die er voor moeten zorgen dat de gewenste organisatiecultuur bereikt kan worden.

In paragraaf 5.2 is de bestaande organisatiecultuur beschreven en in paragraaf 5.3 is de gewenste organisatiecultuur beschreven aan de hand van het 7S-model.

In deze paragraaf wordt de GAP beschreven en in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen in de vorm van interventies die moeten leiden tot de gewenste organisatiecultuur en tot optimale organisatiebinding.

#### **GAP 1: Relatie met de burger**

In de huidige cultuur willen de medewerkers graag letterlijk dicht bij de burger zijn en de burger vooral helpen.

De Participatiewet vraagt juist om meer een beroep te doen op de zelfredzaamheid en de eigen kracht van de burger. Het afleggen van een reisafstand om naar de sociale dienst te komen hoort daar bijvoorbeeld bij. De GAP op dit punt zit hem in het feit dat de medewerkers vinden dat dit niet van de burger verwacht kan worden. Daarnaast wordt in de gewenste cultuur verwacht dat de medewerkers de burger durven aanspreken op zijn eigen verantwoordelijkheid en niet meer alles voor de burger oplossen.

#### **GAP 2: Relatie met collega's**

In de huidige cultuur willen de medewerkers graag een goede werksfeer en collegiaal zijn. Zij vullen dat in door aardig te zijn voor elkaar en niet te kritisch te zijn. De Stuurgroep wil in de gewenste cultuur dat de medewerkers elkaar gaan aanspreken, dat zij elkaar scherp houden en dat zij kritisch zijn naar zichzelf. Dat vraagt om een grote verandering.

#### **GAP 3: Tegenstellingen in waar men trots op is**

Terwijl de ene medewerk(st)er trots is op de werkprocessen, is de andere juist trots op het informele karakter van zijn/haar organisatie. De kunst is het de twee met elkaar te verenigen. Enerzijds de dingen zo simpel en persoonlijk mogelijk houden en anderzijds slimme werkprocessen hebben die zorgen voor een degelijke en betrouwbare uitvoering. Denk aan de mensen die tegen de fusie zijn omdat zij bang zijn voor logheid/bureaucratie/uitkeringsfabriek.

#### **GAP 4: Vaste plek/afdeling/team**

Veel mensen vinden een vaste werkplek erg belangrijk maar die zijn er niet in Maastricht. De flexwerkplekken zijn een feit in Maastricht en dat zal niet veranderen. De medewerkers zullen dat moeten accepteren. Ook willen zij niet dat hun afdelingen en teams veranderen of opgesplitst worden. Een flexibele en burgergerichte organisatie vraagt om flexibele inzetbaarheid van arbeidskrachten. Dit vraagt eveneens om aanpassing.

## 5.5. Samenvatting

Hoofdstuk 5 is ingegaan op de huidige cultuur (IST), de gewenste cultuur (SOLL) en de kloof daartussen (GAP).

De vergelijking van SOLL met IST heeft een viertal GAP's opgeleverd: Relatie met de burger, Relatie met collega's, Tegenstellingen in waar men trots op is en Vaste plek/afdeling/team.

***Hoofdstuk 5 geeft hiermee antwoord op deelvraag 7: Welke organisatiecultuurtypen zijn aanwezig bij de drie fusiepartners, wat zijn de verschillen en overeenkomsten en wat betekent dit voor organisatiebinding en het fusieproces?***

In het volgende hoofdstuk worden conclusies getrokken en worden interventies aanbevolen die de kloof (GAP) helpen overbruggen.

## Hoofdstuk 6: Conclusies en Aanbevelingen

### 6.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk (5) zijn de IST, SOLL en GAP bepaald voor wat betreft de organisatiecultuur. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader beschreven en in hoofdstuk 4 zijn de enquêteresultaten geanalyseerd.

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Interventies worden geadviseerd om de kloof (GAP) te overbruggen en de organisatiebinding zo veel mogelijk te bevorderen. De 7 factoren<sup>35</sup> die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen, spelen daarin een centrale rol (§2.2.2).

In dit hoofdstuk wordt de onderstaande centrale vraagstelling beantwoord:

***Met welke instrumenten/interventies die door literatuuronderzoek en eigen veldonderzoek onderbouwd zijn, kan de organisatiebinding van alle medewerkers van de drie fusieorganisaties maximaal gestimuleerd kan worden zodat de fusie een succes wordt?***

### 6.2. Conclusies

- Uit de enquêteresultaten blijkt dat de voorlichting de meningen over de fusie nog niet wezenlijk heeft beïnvloed. De voorlichting moet herhaald blijven worden en geëvalueerd en bijgesteld worden op basis van de feedback van de medewerkers. Communicatie en inspraak zijn een belangrijke bindingsfactor (zie §2.2.2).
- De medewerkers voelen zich nog niet erg betrokken bij de fusie. Zij moeten gevraagd blijven worden hoe zij (meer) betrokken willen worden bij de fusie. Communicatie en inspraak zijn een belangrijke bindingsfactor (zie §2.2.2).
- Een substantieel deel van de medewerkers maakt zich zorgen over de fusie. De zorgen moeten op basis van de “zeven factoren” (zie paragraaf 2.2.2) zo veel mogelijk weggenomen worden.
- Het is nodig om meer te vertellen over de beoogde dienstverlening zodat de gewijzigde visie op de burger kan landen bij de medewerkers.
- Na goedkeuring van het bedrijfsplan kan aan de medewerkers inzichtelijk gemaakt worden hoe de bedrijfsvoeringskosten er zullen uitzien na de fusie en hoe deze zich verhouden met de huidige kosten bij de individuele onderdelen. Dit is met name belangrijk voor de medewerkers van Valkenburg omdat daar nu niemand gelooft dat de kosten lager zullen worden (bindingsfactor 1 – Noodzaak in §2.2.2).
- Op het werkplein in Maastricht, de nieuwe werklocatie voor iedereen, wordt gewerkt met flexibele werkplekken, dus geen vaste werkplekken. Aangezien er door de medewerkers veel waarde gehecht wordt aan vaste werkplekken moet de noodzaak van flexibele werkplekken goed uitgelegd worden (bindingsfactor 1 – Noodzaak in §2.2.2).
- Meer als de helft verheugt zich erop om met nieuwe collega's te werken. De verwachting is dat dit verder toeneemt dankzij de continue

---

<sup>35</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

personeelsuitwisselingen waarop de reacties van de medewerkers positief zijn (bindingsfactor 6 – Vertrouwen in de fusieorganisatie in §2.2.2).

- Eén van de zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen is: Representatie van de vroegere organisatie - Hoe sterk herkent men de eigen vroegere organisatie in de fusieorganisatie? Gezien de grote groep die zich sterk verbonden voelt met de huidige organisatie moet daar serieus rekening mee gehouden worden bij de vorming en inrichting van de nieuwe fusieorganisatie.
- De mening over de fusie is een optelsom van meningen in de stellingen. Door beïnvloeding kunnen meningen veranderingen waardoor de mening over de fusie positief kan veranderen.  
Bij de grote groep van 54,4% die het enigszins eens, enigszins oneens is met de fusie is nog veel winst te behalen. Het kwartje kan nog naar twee kanten vallen.
- Het terugvinden van de vroegere naam in de nieuwe naam kan een positief effect op de organisatiebinding hebben. Mede daarom is een nieuwe organisatienaam het overwegen waard (bindingsfactor 4 – Representatie van de vroegere organisatie).
- Meten = weten. Voorgesteld wordt aan de Stuurgroep in juni 2015 een tweede enquête te houden die voortborduurt op de eerste zodat gemeten kan worden of de meningen veranderd zijn onder invloed van de interventies. Dit wordt in de literatuur monitoring<sup>36</sup> genoemd.

### 6.3. Aanbevolen interventies

De onderstaande interventies zijn gebaseerd op de conclusies naar aanleiding van de enquête, op de SOLL-IST-GAP vergelijking en op het theoretisch kader.

***De aanbevolen interventies geven antwoord op twee deelvragen.***

***Deelvraag 2: Welke generieke interventies kunnen alvast bijdragen aan de organisatiebinding van medewerkers?***

***Deelvraag 8: Welke specifieke interventies worden geadviseerd op basis van de onderzoeksantwoorden op de deelvragen 1 en 3 t/m 6 met als doel organisatiebinding?***

**Interventie 1:** presentaties voor het personeel van de drie fusieorganisaties waarin nut en noodzaak van de fusie uitgelegd worden aan de hand van “Het Verhaal” (bijlage I). Consequente, open en regelmatige communicatie is tijdens fusietrajecten cruciaal. Dit benadrukken zowel van Raes<sup>37</sup> als Waardenburg<sup>38</sup>. In de presentaties wordt aan alle zeven de factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen (§2.2.2) aandacht besteed om de organisatiebinding met de nieuwe organisatie te stimuleren.

De noodzaak van organisatiebinding (bijlage II) wordt uitgelegd aan de hand van een openhartig betoog waarin ook uitgelegd wordt dat fusies vaak mislukken doordat er

---

<sup>36</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

<sup>37</sup> van Raes, J. e.a. (2009). Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding. Leuven: Acco.

<sup>38</sup> Waardenburg, Marten (2013). Communiceren over fuseren. Amsterdam: ADFO Groep.

te weinig aandacht is voor de personele problemen. De nadruk in deze presentatie ligt op het belang van aandacht besteden door het management aan het personeel.

**Interventie 2:** personeelsuitwisselingen tussen de drie fusieorganisaties (bijlage III). De medewerkers van de drie fusieorganisaties hebben beelden van elkaar. Volgens van Raes (2009) oogt de toekomst onzeker en wordt het verleden geïdealiseerd. Door de medewerkers met elkaar, als toekomstige collega's, kennis te laten maken in hun diverse werkomgevingen krijgen zij een beter beeld van elkaar en van elkaars organisaties. Doel van deze interventie is de nieuwsgierigheid in elkaar plus de teamspirit en fusiebetrokkenheid te bevorderen. Dit helpt bij de GAP "Vaste plek/afdeling/team", de GAP "Relatie met collega's" en de GAP "Tegenstellingen in waar men trots op is"

**Interventie 3:** verspreiding van een digitale Nieuwsbrief naar alle medewerkers van de drie fusieorganisaties (bijlage IV). Doel van deze Nieuwsbrief is de medewerkers regelmatig en goed te informeren over de voortgang van het fusieproces en de daarmee samenhangende acties zoals de Uitwisselingsweken (personeelsuitwisselingen). Iedere medewerker krijgt dezelfde informatie en op hetzelfde moment. Van Raes: "Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding".

**Interventie 4:** inloopspreekuren op de drie locaties door de projectleider die het bedrijfsplan gaat schrijven voor de toekomstige fusieorganisatie "Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst". Medewerkers kunnen binnenlopen met zorgen, vragen, suggesties, opmerkingen, etc. De projectleider geeft daar, voor zover mogelijk, direct antwoord op. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding (bindingsfactor 3 in §2.2.2)..

**Interventie 5:** het houden van een online enquête waarin medewerkers de kans krijgen zich uit te spreken over hoe zij tegen de fusie aankijken. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding.

**Interventie 6:** voorlichting en discussie over de geest van de Participatiewet, burgerkracht, zelfredzaamheid. Dit helpt bij GAP "Relatie met de burger".

**Interventie 7:** trainen van gesprekstechniek van medewerkers om maximale zelfredzaamheid<sup>39</sup> uit burgers te kunnen halen en om hen in hun kracht te zetten. Dit helpt bij de GAP "Relatie met de burger".

**Interventie 8:** training "Aanspreken en Afspreken" met rollenspellen. Dit helpt bij de GAP "Relatie met de burgers" én de GAP "Relatie met collega's".

**Interventie 9:** voorlichting over de voor- en nadelen van flexibele werkplekken en open staan voor alternatieve/hybride oplossingen. Communicatie en inspraak en uitleggen van noodzaak bevorderen de organisatiebinding (bindingsfactoren 1 en 3 in §2.2.2).

**Interventie 10:** een werkgroep oprichten met medewerkers van de drie organisaties die vanuit hun verschillende achtergrond en eigen dingen waar ze trots op zijn, samen nadenken over werkwijzen, procedures, werkprocessen, etc. "samen het nieuwe huis inrichten". Representatie van de vroegere organisatie bevordert de

---

<sup>39</sup> <http://www.sociaaldomein-maastricht-heuvelland.nl/werk/>

organisatiebinding (bindingsfactoren 4 en 6 in §2.2.2). Helpt ook bij de GAP “Tegenstellingen in waar men trots op is”.

**Interventie 11:** de medewerkers een naam laten bedenken voor de nieuwe organisatie in de vorm van een prijsvraag. Representatie van de vroegere organisatie bevordert de organisatiebinding (bindingsfactor 4 in §2.2.2).

**Interventie 12:** zorg voor een goed en rechtvaardig bedrijfsplan en sociaal plan. Dit neemt wantrouwen en een afwachtende houding weg en zorgt voor een betere en snellere organisatiebinding. Rechtvaardig en vertrouwenwekkend handelen, versterken de organisatiebinding (bindingsfactoren 5 en 7 in §2.2.2).

**Interventie 13:** er is bijzondere aandacht nodig voor de medewerkers van Valkenburg. Niemand van hen is voor de fusie en uit hun antwoorden blijkt dat er weinig draagvlak is. Het hoofd sociale zaken van Valkenburg en de manager business change zullen het gesprek met de medewerkers aangaan. Door te luisteren naar hun bezwaren en zorgen, doorvragen, antwoorden geven op vragen en door nog eens goed uit te leggen waarom de fusie er moet komen, hopen zij daarmee meer draagvlak te kunnen creëren. Noodzaak duidelijk maken en communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding (bindingsfactoren 3, 4, 5 en 6 in §2.2.2).

**Interventie 14:** interactieve presentaties voor alle medewerkers over de huidige organisatiecultuur op basis van de enquête en over de gewenste organisatiecultuur van de stuurgroep met discussie (bindingsfactoren 3, 4, en 6 in §2.2.2).

**Interventie 15:** een identieke tweede enquête houden op een later tijdstip zodat vergeleken kan worden of de meningen veranderd zijn onder invloed van de interventies. Dit wordt in de literatuur monitoring<sup>40</sup> genoemd.

#### 6.4. Interventieplanning en kosten

De in paragraaf 6.2 geadviseerde interventies worden op A3-formaat schematisch weergegeven in de Interventieplanning (zie bijlage VII).

De Interventieplanning is opgebouwd uit de volgende categorieën: Interventies, Voor Wie (doelgroep), Door Wie (actor), Vorm en Wanneer.

De totale kosten van de interventies worden geraamd op € 65.000 en zullen grotendeels ten laste worden gebracht van de opleidingsbudgetten van de fusiepartners (zie kostenoverzicht op de volgende bladzijde).

| Kostensoort                   | Bedrag          |
|-------------------------------|-----------------|
| Nieuwsbrieven                 | € 2.000         |
| Businesschange Activiteiten   | € 13.000        |
| Ontwikkeling organisatie 2015 | € 50.000        |
| <b>Totaal</b>                 | <b>€ 65.000</b> |

<sup>40</sup> Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma

## Literatuurlijst

- Mitchell Lee Marks & Philip H. Mirvis (2010). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco: John Wiley and Sons Ltd
- van Raes, J. e.a. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding*. Leuven: Acco
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma
- De Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2014). *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco (USA): Jossey-Bass
- Burger, Yvonne, De Caluwé, Leon, Jansen, Paul (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer
- Waardenburg, Marten (2013). *Communiceren over fuseren*. Amsterdam: ADFO Groep
- Van Buuren, J.A. e.a. (2009). *Onderzoek de basis*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Baarda, D.B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers

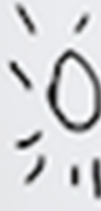


## **Bijlage I: Het Verhaal**

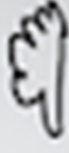
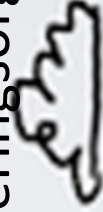
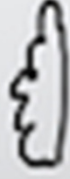




# Het Verhaal



Waarom moet er één Uitvoeringsorganisatie komen?





Ga je met ons mee naar nieuwe werelden waar mensen wonen die ons nodig hebben. Mensen die wij vragen om op te staan en zoveel mogelijk zelf te doen. Maar die ook op ons mogen rekenen als dat soms niet lukt.

We hebben jou nodig om samen een wendbaar schip te bouwen met sterke zeilen en een veilig anker. Een schip waar plaats zal zijn voor ons allemaal.

De zee is woelig en de wind veranderlijk. We zullen moeten laveren en stormen doorstaan. De handen uit de mouwen steken daar waar dat nodig is.

Samen kunnen we dat want we brengen allemaal het beste van ons zelf mee en dat maakt ons sterk.

Ons schip zal een plek zijn waar mensen welkom zijn en elkaar kunnen ontmoeten bij het licht van de zon en van de maan. Wij verbinden daar vraag en aanbod. Marktplaats van werk, zorg, kennis en ondersteuning.

Kom je aan boord? Het wordt een mooie reis.

Ga je met ons mee naar nieuwe werelden  
waar mensen wonen die ons nodig hebben.

- Ingrijpende veranderingen
- Participatiesamenleving
- Van regulerende gemeente naar  
netwerksamenleving
- Doe-democratie
- Deel-economie
- Regionale krachtenbundeling





Mensen die wij vragen om op te staan en  
zoveel mogelijk zelf te doen.

Zelfredzaamheid en burgerkracht



Maar die ook op ons mogen rekenen als dat  
soms niet lukt.





A large white sailing ship with multiple sails is shown on the water at sunset. The ship is viewed from a low angle, emphasizing its size. The sails are white and partially unfurled. The water is dark blue with some whitecaps. The sky is a mix of blue and orange from the setting sun. The ship's hull is white with a dark stripe along the bottom. The masts and rigging are visible against the sky.

We hebben JOU nodig om samen een wendbaar  
schip te bouwen met sterke zeilen en een veilig  
anker.

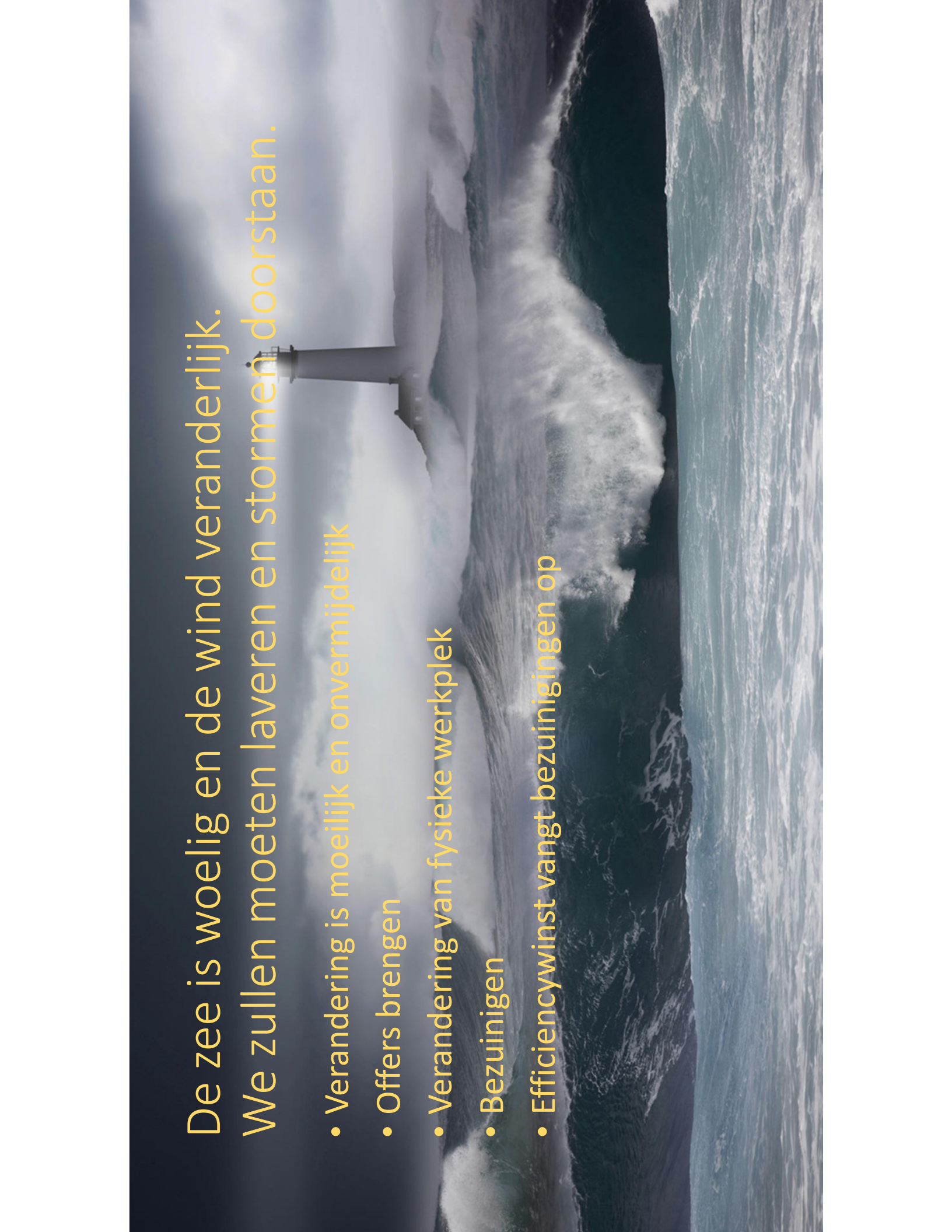
- Één slimme en krachtige Uitvoeringsorganisatie
- Smeden van krachtige samenwerking
- Leggen van slimme dwarsverbanden
- Onkwetsbaar
- Integrale dienstverlening
- Lokale beleid blijft gehandhaafd
- Heldere rapportages over lokale situaties en over regionale inzichten
- Maastricht opdrachtnemer voor de uitvoering



Een schip waar plaats zal zijn voor ons allemaal.

- Medewerkers houden werk
  - Behoud van rechtspositie
- # WELGOEF
- Meer kansen voor ontplooiing en innovatie
  - Flexibele werktijden



A dramatic seascape with a lighthouse on a rocky island under a stormy sky. The lighthouse is a tall, white, cylindrical structure with a dark top. It stands on a dark, craggy rock. The sea is turbulent, with large, white-capped waves crashing against the base of the island. The sky is filled with heavy, dark clouds, and the overall atmosphere is one of a powerful storm.

De zee is woelig en de wind veranderlijk.  
We zullen moeten laveren en stormen doorstaan.

- Verandering is moeilijk en onvermijdelijk
- Offers brengen
- Verandering van fysieke werkplek
- Bezuinigen
- Efficiencywinst vangt bezuinigingen op

De handen uit de mouwen steken daar waar dat nodig is.





Samen kunnen we dat want we brengen allemaal het beste van ons zelf mee en dat maakt ons sterk.

- Vakmanschap
- Samenwerken
- Flexibel
- Behulpzaam
- Integer
- Creatief
- Innovatief

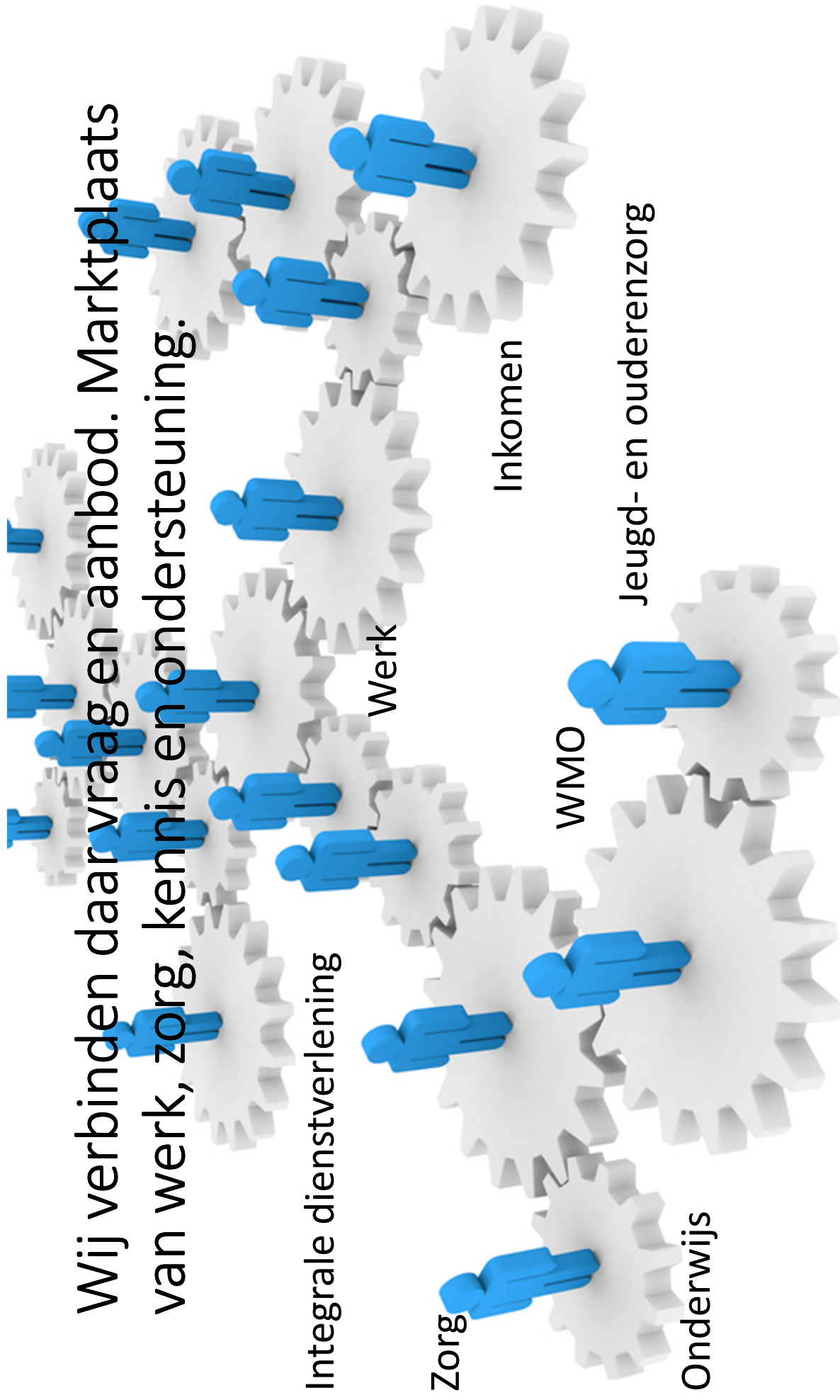


Ons schip zal een plek zijn waar mensen welkom zijn en elkaar kunnen ontmoeten bij het licht van de zon en van de maan.

- Optimaal bedienen van burgers
- Informele ontmoetingsplaats voor professionals, zorgvragers, vrijwilligers, bedrijven en organisaties
- Betere bereikbaarheid
- Moderne communicatiemiddelen
- Uitbreiding van de openingstijden



Wij verbinden daar vraag en aanbod. Marktplaats van werk, zorg, kennis en ondersteuning.





Kom je aan boord? Het wordt een mooie reis.



## **Bijlage II: Het belang van organisatiebinding**







A photograph of two brown monkeys, likely macaques, against a blurred background. An adult monkey is in the foreground, looking directly at the camera with a neutral expression. A smaller juvenile monkey is perched on its back, also looking towards the camera. The text 'Het Belang van Organisatiebinding' is overlaid on the image.

# Het Belang van Organisatiebinding

Startsessie 1 Uitvoeringsorganisatie

Wilbert Lennartz

Maastricht, 8 oktober 2014

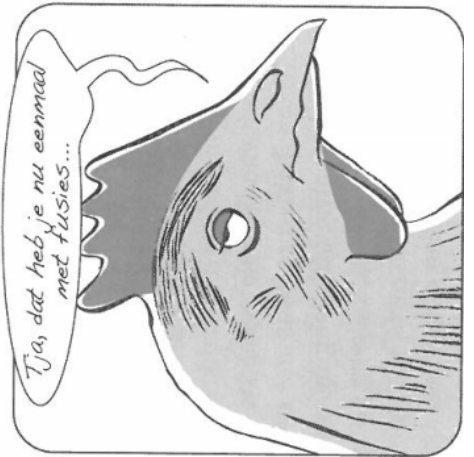
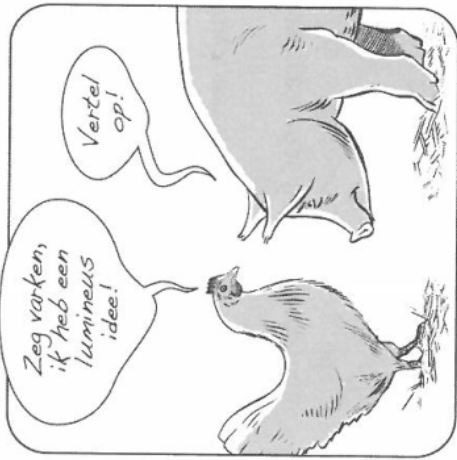


# Definitie Fusie

Fusies zijn interorganisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op een of andere manier smeltten met als doel efficiënter en effectiever te werken.

# Het gaat niet altijd goed

- Prof Schenk: in slechts 15% van de fusies wordt waarde gecreëerd.
- De helft van alle fusies wordt binnen tien jaar ongedaan gemaakt.
- Cartwright en Cooper: bij 1/3 tot de helft van de mislukte fusies zijn personeelsproblemen de voornaamste oorzaak.



# The Merger Syndrome (Marks & Mirvis)

Management maakt bij een fusie vaak drie inschattingfouten:

1. Onderschatting van de integratieproblemen
2. Onderschatting van de hoeveelheid benodigde middelen
3. **Onderschatting van de impact van de fusie op de werknemers**



# Impact op de werknemers

- Vaak onzekere periode, gevoelens van controleverlies kunnen aanleiding geven tot stress en angst die op hun beurt kunnen leiden tot attitude- en productiviteitsproblemen.
- Weerstand. De kosten verbonden met weerstand kunnen een groot obstakel vormen voor het slagen van de fusie.



# Redenen voor mislukken fusies

- Te weinig oog voor de problemen van het personeel.
- Gebrekkige communicatie van management.
- Te weinig aandacht voor grote verschillen tussen de organisatieculturen.
- Te weinig aandacht voor de identiteit van de samengaannde partijen.

# Cruciale Vragen

Waar staat een organisatie voor?

Waar zijn werknemers trots op?

Wat zijn ze bang te verliezen?



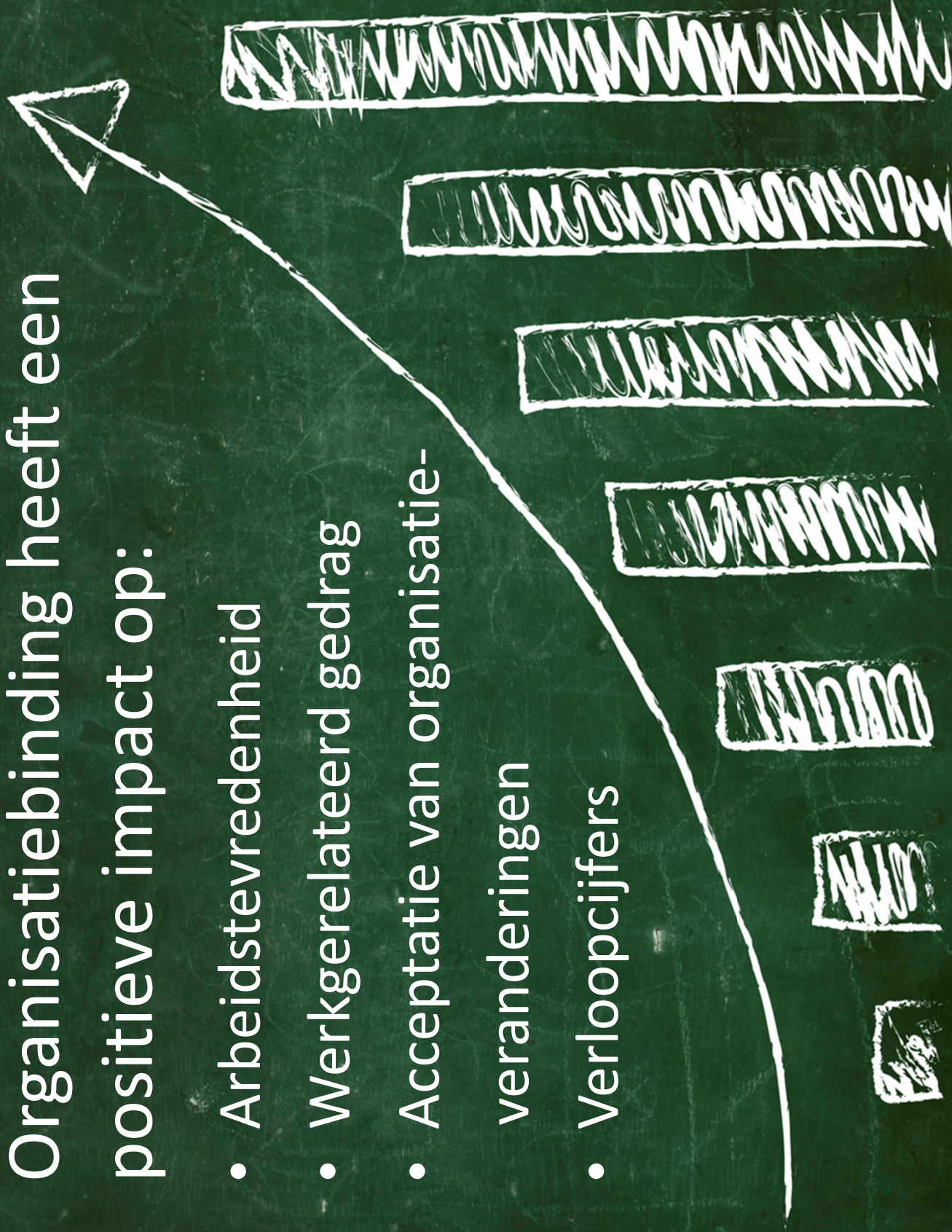
# Organisatiebinding

- De organisatiebinding komt bij een fusie sterk onder druk te staan.
- Een sterke binding met de fusieorganisatie moet gerealiseerd worden via een passende aanpak.
- De fusiebetrokkenheid moet vergroot worden.



# Organisatiebinding heeft een positieve impact op:

- Arbeidstevredenheid
- Werkgerelateerd gedrag
- Acceptatie van organisatieveranderingen
- Verloopcijfers



# Waarom is de binding met de fusieorganisatie zo moeilijk?

- Het verdwijnen van de vroegere organisatie bedreigt het zelfbeeld. Lidmaatschap van een organisatie is een belangrijk deel van de eigen sociale identiteit.
- Het psychologisch contract tussen de werkgever en het personeelslid is geschonden.
- Het verleden wordt geïdealiseerd en de toekomst oogt onzeker.

# Sociale Identiteit

- Onze sociale identiteit is dat deel van ons zelfbeeld dat bepaald wordt door ons lidmaatschap van een sociale groep.
- Voor veel mensen is de professionele identificatie of identificatie met de organisatie doordringender en belangrijker dan de toegeschreven identiteiten op basis van geslacht, leeftijd, etniciteit, ras of nationaliteit.



# Extreme Identificatie





# Organisatiebinding hangt samen met de organisatiecultuur.

- Afscheid van de eigen, unieke cultuur en het moeten binden met een duidelijk andere cultuur is moeilijk.
- Hoe groter het verschil in cultuur, hoe moeilijker het binden.

# Gevolgen van organisatiebinding:

## Model van van Breukelen

|                                                                     | <i>Het leveren van bijdragen aan de organisatie</i> |                              |                             |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <i>Het voortzetten van het verblijf in een organisatie</i>          | Contraproductief gedrag                             | Normale vervulling van taken | Toegift: extra inspanningen |
| <i>Blijven bij gebrek aan alternatieven</i>                         | Mogelijk                                            | Mogelijk                     | Onwaarschijnlijk            |
| <i>Blijven op grond van een afweging van kosten en baten</i>        | Mogelijk                                            | Waarschijnlijk               | Mogelijk                    |
| <i>Blijven op grond van identificatie en emotionele gehechtheid</i> | Onwaarschijnlijk                                    | Waarschijnlijk               | Waarschijnlijk              |

# De zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie mede bepalen

- **Noodzaak** - Hoe noodzakelijk vinden de personeelsleden de fusie?
- **Succes** - Hoe succesrijk wordt de fusieorganisatie gepercipieerd?
- **Communicatie & Inspiraak** - Hoe verlopen de communicatie en de inspraak tijdens de fusie?
- **Representatie van de vroegere organisatie** - Hoe sterk herkent men de eigen vroegere organisatie in de fusieorganisatie?
- **Rechtvaardigheid** - Hoe rechtvaardig wordt de fusieorganisatie ervaren?
- **Vertrouwen in de fusieorganisatie** - In welke mate wordt het wantrouwen tegenover de fusiepartner beperkt, ook bij de overgenomen fusiepartner?
- **Baanzeekerheid** - In welke mate wordt de baanonzekerheid beperkt en evolueert de functie in de goede richting?

# Noodzaak

- Maak de noodzaak van de fusie voor de personeelsleden heel duidelijk.
- Vertel wat er dankzij de fusie mogelijk wordt.
- Geef aan op welke wijze de fusie positief is en staaf dit met voorbeelden.
- Laat na de fusie de successen zien.
- Herhaal het bovenstaande regelmatig

# Succes

- Intern en extern succes is belangrijk voor de binding van de personeelsleden met de fusieorganisatie.
- Als het intern goed loopt en de doelen worden gehaald verloopt de binding beter.
- Het beeld over het externe succes van de organisatie bepaalt eveneens de binding.
- Maak van de fusieorganisatie snel een vlot draaiende organisatie.

# Communicatie & Inspiraak

- Communiceer duidelijk en regelmatig want dit vermijdt geruchten die op het negatieve gefocust zijn, die demotiveren en wantrouwen wekken.
- Geef het personeel de kans om feedback te geven en doe dat niet af als weerstand.
- Luister naar het personeel en hou zo veel mogelijk rekening met hun opmerkingen.
- Communiceer over de eventuele aanpassingen die daaruit voortvloeien zodat zij het gevoel hebben dat zij er toe doen.



# Representatie van de vroegere organisatie

- Benadruk dat de fusieorganisatie verder bouwt op de vroegere organisaties.
- Geef het personeel het gevoel dat hun vroegere organisatie in de nieuwe organisatie verder leeft, denk aan de organisatievisie en personeelsbeleid.
- Het terugvinden van de vroegere naam in de nieuwe naam kan als heel belangrijk ervaren worden (idee: ALLESZ, Frans uitgesproken).

# Rechtvaardigheid

- Verantwoord duidelijk waarom beslissingen zijn genomen.
- Behandel medewerkers op een correcte manier.
- Volg strikt de afspraken en procedures.
- Bied waar mogelijk een aantal garanties en communiceer daarover.

# Vertrouwen in de fusieorganisatie

- Let op hoe je over de fusiepartners spreekt, over en weer.
- Respecteer de eigenheid van de oorspronkelijke organisaties.
- Verrijk de dominante cultuur door culturelementen, operationele procedures, waarden en normen uit de vroegere organisaties mee op te nemen.

# Baanzekerheid

- Beperk de baanonzekerheid.
- Maak concreet hoe de functie van de medewerker zal evolueren.
- Blijf communiceren over welke stappen genomen worden.

# Onze Opdracht

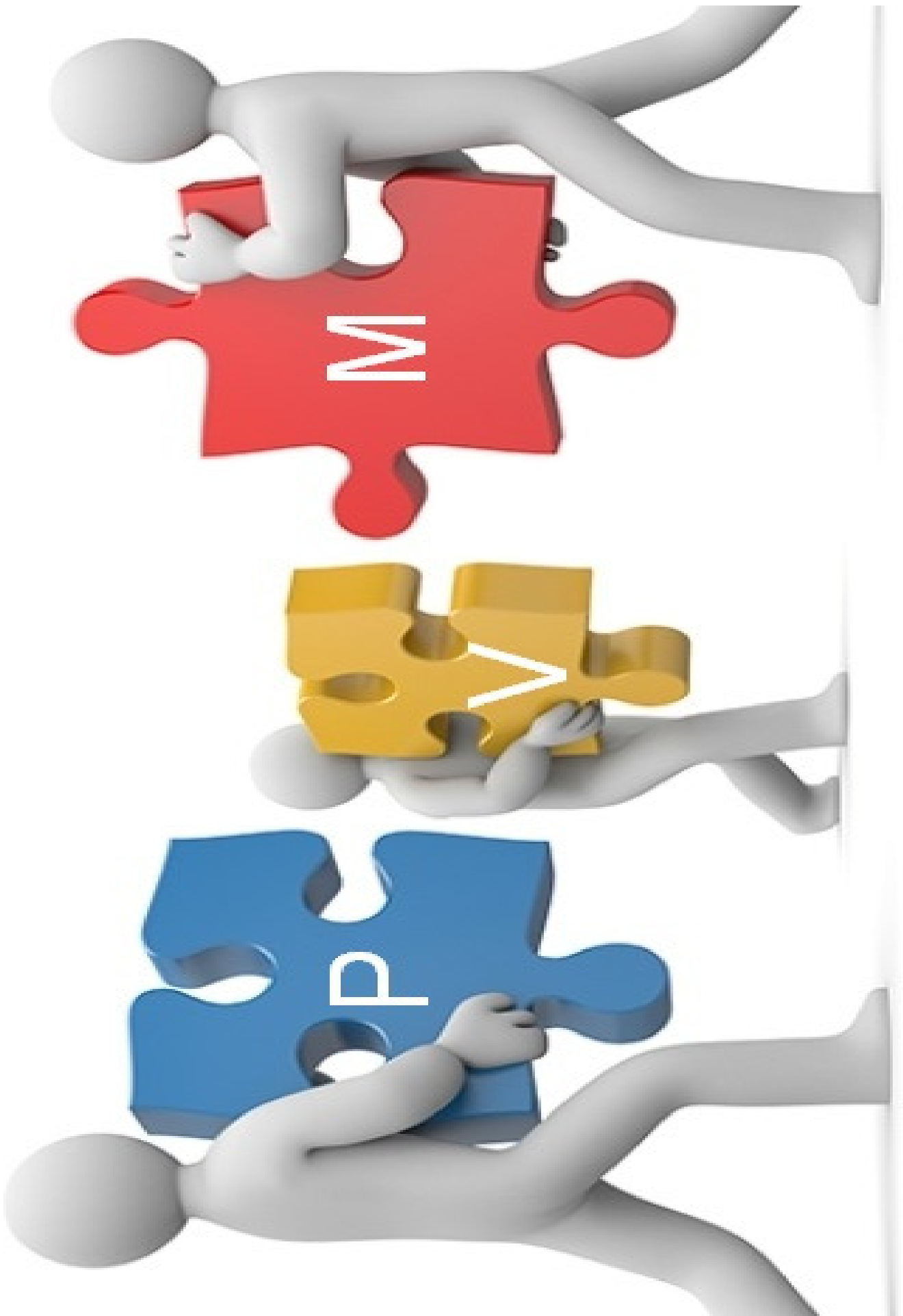
Er voor zorgen dat het personeel, gedurende en na het fusieproces, de fusieorganisatie beschouwt als een werkgever die het waard is om zich aan te binden.

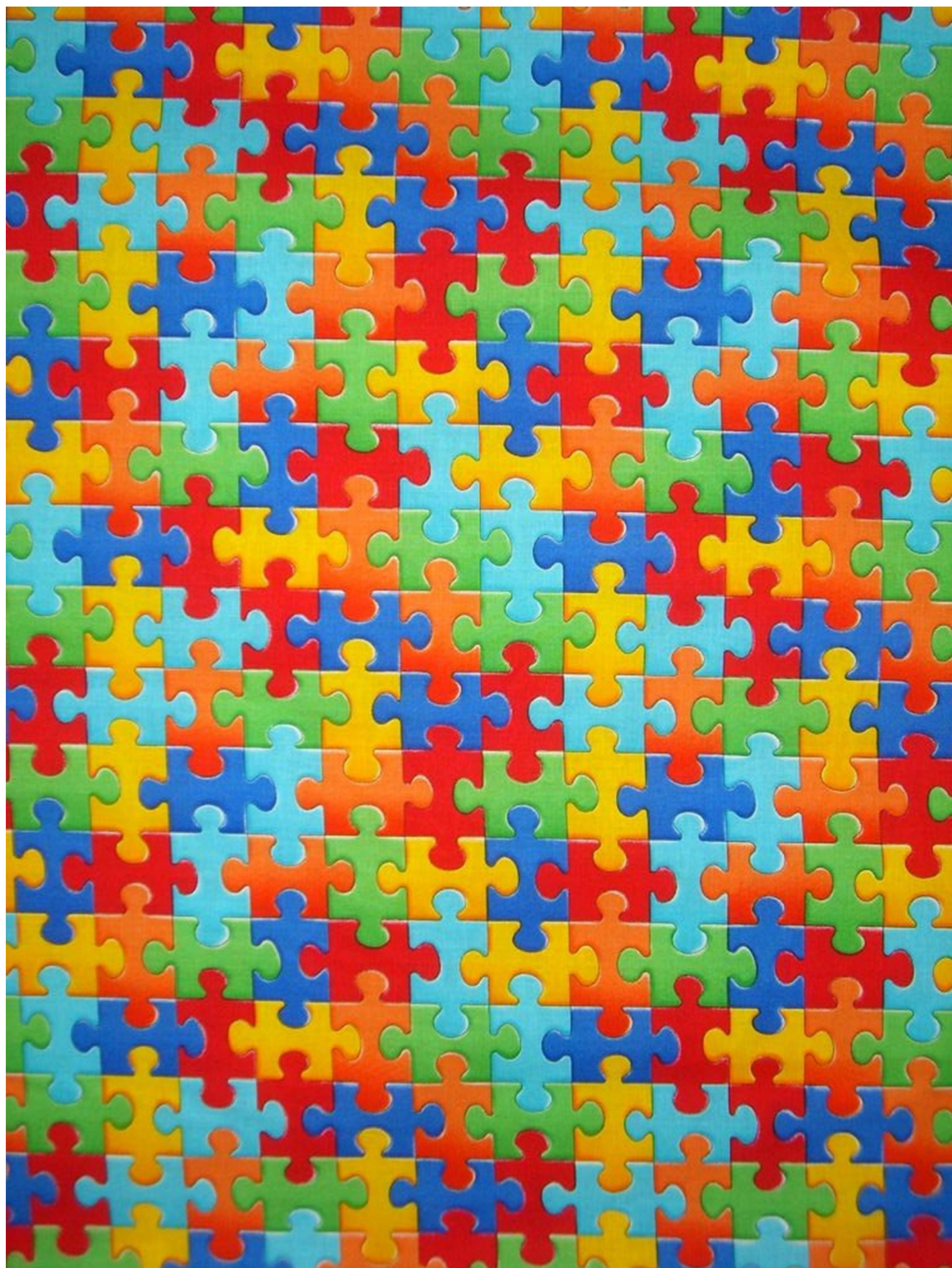


# Cultuuronderzoek

- Hoe kijken de medewerkers tegen de fusie aan?
- Hoe kijken de bestaande organisaties tegen elkaar aan?
- Welke organisatieculturen zijn er?
- Welke cultuurelementen vinden de medewerkers het belangrijkste/dierbaarste?
- Welke interventies kunnen helpen bij het slagen van het fusieproces op basis van literatuur en het eigen cultuuronderzoek (enquête en interviews)?

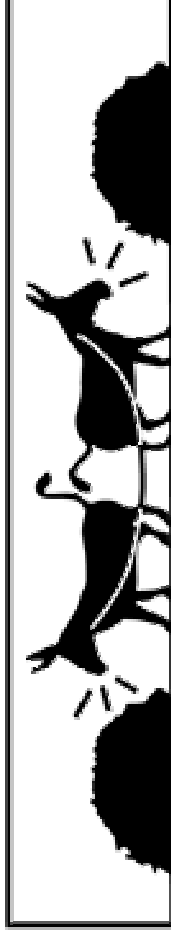








Wat zou jij doen?



### **Bijlage III: Uitnodiging Uitwisselingsweken**



## Onderwerp: Een kijkje in de keukens van je toekomstige collega's

Beste collega,

De sociale diensten van Maastricht, Pentasz en Valkenburg zijn op weg naar 1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland die er op 1 januari 2016 moet staan. Over iets meer dan een jaar werken de medewerkers van de drie individuele sociale diensten dus samen in één en dezelfde organisatie.

We willen graag dat dit proces zo goed mogelijk verloopt en daarom willen we je nu al de gelegenheid bieden om kennis te maken met je toekomstige collega's van Maastricht, Pentasz en Valkenburg. Sommigen van jullie hebben uit hoofde van hun functie al geregeld contact met collega's van de andere sociale diensten maar anderen komen wat minder vaak bij elkaar over de vloer.

We gaan daarom voor iedereen die dat wil uitwisselingsrondes organiseren waarbij trio's (Maastricht+Pentasz+Valkenburg) samengesteld worden van mensen met vergelijkbare functies die bij elkaar op bezoek gaan. Je deelname is op basis van vrijwilligheid. Je bent twee keer gast en één keer gastheer/gastvrouw.

Met de uitwisselingen willen we bereiken dat je:

- elkaar leert kennen als mens en nieuwsgierig wordt naar elkaar
- proeft aan de verschillende organisatieculturen
- inzicht krijgt in elkaars systemen, processen en werkwijzen
- de doelgroepen van stad en platteland kunt vergelijken
- elkaars netwerken bespreekt en deelt
- ...

Als gastheer/gastvrouw maak je een eigen programma waarbij de bovenstaande punten in de loop van jouw uitwisselingsdag aan bod komen.

De eerste uitwisselingsronde zal plaatsvinden in de weken 48-49-50 en begin 2015 volgen nieuwe rondes. In de eerste week starten elke dag 2 trio's en die zien elkaar weer in de twee volgende weken. Je bent dus in totaal drie keer, één dag per week, aan het uitwisselen. Per uitwisselingsronde is er plaats voor 10 trio's waarbij het vol-is-vol principe gehanteerd wordt. Uiteraard krijgt iedereen de kans om deel te nemen aan de uitwisselingsweken en zullen er zo veel rondes plaatsvinden als nodig is. Aangezien de drie organisaties verschillen in totaal aantal medewerkers, wordt er in een later stadium wellicht gekozen voor een andere uitwisselingsvorm als de trio's.

Er zal voor een lunch gezorgd worden en je eventuele reiskosten mag je declareren.

Meld je voor 7 november aan bij je leidinggevende als je mee wil doen met de uitwisselingsweken. Wij bevelen het van harte bij je aan.

Met vriendelijke groet,

Wilbert Lennartz

Manager Business Change

1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland

E: [wilbert.lennartz@pentasz.nl](mailto:wilbert.lennartz@pentasz.nl)

M: 06-52763691



## **Bijlage IV: 1e Nieuwsbrief**



14 nov 2014    **Nieuwsbrief over 1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten Maastricht-Heuvelland**

### **Eerste nieuwsbrief**

Welkom bij deze eerste nieuwsbrief over het project "1 Uitvoeringsdienst Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland". [Lees meer...](#)

### **Werkgroepen**

In het project zijn naast de projectleiding de volgende werkgroepen georganiseerd. [Lees meer...](#)

**Op de agenda de komende tijd...** [Lees meer...](#)

### **Update van de werkgroep P&O**

Een van de belangrijkste vragen in het traject '1 uitvoeringsorganisatie' is hoe en onder welke voorwaarden de medewerkers van de huidige organisaties een plek krijgen in de nieuwe.. [Lees meer...](#)

### **For the birds oftewel: nieuwe burens**

Dit moet je zien... [Lees meer...](#)

---

### **Eerste nieuwsbrief**

Welkom bij deze eerste nieuwsbrief over het project "1 Uitvoeringsdienst Sociale Dienst Maastricht-Heuvelland". Deze is bedoeld voor iedereen die bij de sociale diensten in Maastricht-Heuvelland werkt of daar vanuit de organisaties direct mee samenwerkt. Jullie maakten al kennis met deze ontwikkeling tijdens de algemene kennismakingsbijeenkomst in Valkenburg en bij de sessies in de organisaties.

(Team)managers zijn meegenomen in het waarom tijdens een bijeenkomst. Aan hen uiteraard de nobele taak om medewerkers te betrekken!

De sociale diensten van Valkenburg, Maastricht en Pentasz (de gezamenlijke sociale dienst van Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Meerssen en Vaals) zijn op weg naar één uitvoeringsorganisatie. Hierin bundelen zij hun krachten, zonder dat de afzonderlijke gemeenten hun eigen beleid verliezen. Het optimaal bedienen van burgers is de hoogste prioriteit. Daarom biedt deze gebundelde uitvoeringsorganisatie een integrale dienstverlening aan. Hierin werken medewerkers samen met „andere velden" als WMO, jeugd- en ouderenzorg en onderwijs.

[Terug naar boven](#)

---

### **Werkgroepen**

In het project zijn naast de projectleiding de volgende werkgroepen georganiseerd:

- a.      Business change. Onder leiding van Wilbert Lennartz wordt vanuit deze werkgroep gewerkt aan de cultuurverandering. Als medewerkers uit verschillende organisaties samen gaan werken in 1 organisatie dan moet dit goed begeleid worden. Met oog voor de menskant. Dit, heel in het kort gezegd, is waar Wilbert aan werkt. Met onder andere enquêtes onder jullie allemaal. Om te weten te komen wat jullie bezighoudt. Meer daarover hieronder...
- b.      In de werkgroep P&O, geleid door Arend Zwaga, wordt gewerkt aan zaken als sociaal plan,

functievergelijking, arbeidsvoorwaarden etc. Hieronder volgt een update hierover.

c. Dienstverlening is een belangrijk thema in jullie werk! Onder leiding van Mariena van der Slot wordt hier voor de nieuwe organisatie invulling voor gezocht. Welke dienstverlening willen we voor burgers realiseren? Maar hier wordt ook gesproken over de (mate van) regie die lokale bestuurders moeten blijven houden.

De komende tijd worden er sessies ('Versnellingskamers') met betrokken medewerkers, bestuurders, etc. georganiseerd. Het doel van deze sessies is om te komen tot keuzes voor de inrichting van de lokale loketten.

d. En last but not least, de werkgroep Bedrijfsvoering. De managers die in hun huidige organisatie zijn belast met Bedrijfsvoering, werken in deze werkgroep aan thema's als Financiën, ICT, huisvesting en bedrijfsprocessen. Hierover volgt in een volgende nieuwsbrief meer.

[Terug naar boven](#)

---

## Op de agenda de komende tijd...

### o Enquêtes

Tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten hebben we jullie verteld dat we een anonieme enquête willen houden omdat we heel graag willen weten wat er bij jullie leeft rondom het thema fusie. We hebben daarom alle collega's van Maastricht, Pentasz en Valkenburg gevraagd om ons vragen te sturen die je graag in de enquête zou willen terugzien. Zodat je antwoord kunt geven op iets wat jou bezighoudt. Hoe meer vragen we ontvangen, hoe beter de enquête zal aansluiten op ieders persoonlijke behoeften.

Dus laat je stem horen en stuur **voor 19 november** je persoonlijke enquêtevraag naar [wilbert.lennartz@pentasz.nl](mailto:wilbert.lennartz@pentasz.nl)!

### o Inloopsessies!

Vanaf 2 december zijn er op de verschillende locaties inloopsessies. Om de (ongeveer, er zijn ook feestdagen in het spel) 3 weken vind je Arend Zwaga op een andere plek. Hij vertelt de laatste stand van zaken en uiteraard is er ruimte voor het stellen van vragen. Tot die tijd kun je bij je leidinggevende terecht. Uiteraard zijn leidinggevendenden ook van harte welkom bij de inloopsessies.

Grijp je kans! De planning tot nu toe:

- 02-12-2014, 14:00 uur: Valkenburg, kantine van gebouw Stationsstraat
- 16-12-2014, 14:00 uur: Pentasz, vergaderruimte Pentasz
- 13-01-2015, 14:00 uur: Maastricht, Randwijck - F.301
- 03-02-2015, 14:00 uur: Valkenburg, kantine van gebouw Stationsstraat

[Terug naar boven](#)

## Update van de werkgroep P&O

Een van de belangrijkste vragen in het traject '1 uitvoeringsorganisatie' is hoe en onder welke voorwaarden de medewerkers van de huidige organisaties een plek krijgen in de nieuwe. Die vraag wordt voorbereid door de P&O'ers van de vier deelnemende organisaties. Het gaat dan om de plaatsingsprocedure, arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. We willen allemaal dat het op een voor iedereen rechtvaardige en acceptabele manier gaat.

Belangrijke uitgangspunten zijn daarbij dat iedereen werk houdt en dat het totaal aan arbeidsvoorwaarden oud en nieuw in redelijkheid vergelijkbaar is. De voorbereidende werkzaamheden zijn bijna gedaan en daarmee kunnen we met elkaar gaan overleggen hoe uiteindelijk de plaatsing en de voorwaarden eruit zien. Dat overleg gebeurt in het (Bijzonder) Georganiseerd Overleg waarin werkgever, werknemers en hun bonden zijn vertegenwoordigd. Als zij eruit zijn dan is er duidelijkheid voor iedereen hoe het straks allemaal gaat werken. Daarmee hopen we ook dat er veel (onnodige) onzekerheid opgelost zal zijn

[Terug naar boven](#)

---

### **For the Birds oftewel: nieuwe burenen...**

Ter inspiratie: <https://www.youtube.com/watch?v=MOiyD26cJ2A>

## **Bijlage V: Online enquête**







## Enquête Preview

### Enquête maken in 4 stappen:

- Stap 1:** [Enquete Instellingen](#)  
**Stap 2:** [Enquete Overzicht](#)  
**Stap 3:** [Enquete Preview](#)  
**Stap 4:** [Enquete Publiceren](#)

**Homepage:** [Hoofdmenu](#)  
**Extra:** [Extra diensten](#)

Pagina: 1

### 1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten Maastricht-Heuvelland

Welkom bij de enquête over de fusie van de sociale diensten van Maastricht, Pentasz en Valkenburg.  
 We vinden jouw mening hierover belangrijk.  
 De enquête is anoniem.  
 Er zijn geen goede of foute antwoorden.  
 Er zijn 18 stellingen/vragen en het invullen duurt ca. 10 minuten.  
 Je kunt de enquête invullen t/m 5 december 2014.  
 Alvast bedankt en veel succes!

Start

Pagina: 2

### 1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten Maastricht-Heuvelland



1.

**Er is duidelijk aan mij uitgelegd waarom er een fusie moet komen. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



2.

**Ik word betrokken bij het fusieproces. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



3.

**De voorlichting heeft mijn mening over de fusie veranderd. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



**Ik maak mij veel zorgen over mijn toekomst vanwege de fusie. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



5.

**De fusie is goed voor mijn carrière. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



6.

**Ik verwacht dat de dienstverlening aan de burgers na de fusie beter wordt dan nu. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



7.

**Ik verwacht dat de bedrijfsvoeringskosten na de fusie lager zullen zijn dan nu. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



8.

**Na de fusie zijn we minder kwetsbaar. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



9.

**Een vaste werkplek vind ik erg belangrijk. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



10.

**Ik verheug mij erop om met nieuwe collega's te werken. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



11.

**Ik voel mij sterk verbonden met mijn huidige organisatie. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



12.

**Mijn huidige organisatie heeft een sterke eigen identiteit. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



13.

**Op welke kenmerken van je organisatie ben je het meeste trots? Noem maximaal drie.**



14.

**Wat ben je bang te verliezen door de fusie? Noem maximaal drie.**



15.

**Wat is jouw mening over de fusie? \***

- ☐ Ik ben VOOR deze fusie
- ☐ Ik sta er neutraal tegenover
- ☐ Ik ben TEGEN deze fusie



16.

**Wat zijn jouw belangrijkste redenen om VOOR de fusie te zijn? Noem maximaal 3 redenen.**

17.

**Wat zijn jouw belangrijkste redenen om TEGEN de fusie te zijn? Noem maximaal 3 redenen.**



18.

**De Uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten Maastricht-Heuvelland moet een eigen naam krijgen. \***

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ tamelijk mee oneens
- ☐ enigszins eens, enigszins oneens
- ☐ tamelijk mee eens
- ☐ helemaal mee eens



19.

**Heb je nog vragen, opmerkingen of suggesties dan kun je die hier kwijt.**



ENQUÊTE VERSTUREN

Pagina: 3

Bedankt voor het invullen.  
In week 51 ontvang je de resultaten.

Met vriendelijke groet,

Wilbert Lennartz  
Business Change Manager  
1 Uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten Maastricht-Heuvelland  
M: 06-52763691  
E: wilbert.lennartz@pentasz.nl

(c) Joan van Rixtel

## **Bijlage VI: Analyse van de enquêteresultaten**





## Analyse van de enquêteresultaten

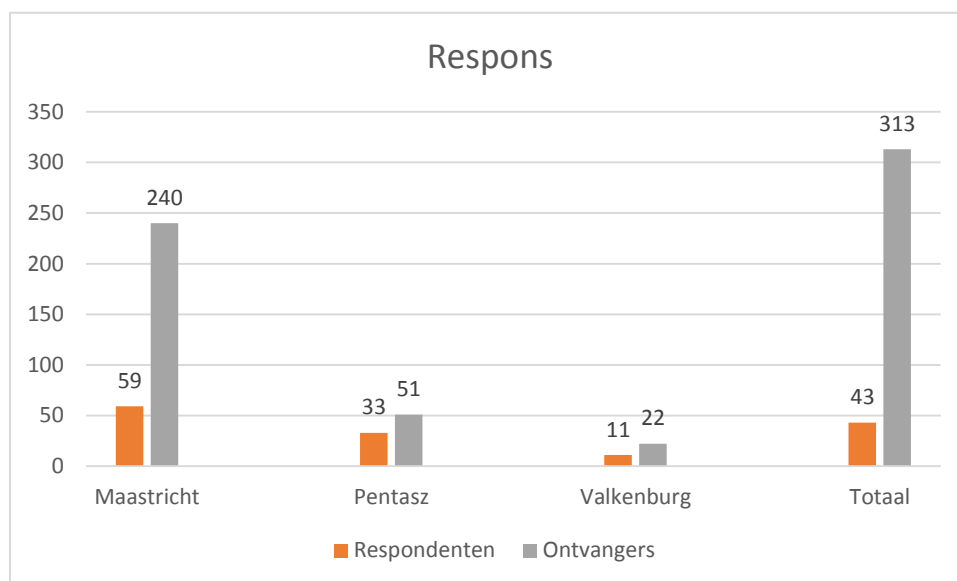
### Inleiding

In de eerste twee weken van december 2014 werd aan alle medewerkers van de gemeente Maastricht, Pentasz Mergelland en de gemeente Valkenburg aan de Geul de mogelijkheid geboden om een online enquête in te vullen.

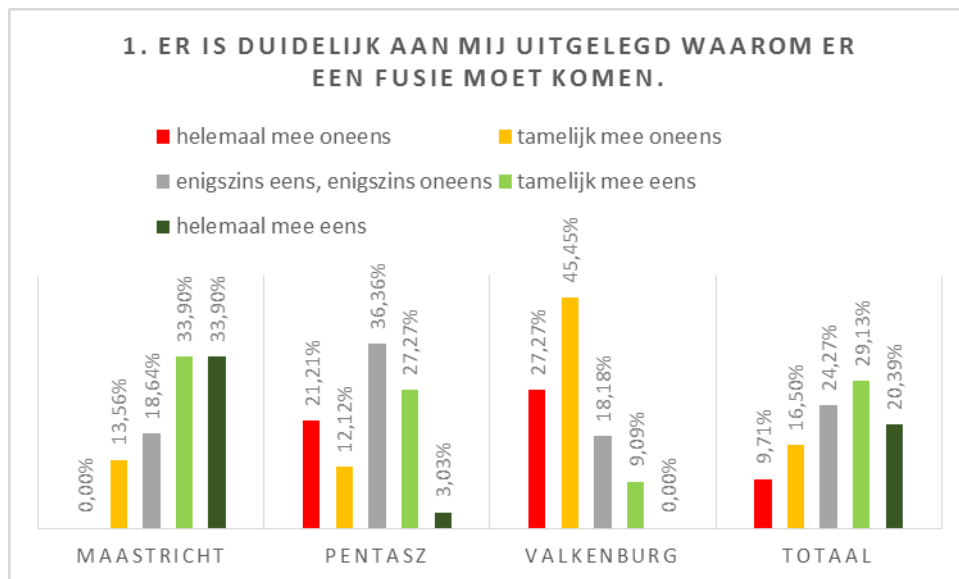
De achtergrond hiervan was dat de Stuurgroep van de Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst Maastricht Heuvelland wilde weten hoe de medewerkers tegen de fusie aankijken en welke organisatieculturen er zijn bij de drie afzonderlijke sociale diensten (de fusiepartners). De enquête die de vraag moest beantwoorden hoe de mensen tegen de fusie aankijken, is opgezet door de manager business change. Deze enquête bevatte 14 gesloten stellingen op basis van een Likertschaal en 4 open vragen.

Op 23 december 2014 heeft de manager business change de enquêteresultaten aan de Stuurgroep gepresenteerd en heeft hij de Stuurgroep gefaciliteerd bij het bepalen van haar eigen visie op de gewenste organisatiecultuur voor de nieuwe organisatie. De enquêteresultaten kunnen als de IST-situatie beschouwd worden en de gewenste organisatiecultuur als de SOLL-situatie. De manager business change heeft op basis hiervan de GAP bepaald door te analyseren waar de verschillen zitten tussen de bestaande en de gewenste cultuur. De GAP vormt de basis voor de interventies die voorgesteld worden.

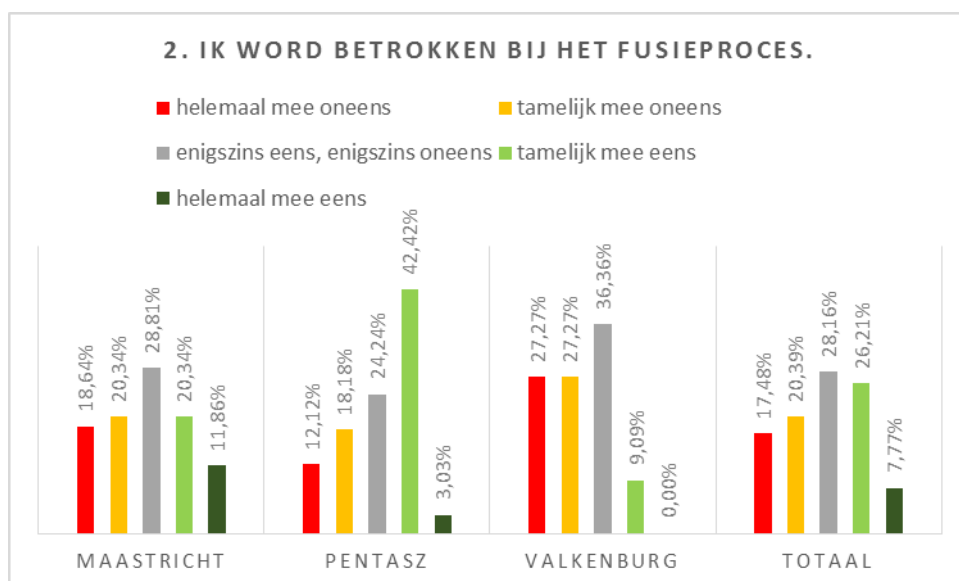
In het hiernavolgende worden de resultaten van de enquête besproken. Bij elke enquêtevraag worden de resultaten in de vorm van grafieken weergegeven en in tekstvorm geïnterpreteerd.



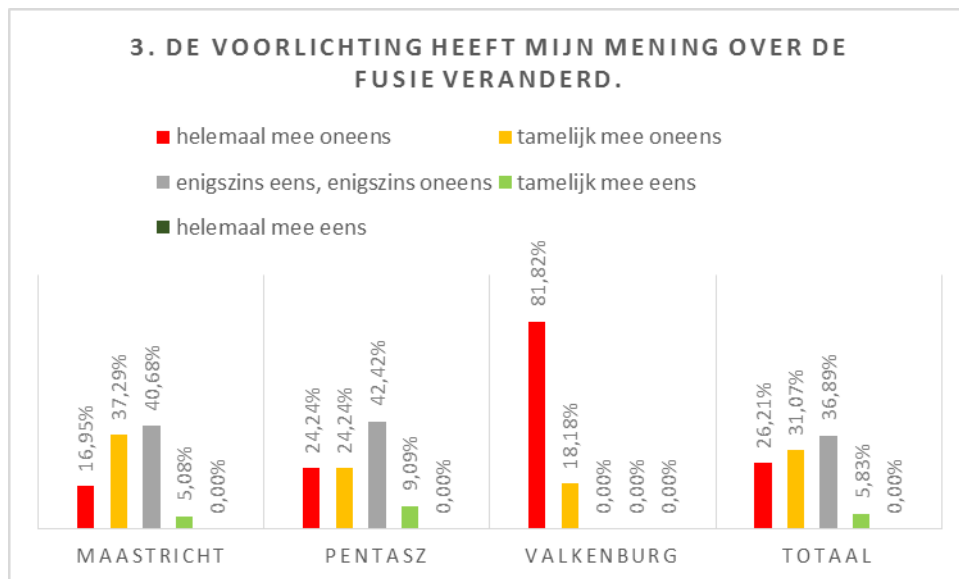
De totale respons is 32,9%. De respons ligt bij Pentasz met 64,7% het hoogste, daarna volgt Valkenburg met 50,0% en tenslotte Maastricht met 24,6%. Een plausibele verklaring voor deze percentages is dat de fusie meer leeft bij de medewerkers van Pentasz en Valkenburg omdat er voor hen meer verandert en op het spel staat dan voor de medewerkers van Maastricht.



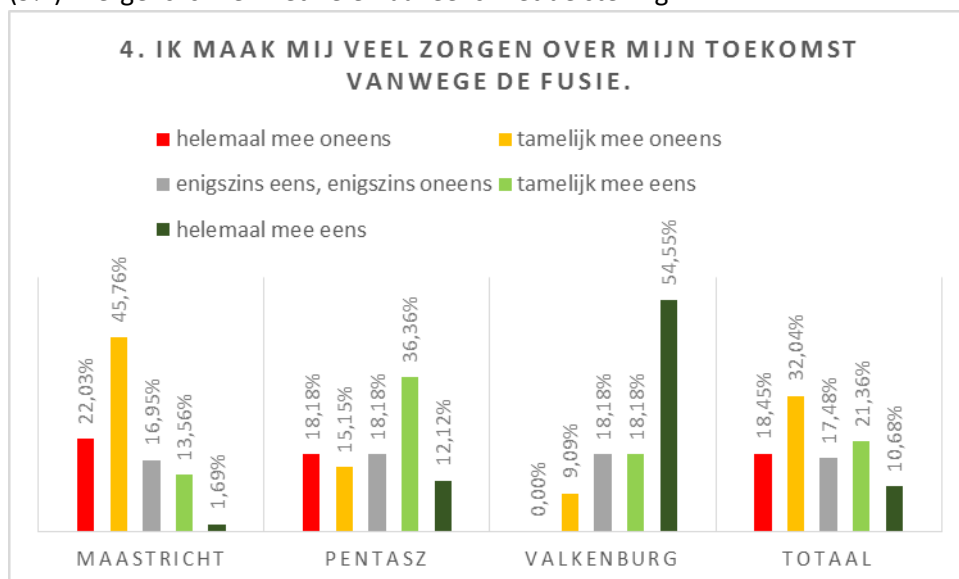
Overall is 49,5% het eens met deze stelling. In Valkenburg is 9% het tamelijk eens met de stelling, bij Pentasz opgeteld 30,3% en in Maastricht opgeteld 67,8%. In alle drie de organisaties heeft exact dezelfde voorlichting plaats gevonden in de vorm van presentaties door de manager business change samen met de respectievelijke directeur. Bij Pentasz en Valkenburg was er zelfs meer tijd voor het stellen van vragen en discussie. Toch is de beleving heel verschillend en dan met name in Valkenburg waar veruit het grootste percentage het oneens is met de stelling (opgeteld 72,7%).



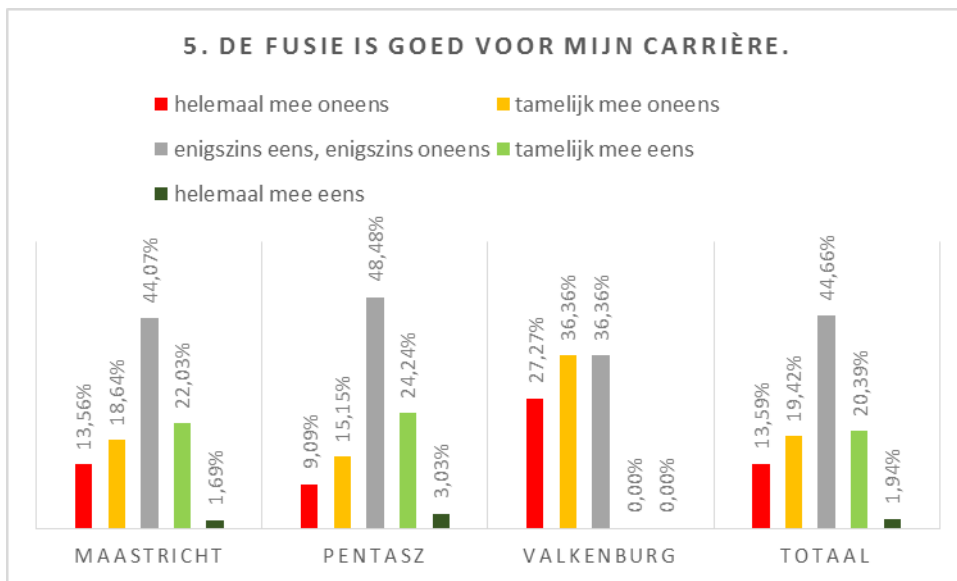
Opgeteld 45,5% is het bij Pentasz eens met de stelling. In Valkenburg is slechts 9% het tamelijk eens met de stelling en in Maastricht is opgeteld 32,2% het eens met de stelling. Dit laatste laat zien dat men in Maastricht enerzijds wel vindt dat men duidelijke uitleg gehad heeft (67,8%) maar anderzijds veel minder mensen vinden dat ze betrokken worden bij het fusieproces (32,2%). 18,6% is het in Maastricht helemaal oneens met de stelling.



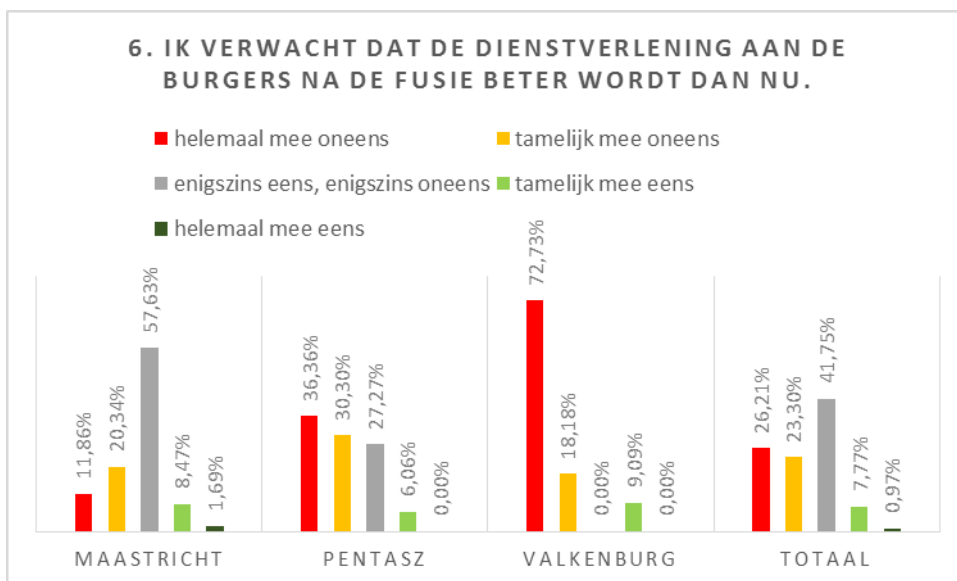
In totaal heeft de voorlichting de mening over de fusie van weinigen veranderd (5,8%). In Valkenburg is opgeteld 100% het oneens met de stelling waarvan 81,8% het er helemaal mee oneens is. In Maastricht en bij Pentasz is er een grote groep die het enigszins eens, enigszins oneens is met de stelling. Bij Pentasz is procentueel bij de meeste mensen de mening veranderd door de voorlichting (9%). Nergens is men het helemaal eens met de stelling.



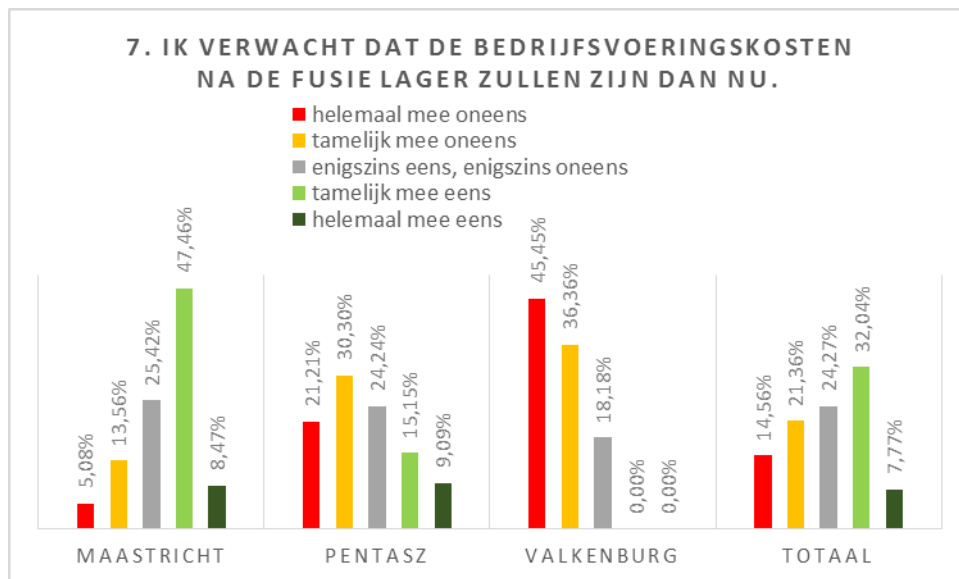
In Valkenburg is een groot percentage van 72,3% het eens met de stelling waarvan 54,6% helemaal mee eens. Bij Pentasz is 36,4% het tamelijk eens en 12,1% is het helemaal eens met de stelling. In Maastricht is slechts 1,7% het helemaal eens met de stelling en 13,6% is het tamelijk eens met de stelling. De fusie wordt door de zittende medewerkers in Maastricht waarschijnlijk als het minst bedreigend ervaren en door de aansluitende medewerkers van Pentasz en Valkenburg als het meest bedreigend ervaren.



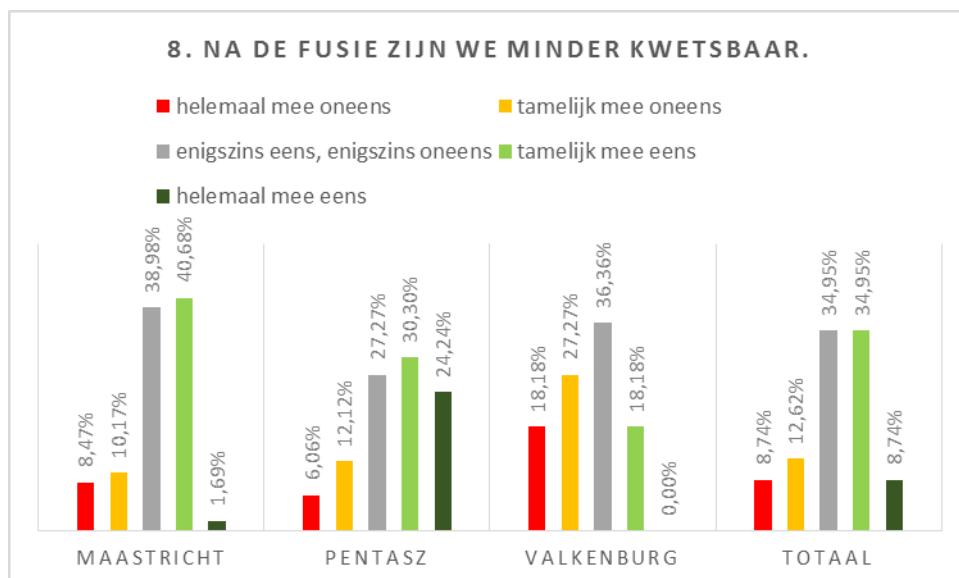
In Valkenburg vindt niemand dat de fusie goed is voor zijn/haar carrière en overall vinden slechts 1,9% dat de fusie goed is voor de carrière. Overall is 1 op de 5 het tamelijk eens met de stelling. Een grote groep is het bij elke organisatie enigszins eens, enigszins oneens met de stelling.



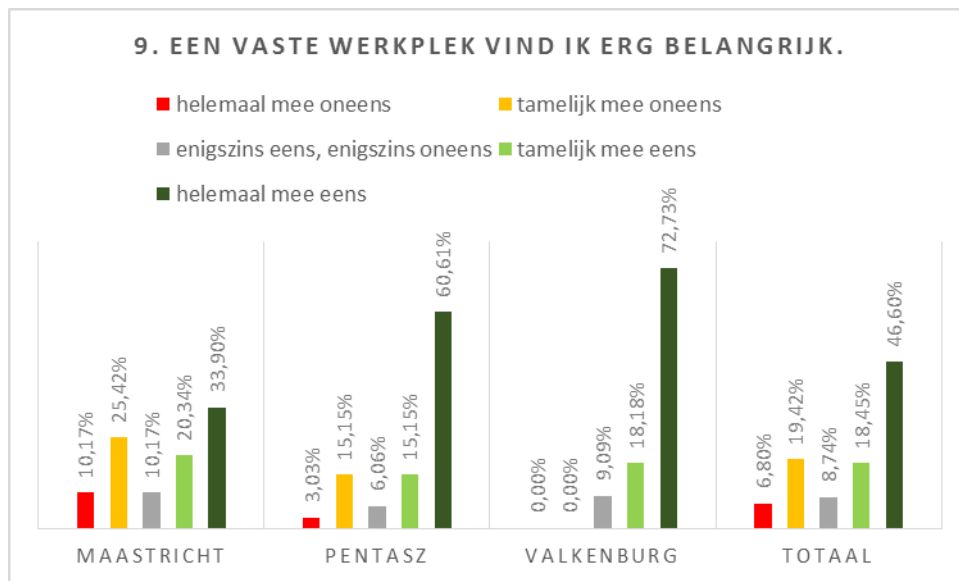
Praktisch niemand is het helemaal eens met de stelling. 7,8% is het er tamelijk mee eens. De helemaal mee oneens categorie is het sterkst vertegenwoordigd in Valkenburg met 72,7%. In Maastricht is er een grote groep die het enigszins eens, enigszins oneens is met de stelling.



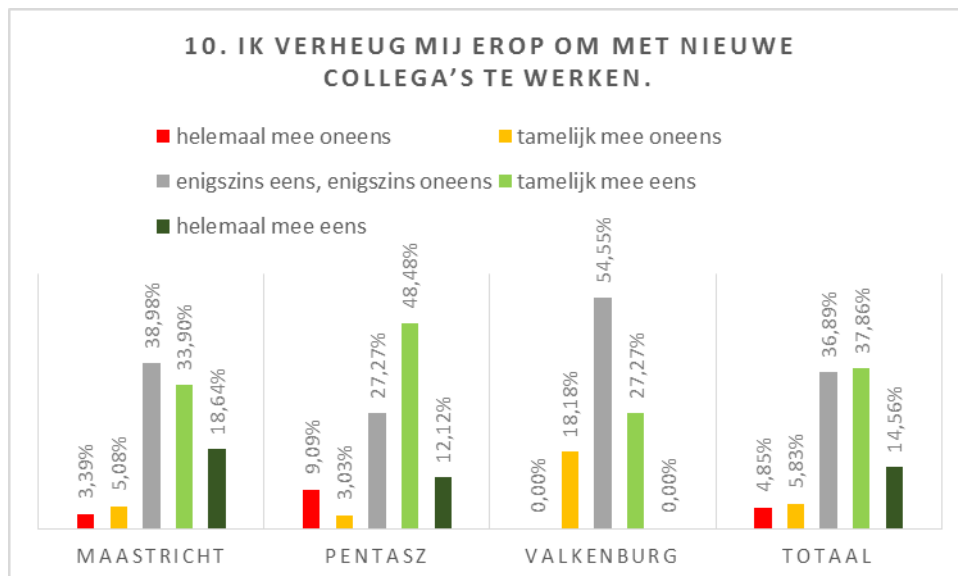
In Valkenburg is niemand het met de stelling eens. Bij Pentasz opgeteld 24,2% en in Maastricht 55,9%. Opgeteld 81,8% is het In Valkenburg oneens met de stelling.



Bij Pentasz geloven opgeteld veel mensen dat men minder kwetsbaar is na de fusie: 54,6% (24,2% helemaal mee eens). Ook in Maastricht is die groep groot: 42,4%. In Valkenburg is opgeteld de kleinste groep het eens met de stelling: 18,2%. De groep enigszins mee eens, enigszins mee oneens is in elke organisatie groot. In Valkenburg zijn de meeste mensen het opgeteld oneens met de stelling: 45,5%.

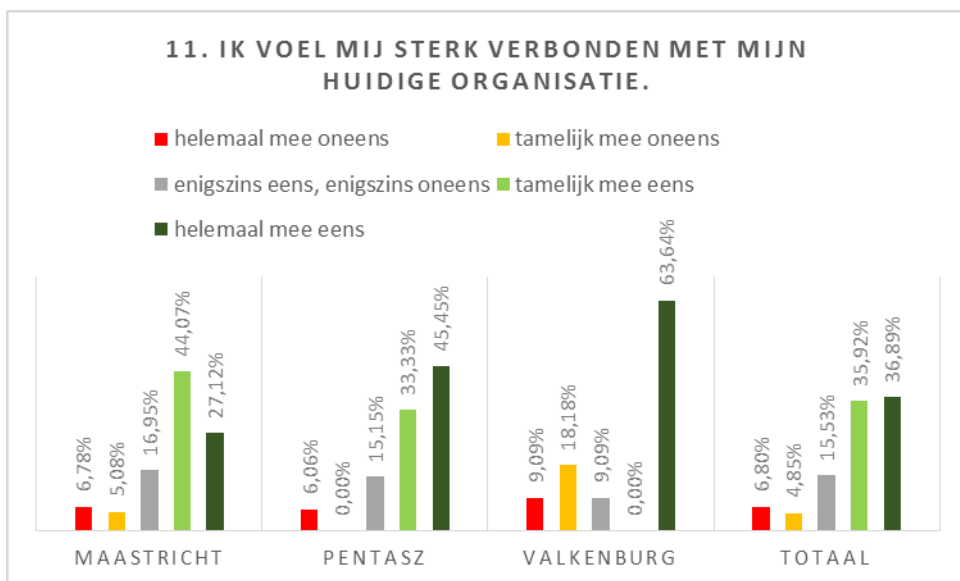


Vooral bij de aansluitende organisaties zijn velen het helemaal eens met de stelling maar ook 33,9% in Maastricht. Overall is opgeteld bijna 2/3 (65,1%) het eens met de stelling.

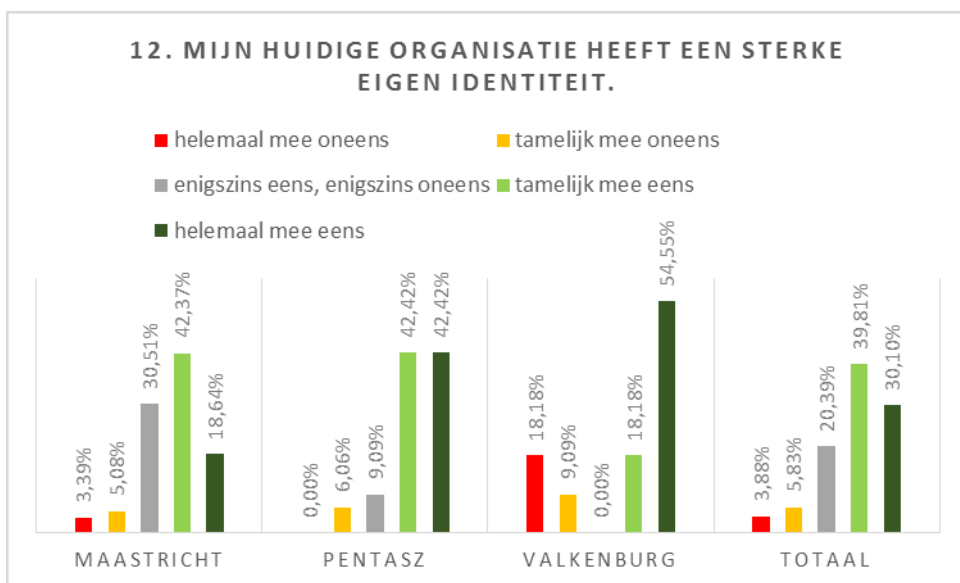


Een klein percentage van 10,7% is het opgeteld oneens met deze stelling. 36,9% is het er enigszins mee eens, enigszins mee oneens en ruim de helft (52,4%) is het opgeteld eens met de stelling.

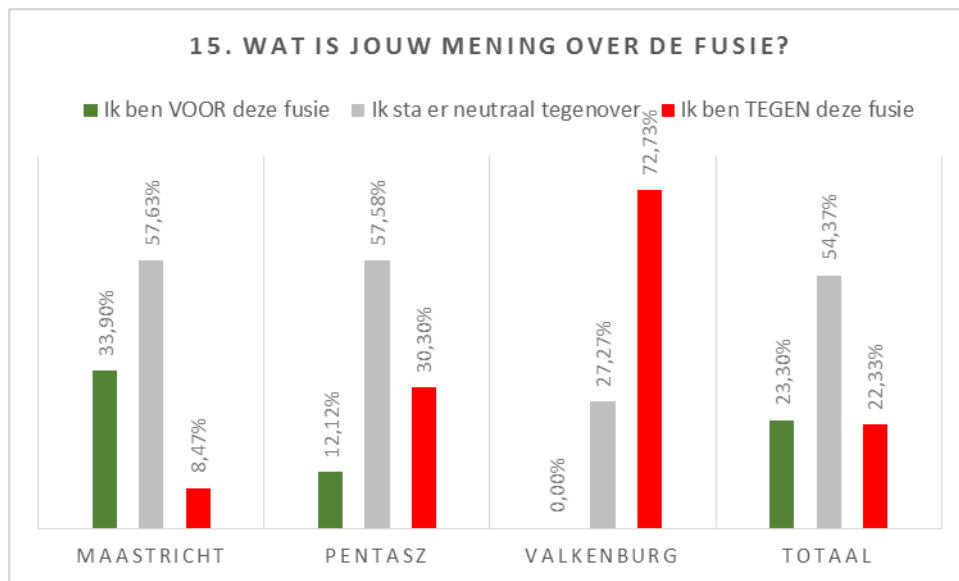




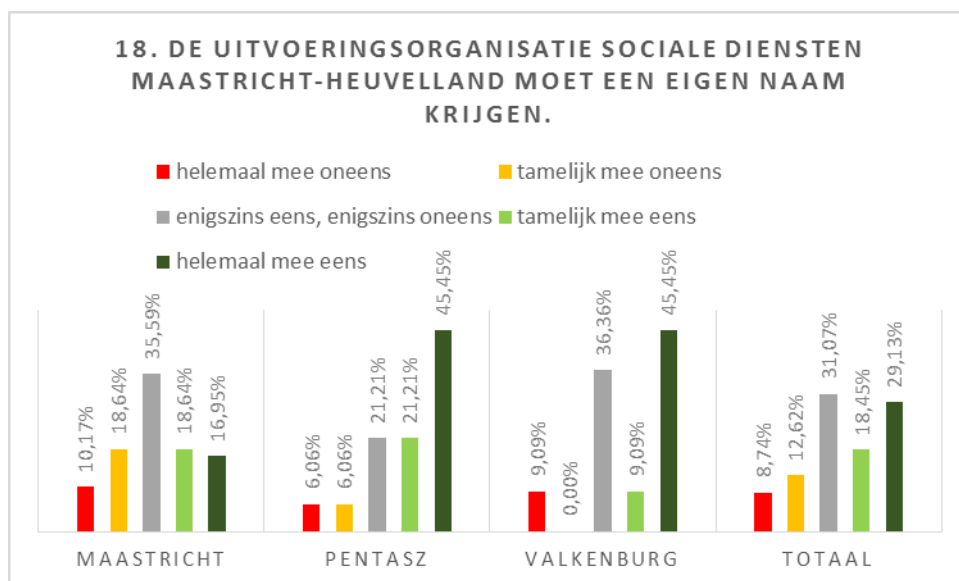
De groep helemaal mee eens is het grootst in Valkenburg, daarna volgt Pentasz en vervolgens Maastricht. Overall zijn de percentages voor oneens en voor enigszins eens, enigszins oneens klein te noemen. 72,8% is het opgeteld eens met de stelling en voelt zich sterk verbonden met zijn/haar huidige organisatie.



De resultaten voor deze stelling vertonen een vergelijkbaar beeld als bij de vorige stelling over organisatiebinding. De sterke eigen identiteit van de huidige organisatie wordt door 69,9% onderschreven.

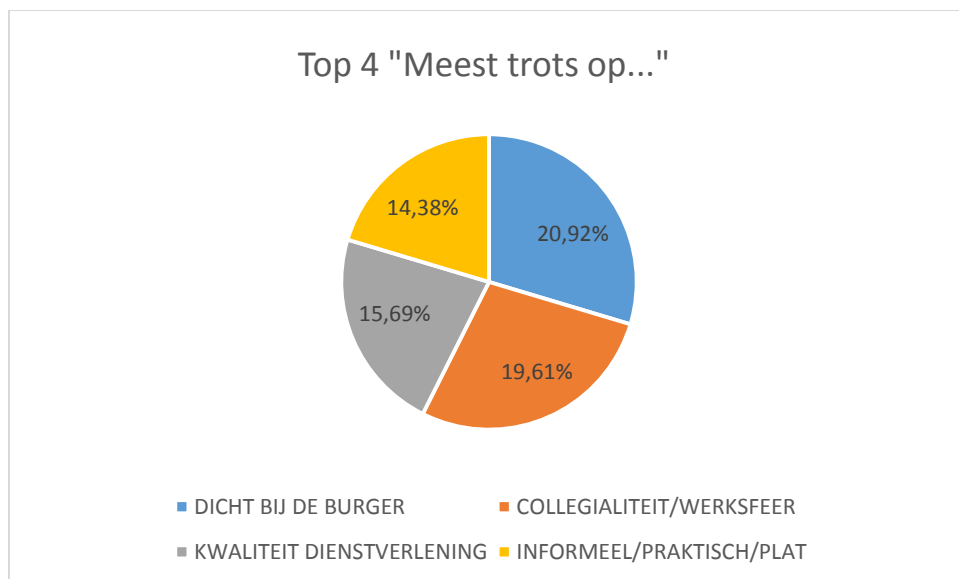


In Valkenburg is niemand voor, 27,3% neutraal en 72,7% tegen de fusie. Zowel in Maastricht als bij Pentasz staat een grote groep neutraal tegenover de fusie (57,6%). Maastricht kent met 33,9% de meeste voorstemmers, Pentasz heeft er 12,1% en Valkenburg 0%. Overall houden de voor en tegen stemmers elkaar in evenwicht. De groep neutralen is met 54,4% veruit de grootste.

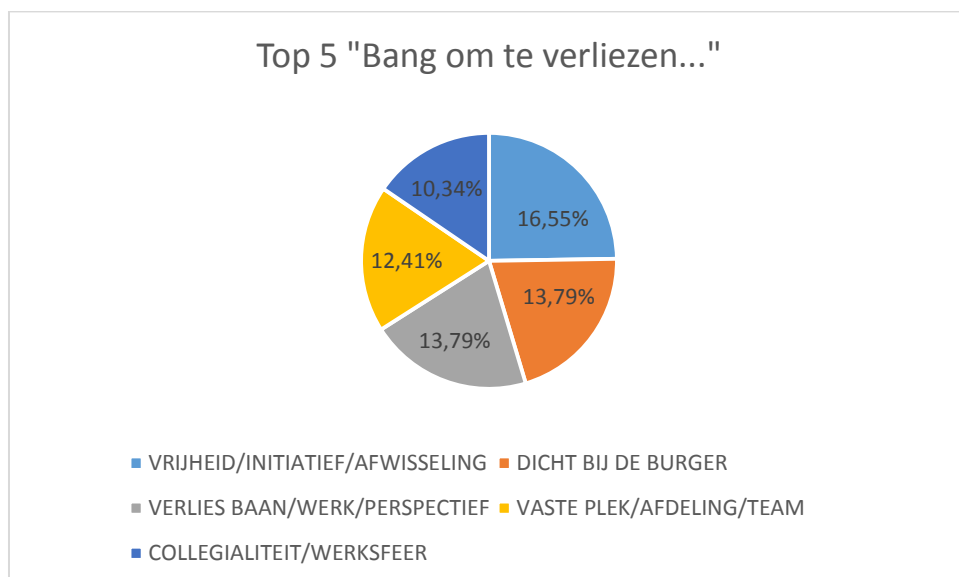


Bij Pentasz en in Valkenburg vinden dit veel mensen en in Maastricht is opgeteld de groep mee eens even groot als de groep enigszins mee eens, enigszins mee oneens (35,6%).

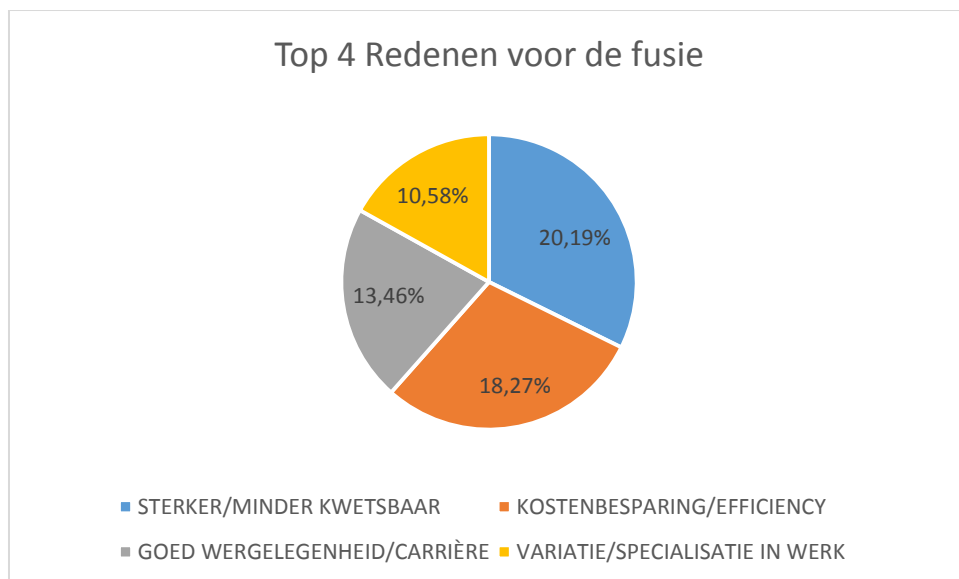
**Grafieken bij: Op welke kenmerken van je organisatie ben je het meeste trots?**



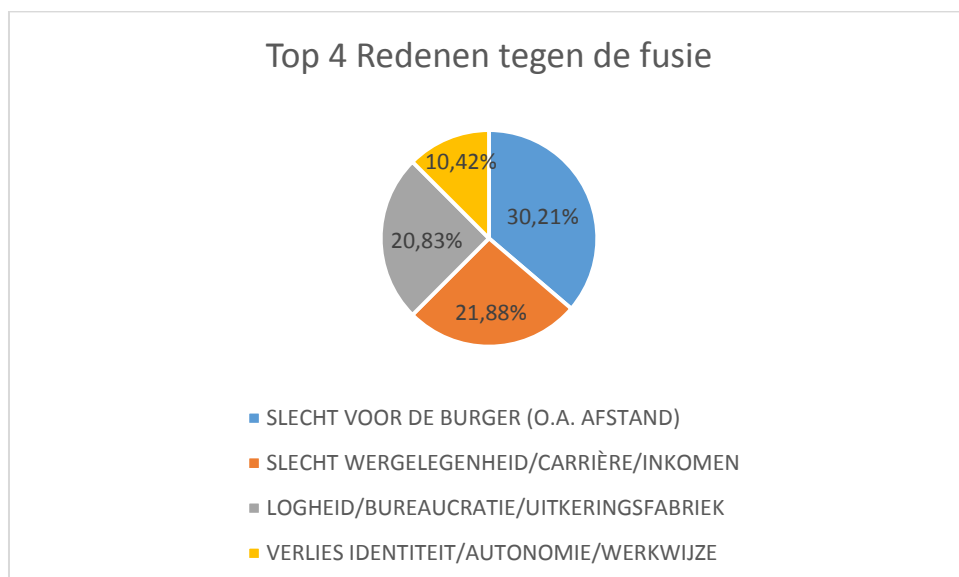
**Grafieken bij: Wat ben je bang te verliezen door de fusie?**



**Grafieken bij: Wat zijn jouw belangrijkste redenen om VOOR de fusie te zijn?**



**Grafieken bij: Wat zijn jouw belangrijkste redenen om TEGEN de fusie te zijn?**



## **Bijlage VII: Interventieplanning en kosten**



## Bijlage 7: Interventieplanning

| Interventies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Voor Wie (doelgroep)                                               | Door Wie (actor)                                             | Vorm                       | Wanneer                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| <b>Interventie 1:</b> presentaties voor het personeel van de drie fusieorganisaties waarin: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nut en noodzaak van de fusie uitgelegd worden aan de hand van "Het Verhaal" (bijlage 1). Het Verhaal nodigt de medewerkers uit mee op reis te gaan aan de hand van metaforen en aan de hand van harde feiten die uitleggen waarom er één Uitvoeringsorganisatie moet komen. Aan alle zeven de factoren wordt aandacht besteed om de organisatiebinding met de nieuwe organisatie te stimuleren.</li> <li>De noodzaak van organisatiebinding (bijlage 2) wordt uitgelegd aan de hand van een openhartig betoog waarin ook uitgelegd wordt dat fusies vaak mislukken doordat er te weinig aandacht is voor de personele problemen. De nadruk in deze presentatie ligt op het belang van aandacht besteden door het management aan het personeel.</li> </ul> | Alle medewerkers in groepen van maximaal 50 deelnemers             | Manager Business Change                                      | Presentatie                | Nov/Dec 2014                         |
| <b>Interventie 2:</b> personeelsuitwisselingen tussen de drie fusieorganisaties (bijlage 3). De medewerkers van de drie fusieorganisaties hebben beelden van elkaar. Zoals eerder gezegd oogt de toekomst onzeker en wordt het verleden geïdealiseerd. Door de medewerkers met elkaar, als toekomstige collega's, kennis te laten maken in hun diverse werkomgevingen krijgen zij een beter beeld van elkaar en van elkaars organisaties. Doel van deze interventie is de nieuwsgierigheid in elkaar plus de teamspirit en fusiebetrokkenheid te bevorderen. Helpt bij de GAP "Vaste plek/afdeling/team", de GAP "Relatie met collega's" en de GAP "Tegenstellingen in waar men trots op is"                                                                                                                                                                                                 | Alle medewerkers in groepen van 3                                  | Manager Business Change                                      | Uitwisselingen             | Dec 2014<br>Feb 2015<br>Mrt 2015     |
| <b>Interventie 3:</b> verspreiding van een digitale Nieuwsbrief naar alle medewerkers van de drie fusieorganisaties (bijlage 4). Doel van deze Nieuwsbrief is de medewerkers regelmatig en goed te informeren over de voortgang van het fusieproces en de daarmee samenhangende acties zoals de Uitwisselingsweken (personeelsuitwisselingen). Iedere medewerker krijgt dezelfde informatie en op hetzelfde moment. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Alle medewerkers                                                   | Manager Business Change                                      | Nieuwsbrief                | November 2014<br>Maandelijks in 2015 |
| <b>Interventie 4:</b> inloopspreekuren op de drie locaties door Arend Zwaga, de projectleider die het bedrijfsplan gaat schrijven voor de toekomstige fusieorganisatie "Uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst". Medewerkers kunnen bij Arend binnenlopen met zorgen, vragen, suggesties, opmerkingen, etc.. Arend geeft daar, voor zover mogelijk, direct antwoord op. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Alle medewerkers, individueel of in groepen van max. 20 deelnemers | Projectleider Uitvoeringsorganisatie                         | Spreekuur                  | Maandelijks in 2015                  |
| <b>Interventie 5:</b> het houden van een online enquête waarin medewerkers de kans krijgen zich uit te spreken over hoe zij tegen de fusie aankijken. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Alle medewerkers                                                   | Manager Business Change                                      | Enquête                    | Dec 2014                             |
| <b>Interventie 6:</b> voorlichting en discussie over de geest van de Participatiewet, burgerkracht, zelfredzaamheid. Dit helpt bij de gewenste relatie met de burgers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Consulenten                                                        | Interne opleiders Maastricht en Pentasz                      | Opleiding                  | Feb/Mrt 2015                         |
| <b>Interventie 7:</b> trainen van gesprekstechniek van medewerkers om het maximale uit burgers te kunnen halen en om hen in hun kracht te zetten. Dit helpt bij de gewenste relatie met de burgers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Consulenten                                                        | Externe opleiders                                            | Opleiding                  | Apr/Mei/Jun 2015                     |
| <b>Interventie 8:</b> training "Aanspreken en Afspreken" met rollenspellen. Dit helpt bij de gewenste relatie met de burgers en de collega's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Consulenten                                                        | Externe opleiders                                            | Opleiding                  | Apr/Mei/Jun 2015                     |
| <b>Interventie 9:</b> voorlichting over het de voor- en nadelen van flexibele werkplekken en sta open voor alternatieve/hybride oplossingen. Communicatie en inspraak bevorderen de organisatiebinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Alle medewerkers                                                   | Bedrijfsvoering Maastricht                                   | Voorlichting               | Jun 2015                             |
| <b>Interventie 10:</b> een werkgroep oprichten met medewerkers van de drie organisaties die vanuit hun verschillende achtergrond en eigen dingen waar ze trots op zijn, samen nadenken over werkwijzen, procedures, werkprocessen, etc.. "samen het nieuwe huis inrichten". Herkenning van de oude organisatie bevordert de organisatiebinding. Helpt bij GAP "Tegenstellingen in waar men trots op is".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3 medewerkers van elke organisatie                                 | Manager Business Change                                      | Werkgroep                  | Feb 2015                             |
| <b>Interventie 11:</b> de medewerkers een naam laten bedenken voor de nieuwe organisatie in de vorm van een prijsvraag. Dit bevordert de organisatiebinding. Dit is ook door de wethouders als wens uitgesproken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Alle medewerkers                                                   | Manager Business Change                                      | Prijsvraag                 | Mei/Jun 2015                         |
| <b>Interventie 12:</b> zorg voor een goed en rechtvaardig bedrijfsplan en sociaal plan. Dit neemt wantrouwen en een afwachtende houding weg en zorgt voor een betere en snellere organisatiebinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Alle medewerkers                                                   | Projectleider Uitvoeringsorganisatie                         | Bedrijfsplan/ Sociaal plan | Feb 2015                             |
| <b>Interventie 13:</b> er is bijzondere aandacht nodig voor de medewerkers van Valkenburg. Niemand van hen is voor de fusie en uit hun antwoorden blijkt dat er weinig draagvlak is. Het hoofd sociale zaken van Valkenburg en de manager business change zullen het gesprek met de medewerkers aangaan. Door te luisteren naar hun bezwaren en zorgen, doorvragen, antwoorden geven op vragen en door nog eens goed uit te leggen waarom de fusie er moet komen, hopen zij daarmee meer draagvlak te kunnen creëren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Medewerkers Valkenburg                                             | Manager Business Change & Directeur Sociale Zaken Valkenburg | Gesprek/ Discussie         | Jan 2015                             |
| <b>Interventie 14:</b> interactieve presentaties voor alle medewerkers over de huidige organisatiecultuur op basis van de enquête en over de gewenste organisatiecultuur van de stuurgroep met discussie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Alle medewerkers in groepen van maximaal 15 deelnemers             | Manager Business Change & Directeuren Sociale Zaken          | Presentatie en Discussie   | Feb/Mrt 2015                         |
| <b>Interventie 15:</b> een tweede enquête houden die voortborduurdt op de eerste zodat gemeten kan worden of de meningen veranderd zijn onder invloed van de interventies.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Alle medewerkers                                                   | Manager Business Change                                      | Online Enquête             | Juni 2015                            |