



BALANCEREN TUSSEN STABILITEIT EN WENDBAARHEID: DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE ALS EEN 'DUAL OPERATING SYSTEM'

Wouter Smit en Marthijn Antonisse

ORGANISATIE

Gemeenten zoeken naar nieuwe organisatievormen die zowel de publieke waarde bewaken als het innovatievermogen versterken. Het 'dual operating system' van Kotter past bij deze opgave, zo toont dit exploratieve artikel aan. Tegelijkertijd bestaan er nog enkele belangrijke vragen die eerst beantwoord moeten worden voordat een publieke organisatie, zoals de gemeente, deze duale organisatievorm kan implementeren.

Publieke organisaties worden geconfronteerd met snelle politieke, maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen, die elkaar ook nog eens beïnvloeden. De heersende opvatting is dat deze organisaties 'mee moeten kunnen' met die snelle veranderingen om hun bestaansrecht (legitimiteit) te behouden. Door de toegenomen snelheid en complexiteit is het echter alleen maar moeilijker geworden om aanstaande veranderingen te voorspellen. Publieke organisaties kunnen daardoor minder goed dan vroeger anticiperen op veranderingen (Hämäläinen e.a., 2012). Denk bijvoorbeeld aan de aanstaande omgevingswet, die een grote verandering betekent maar waar publieke organisaties, zoals de gemeenten, nog te weinig op zijn voorbereid.¹ Bovendien: meer aandacht voor anticiperen op aanstaande verandering heeft tot gevolg dat de aandacht voor de bestaande publieke dienstverlening onder druk komt te staan.

John Kotter, een van de nestors en meest invloedrijke auteurs in de organisatiekunde, beschreef in zijn boek *Accelerate* (Kotter, 2014) een organisatievorm die

goed aansluit bij snelle omgevingsverandering en tegelijkertijd aandacht heeft voor de stabiele kern van de organisatie. Dit wordt het 'dual operating system' (hierna: DOS) genoemd.

Het DOS is een organisatievorm waarin wordt gewerkt met een netwerk dat bestaat naast de hiërarchische structuur van afgebakende taken en verantwoordelijkheden. Dit betekent dat de organisatie naast de traditionele hiërarchische aansturing een tweede 'systeem' inricht dat werkt volgens de principes van netwerksturing. De organisatie bestaat daarmee uit twee systemen, een hiërarchisch en een netwerksysteem, die verschillend zijn ingericht en verschillend worden aangestuurd.

In dit artikel wordt verkend of het DOS als organisatievorm potentieel heeft voor gemeenten, zodat zij wendbaarder kunnen opereren zonder in te boeten aan effectiviteit bij de uitoefening van hun publieke taak. De verkenning start met een theoretische beschrijving van de uitgangspunten van het DOS. Vervolgens wordt aan de hand van een praktijkdiscussie

bepaald hoe de professionals zelf de wenselijkheid en haalbaarheid ervan inschatten. Tot besluit worden adviezen aangereikt voor publieke organisaties die het DOS als organisatievorm willen invoeren.

MEER WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT IN DE ORGANISATIE MET HET 'DUAL OPERATING SYSTEM' (DOS)

In reactie op alle snelle veranderingen in de samenleving zoeken gemeentelijke organisaties al enige tijd naar mogelijkheden om meer wendbaarheid en flexibiliteit aan te brengen in hun eigen (be)staande structuren en systemen. In eerste instantie ontstond er meer aandacht voor organisatievormen gericht op onderlinge samenwerking. Voorbeelden zijn een uitbreiding van gemeentelijke samenwerkingen, zoals het oprichten van een 'shared services'-centrum (een eenheid die voor meerdere gemeenten werkt), van hybride organisaties (publiek-private partnerschappen), en van regionale projecten, zoals de 'werkpleinen'.

De laatste jaren is de aandacht verschoven naar de wendbaarheid en de flexibilisering van de gemeentelijke organisatie zelf. 'Lean' en 'agile' zijn inmiddels bekende termen bij de uitvoering van publieke dienstverlening. Er is steeds meer aandacht voor organisatievormen waarbij zowel flexibiliteit wordt nagestreefd als de stabiliteit binnen de publieke dienstverlening wordt bewaakt. Het vinden van een balans tussen flexibiliteit en stabiliteit vraagt om een unieke werkwijze en samenwerking waarmee zowel de dienstverlening efficiënt kan worden uitgevoerd als verandering en innovatie kunnen worden nagestreefd (Appelbaum e.a., 2017).

Het DOS is een organisatievorm die is gebaseerd op het uitgangspunt dat in een turbulente omgeving de organisatie constant moet anticiperen en zich moet aanpassen (Kotter, 2014). Het DOS sluit aan bij wat in de bedrijfskundige literatuur bekend staat als de theorie van ambidexterity. Dit betreft het vermogen van de organisatie om snel in te spelen op verandering in de omgeving en tegelijkertijd de dagelijkse activiteiten efficiënt te managen. Vanwege de snelle omgevingsverandering wordt deze theorie steeds vaker in de publieke

context toegepast; zie onder andere Van der Steen e.a. (2015) en Huisman e.a. (2019).

Het DOS bestaat uit een traditioneel hiërarchisch aangestuurd systeem waarin de kern van de organisatie is belegd. Dit wordt aangevuld met een netwerk-systeem, door Kotter het 'strategy acceleration network' genoemd. De medewerkers hebben ten eerste taken en verantwoordelijkheden in het hiërarchische systeem en zijn ten tweede betrokken bij vernieuwende netwerksamenwerkingen in de vorm van bijvoorbeeld projecten, programmateams en proeftuinen. Projecten die geïnitieerd worden en succesvol blijken in het netwerksysteem, kunnen het staande beleid in het hiërarchische systeem ten goede komen. Denk bijvoorbeeld aan het succesvolle experiment om inwoners te bereiken via verschillende sociale-mediaplatforms. Dat heeft de laatste jaren geleid tot aanpassingen van de communicatiestromen en de informatievoorziening van en naar de gemeenten toe. De samenwerking tussen beide *operating systems* (traditionele hiërarchische systeem en netwerksysteem) stelt de organisatie in staat haar dienstverlening, in dit geval de informatievoorziening naar de inwoners toe, te realiseren.

Het strategy acceleration network, het netwerksysteem van de organisatie, is gebaseerd op enkele principes en uitgangspunten van de netwerkorganisatie:

Gezamenlijk doel

Er is een gezamenlijk doel geformuleerd dat vertaald is naar een gezamenlijke opdracht. Binnen het netwerksysteem van het DOS is de opdracht om te experimenteren met nieuwe projecten en daarmee het innovatieve vermogen van de organisatie te versterken. Daarnaast werkt het DOS met een systeemoverstijgende opdracht, de hoofddoelstelling van de organisatie: voor een gemeente het creëren van publieke waarde voor haar inwoners. Het netwerksysteem en het hiërarchisch systeem werken intensief met elkaar samen en zijn volledig afhankelijk van elkaar om goed te kunnen functioneren. In de woorden van Kotter: '*they operate in concert*' (Kotter, 2014). De wederzijdse afhankelijkheid wordt gecreëerd door het delen van middelen (medewerkers, geld, contacten enzovoort). Tussen beide systemen is sprake van een constante *flow* van informatie en activiteit.

Platte organisatie en netwerksturing

De complexiteit die bestaat bij de gezamenlijke opgave wordt opgepakt door middel van samenwerking, bijvoorbeeld in gezamenlijke projecten en programma's. De aansturing van het geheel is gebaseerd op de sturingsaspecten, c.q. de spelregels van de netwerkorganisatie. Bijvoorbeeld dat de relatie tussen de organisaties is gebaseerd op gelijkheid, wederzijdse afhankelijkheid en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor zowel het proces als het resultaat. De projectmatige samenwerking zorgt voor een maximale flexibiliteit, een groot bereik en een sterke mate van organisatieleden (Dumay, 1997).

Verantwoording

Er wordt verantwoording afgelegd over de *output*, ofwel het resultaat dat de projecten en initiatieven hebben bereikt. Daarmee wijkt de verantwoording af van het hiërarchisch systeem, waarbij in de regel de nadruk ligt op de *input*, ofwel de gebruikte middelen. In het DOS heeft de combinatie van beide systemen gevolgen voor de verantwoording en de strategie van de organisatie. Kotter beschouwt de strategie als een 'dynamische kracht' in plaats van een 'statisch' jaarplan, zoals een *balanced scorecard*. De strategie binnen het DOS staat daarmee gelijk aan een continu proces van zoeken, doen, leren en aanpassen.

Coördinatie

Er is een vorm van coördinatie waarmee ervoor wordt gezorgd dat de randvoorwaarden voor de samenwerking worden vastgelegd en bewaakt. In het DOS wordt dit vormgegeven als een 'gidsende coalitie', een commissie binnen het netwerk die ervoor zorgt dat de uitgangspunten van de netwerkprojecten zijn geborgd (Kotter, 2014). Deze commissie stuurt het proces van wisselende projectsamenwerkingen niet aan (dat doet het netwerk zelf) maar bewaakt of nieuwe projecten passen bij de doelstellingen van de organisatie (Leavy, 2014).

MOGELIJKHEDEN EN IMPLICATIES VOOR PUBLIEKE ORGANISATIES

Het DOS is een organisatievorm voortgekomen uit het bedrijfsleven die mogelijk van waarde is voor de

publieke organisatie die wendbaar wil opereren. Het is niet makkelijk een concreet onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties (Rainey & Bozeman, 2000). Toch kan worden verondersteld dat het DOS als organisatievorm niet rechtstreeks naar een gemeenteorganisatie kan worden overgeheveld. Er bestaan specifieke kenmerken en aandachtspunten die het DOS niet direct toepasbaar maken binnen een publiek-bestuurlijk context:

Bureaucratische organisatie

Publieke organisaties zijn bureaucratisch georganiseerd: er is sprake van een hoge mate van (opgelegde) standaardisatie en relatief veel procedures ten behoeve van controle en verantwoording. Regels en procedures zijn voor de meeste overheidsorganisaties noodzakelijk om te kunnen functioneren. Bij de introductie van een netwerksysteem ontstaat de vraag in hoeverre nieuwe projecten gevrijwaard zijn van dezelfde regels en procedures. Zo zal een nieuw initiatief voor het opnemen van zwerfjongeren moeten passen binnen de regels en kaders die de gemeente en de toezichthouders hanteren ten aanzien van de jeugdzorg. Het risico bestaat dat een hiërarchisch systeem dat gekenmerkt wordt door veel regulering het netwerksysteem 'vleugellam' maakt, waardoor het zijn versnellings- en innovatiefunctie verliest.

Verschillende belangen

Publieke organisaties hebben verschillende, soms tegenstrijdige, doelen te realiseren voor verschillende belanghebbenden. Wanneer ambtenaren gevraagd wordt naar hun drijfveren wordt veelal geantwoord dat zij werken voor de stad, het dorp of de gemeenschap. Bij doorvragen lopen de antwoorden al snel uiteen, bijvoorbeeld het stimuleren van ondernemerschap, opkomen voor de zwakkeren in de samenleving, veiliger maken van de omgeving of het eigen bestuur bedienen. Het bundelen van deze doelen naar één overstijgende (netwerk)opdracht kan een moeilijke opgave worden en heeft een hoog afbreukrisico wanneer niet alle ambtenaren hun persoonlijke motivatie daarin herkennen.

Planning op basis van politiek compromis

De strategie van de publieke organisatie komt voort uit een (politiek) compromis tussen de bestuurlijke laag in

relatie tot een groot aantal besluitvormers en stakeholders (Rainey & Bozeman, 2000). Deze strategie wordt in de regel vertaald naar een plan dat voor een langere periode geldt, bijvoorbeeld de vierjarige zittingstermijn van het college van burgemeester en wethouders. Dit staat in contrast met het werken met een dynamische strategie waarbij de constante zoektocht naar het zoeken en verzilveren van kansen centraal staat.

‘Dubbele’ aansturing

Bij publiek-bestuurlijke organisaties worden doorslaggevende beslissingen door het politieke bestuur genomen, waarbij de ambtelijk leiders verantwoordelijk zijn voor de implementatie (‘t Hart, 2014). Daarmee heeft de ambtelijk leider een beperkter mandaat dan zijn private *counterpart*. Het is nog onduidelijk hoe deze ‘dubbele’ vorm van aansturing zich verhoudt tot de zelfsturing van een netwerk. Een netwerkproject dat ‘bottom up’ veel succes oogst kan botsen met politieke overtuigingen van het college, waardoor de transfer van kennis en ervaring naar het staande beleid stokt.

PRAKTIJKDISCUSSIE OVER HET DOS ALS ORGANISATIEVORM: INTERESSANT MAAR NOG VEEL AANDACHTSPUNTEN

De hiervoor gegeven theoretische verkenning van het potentieel van het DOS vullen we nu aan met de resultaten uit een praktijkdiscussie. De mogelijkheid en haalbaarheid van het DOS als organisatievorm werd voorgelegd aan negentien professionals (HR en management) werkzaam bij zes gemeenteorganisaties, in omvang variërend van 280 tot ruim 14.000 fte. Dit werd gedaan in de vorm van een discussiemiddag, gefaciliteerd door de onderzoeksgroep ‘Wendbaar organiseren’ van de Hogeschool van Amsterdam. De sessie werd voorgezeten door de gemeente Haarlem, die de flexibilisering van de eigen organisatie strategische prioriteit heeft gegeven. Voor alle deelnemers gold dat zij betrokken zijn bij projecten rondom wendbaar organiseren, variërend van verkennend onderzoek tot aan het werken aan professioneel georganiseerde netwerken. In deze bijeenkomst werd in verschillende panels gediscussieerd over de wenselijkheid en haalbaarheid

van de introductie van een (netwerk)systeem dat opereert naast het bestaande (hiërarchische) systeem. Aan het einde van de sessie werden de verschillende discussies samengevat. Het resultaat van de bijeenkomst is een uitwerking van het DOS-potentieel bezien vanuit de context van de gemeenteprofessionals die deelnamen aan de discussiemiddag.

Wenselijkheid

Ten aanzien van de wenselijkheid van een duaal systeem valt op dat alle negentien praktijkprofessionals de versnelling van de gestelde eisen vanuit de omgeving herkennen. Daarbij dienen de gemeenten om te gaan met een aantal acute thema’s die binnen de organisatie hoge prioriteit vragen. Dit zijn bijvoorbeeld het personeelstekort door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, de digitalisering van de dienstverlening, en voortdurende veranderingen op de inhoudelijke beleidsdomeinen. Bovendien worden acute thema’s nogal eens *overruled* door bestuurders die zich moeten verantwoorden voor incidenten die hebben plaatsgevonden, bijvoorbeeld een hack van persoonsgegevens of illegaal gedumpt chemisch afval. Incidenten leggen veelal een direct en groot beslag op het ambtelijk apparaat. De sterke focus op het hier-en-nu zorgt ervoor dat de aandacht voor de langere termijn naar de achtergrond verdwijnt. Hierdoor ontstaat het risico dat de anticipatie op veranderingen in de (lokale) samenleving te laat op gang komt. Deze constatering onderschrijven volgens de professionals de urgentie voor een organisatievorm gericht op snel en flexibel opereren.

Haalbaarheid

Ten aanzien van de haalbaarheid van het DOS zijn de professionals positief gestemd. Het (bestaande) hiërarchische systeem is vooral geschikt voor de toezichthoudende taken, aangestuurd door de verschillende managementlagen en het college van B&W. Het netwerksysteem daarentegen is bij uitstek geschikt voor het starten van laagdrempelige *pilots* en het aangaan van nieuwe samenwerkingen met belanghebbenden in de regio.

De introductie van het DOS vergt een ingrijpende organisatietransformatie. Volgens de gemeenteprofessionals is de introductie van een netwerksysteem opportuun wanneer urgente problemen niet (langer)

kunnen worden opgelost met sterker projectmatig werken binnen het huidige hiërarchische systeem. Als het vergroten van de bestaande flexibiliteit voldoende helpt bij het anticiperen op omgevingsverandering, kan dat een goede start of zelfs de (voorlopige) oplossing zijn. Wanneer het flexibiliseren van de bestaande situatie onvoldoende effect sorteert, is de introductie van een netwerksysteem een logische vervolgstap.

Voorwaarden en aandachtspunten ten aanzien van het netwerksysteem

Het vormgeven van dit tweede systeem gaat volgens de gemeenteprofessionals gepaard met een aantal belangrijke voorwaarden en aandachtspunten:

Eigen status – Het is van belang dat het netwerksysteem een eigen status krijgt en daarmee náást het bestaande hiërarchische systeem wordt geplaatst. Het systeem moet beschikken over een eigen budget en bemensing. Het alloceren van een ‘innovatiepotje’ of ‘vrij besteedbare uren’, zoals nu vaak gebeurt, impliceert nog steeds een bovenschikking van het hiërarchische systeem en is daarom niet wenselijk. Ook moeten netwerkprojecten niet een ‘extra’ vorm van aansturing worden waarover de medewerkers aan hun (hiërarchisch) leidinggevende verantwoording moeten afleggen. Als het netwerksysteem geen eigen status krijgt, bestaat het risico dat het door het hiërarchische systeem wordt overgenomen.

Dubbele rol – De gemeenteambtenaar is bij voorkeur werkzaam in beide systemen. Hij/zij voert taken uit en legt verantwoordelijkheid af binnen het staande beleid. Daarnaast initieert en sluit hij/zij aan bij nieuwe initiatieven en projecten in het netwerk, gereguleerd door de gidsende coalitie (waar hij/zij mogelijk deel van uitmaakt). Deze dubbele taak werkt het beste op basis van vrijwilligheid. Bijvoorbeeld: een afdelingshoofd dat verantwoordelijk is voor toezicht op de buurthuizen (hiërarchisch systeem) kan met collega’s van andere gemeentedomeinen en regiopartners een nieuw sportinitiatief voor jongeren opzetten (netwerksysteem).

Taakselectie – De introductie van een netwerksysteem vraagt om een kritisch beoordeelde en breed gedragen selectie van de gemeentetaken die kunnen worden ‘vernetwerkt’. Geadviseerd wordt de basistaken te laten aan het hiërarchische systeem – lees: de taken bedoeld met een sterk toezichthoudende component, bijvoorbeeld de controle op naleving van wetgeving en lokale (beleids-)regels. Ook administratieve taken, gekenmerkt door een sterk repeterend karakter (paspoortuitgifte, vergunningsverlening, onderhoud aan publieke ruimten), blijven belegd in de kern. Taken die naar het netwerk gaan zijn bijvoorbeeld *pilots* die in de wijk worden gestart en initiatieven om de dienstverlening milieuvriendelijker te maken.

Coördinerend orgaan – Om te bepalen welke taken naar het netwerk gaan, wordt geadviseerd een coördinerend orgaan op te richten dat lijkt op de gidsende coalitie zoals beschreven door Kotter als één van de uitgangspunten van het netwerksysteem. Het coördinerend orgaan is verantwoordelijk voor de voorwaarden van de netwerkprojecten en houdt hier toezicht op. In de woorden van de professionals: het coördinerend orgaan is de ‘spelleider’ die de spelregels creëert en ervoor zorgt dat er volgens de spelregels wordt gespeeld. Het is belangrijk dat het coördinerend orgaan prioriteit aanbrengt in

de grote hoeveelheid van mogelijke projecten. Omdat de gemeente over veel domeinen gaat, bijvoorbeeld wonen, werken, zorg, onderwijs en milieu, bestaat het risico dat er te veel tegelijk wordt geïnitieerd. Daarnaast waakt het orgaan ervoor dat de processen en procedures binnen het netwerk niet nodeloos ingewikkeld of overbodig worden, een risico dat voortkomt uit een hiërarchische

manier van organiseren. Ten slotte heeft het orgaan de taak om de kennisuitwisseling te stimuleren, zodat het lerend vermogen van de organisatie wordt versterkt. Op die manier wordt informatie (daar waar mogelijk) op alle niveaus in de organisatie toegankelijk gemaakt en kunnen de lessen die worden getrokken uit de projecten en die het hiërarchische systeem van de organisatie ten goede kunnen komen, worden verspreid.

HET NETWERKSYSTEEM EN HET HIËRARCHISCHE SYSTEEM WERKEN INTENSIEF MET ELKAAR SAMEN EN ZIJN VOLLEDIG VAN ELKAAR AFHANKELIJK

Strategievorming en aansturing – Ten slotte zijn de strategievorming en de aansturing twee belangrijke aandachtspunten die moeten worden uitgewerkt. Een dynamische strategie in het netwerksysteem moet op een of andere manier worden gekoppeld aan de ‘statische’ strategie- en perspectiefnota’s in het hiërarchische systeem waarmee gemeenten werken. Bovendien is nog niet duidelijk op welke wijze het netwerk door zowel het politieke bestuur als de ambtelijke directie kan worden aangestuurd. De DOS-uitgangspunten impliceren volgens de professionals dat, zowel bij de politiek als de directie, er een balans moet ontstaan tussen de aansturing van bovenaf in het hiërarchische systeem (gericht op controle, voorspelbaarheid en *input*) versus een open mandaat binnen het netwerk (gericht op flexibiliteit, innovatie en *outcome*). Het betreft een fundamenteel andere aansturing dan de huidige ‘silo-aansturing’ waarbij wethouder en directeur zich richten op een functioneel domein zoals ‘fysiek’ of ‘sociaal’.

CONCLUSIE EN ADVIEZEN VOOR DE INTRODUCTIE VAN EEN NETWERKSYSTEEM

In dit artikel is het potentieel van het DOS als organisatievorm besproken voor de gemeentelijke organisatie. Nu de theoretische verkenning is besproken en de resultaten uit de praktijkdiscussie zijn weergegeven, kan het potentieel van deze organisatievorm worden bepaald. In essentie luidt de conclusie: het DOS heeft potentieel, maar de invoering ervan en de afstemming van het netwerksysteem met de traditionele hiërarchisch ingerichte organisatie moeten nog verder worden uitgewerkt. Het DOS is wenselijk maar vraagt een grote organisatieverandering.

Uit de resultaten blijkt dat het DOS een wenselijke organisatievorm kan zijn voor een publieke organisatie zoals de gemeente. De introductie van een netwerksysteem naast het bestaande hiërarchische systeem past bij de versnelling van de omgevingsverandering waarmee het publieke domein wordt geconfronteerd. Door middel van laagdrempelige samenwerkingen en projecten kan sneller worden ingespeeld op behoeften van inwoners en stakeholders. Bovendien leidt een duaal systeem ertoe dat de focus wordt verbreed, van de lange

termijn (bijvoorbeeld een vierjarige bestuursperiode) tot de zeer korte termijn van een week. De ervaring die bijvoorbeeld zelfsturende projectgroepen opdoen kan via *good practices* het staande beleid versterken. Met andere woorden, inzicht en ervaring opgedaan in het wendbare systeem leiden binnen de organisatie tot de (door)ontwikkeling van het hiërarchische systeem.

Tegelijkertijd vergt het werken met een duaal systeem een complexe organisatietransformatie, niet alleen vanwege de introductie van een netwerk maar ook vanwege de noodzakelijke afstemming met het hiërarchische systeem. Daarom heeft het flexibiliseren van de bestaande organisatievorm de voorkeur, bijvoorbeeld door binnen de bestaande kaders meer projectmatig te gaan werken. Pas als dit hiërarchische systeem teveel gaat wringen met de noodzaak tot snelle omgevingsverandering is het starten met een netwerksysteem de juiste vervolgstap.

Op basis van de theoretische verkenning en de praktijkdiscussie geven we ten slotte drie adviezen aan publieke organisaties die het duaal organiseren vorm willen geven met de introductie van een netwerksysteem.

Zorg allereerst voor een coördinerend orgaan

We adviseren om te starten met de oprichting van een coördinerend orgaan. Hierin worden de kaders van de netwerksturing, de prioriteiten in het netwerk (lees: het systeem dat bestaat uit allerlei partijen binnen en buiten de organisatie die met elkaar samenwerken in verschillende projecten) en de inzet van eigen middelen bewaakt. Het coördinerend orgaan geeft het netwerk legitimiteit, waardoor het risico wordt vermeden dat het nieuwe systeem wordt opgeslokt door de bestaande hiërarchie. Vervolgens kan worden bepaald welke taken naar het netwerk worden overgeheveld (taken die accelleratie, verkenning en innovatie vereisen en niet te sterk van regulering afhankelijk zijn). Aan deze taken kunnen medewerkers (op basis van vrijwilligheid) worden gekoppeld, en er kunnen middelen aan het netwerk worden verbonden.

Test het dynamiseren van de strategie in een pilot

Er kan een *pilot* worden opgestart voor het dynamiseren van de strategie. Er kan bijvoorbeeld voor worden

gekozen om in de kadernota en bijbehorende begroting ruimte te creëren voor nieuwe ontwikkelingen in de omgeving die op dat moment nog niet bekend zijn en gedurende het jaar door het netwerk worden opgepakt. Een goede evaluatie van de *output* van het netwerk is daarbij vereist ter verantwoording van de geboden ruimte. Tevens dient die evaluatie als *input* voor de volgende kadernota. Zo leidt de ervaring uit het netwerk tot de doorontwikkeling van het staande beleid.

Betrek de werkvloer

Ten slotte is het van belang de huidige 'hoog-over-discussie' aan te vullen met inbreng van de ambtenaar op de werkvloer, omdat in deze verkenning enkel HR en managers zijn bevroegd. Enkele ambtenaren, met name in het sociale en ruimtelijke domein, zullen ervaring hebben met flexibel werken en de afstemming tussen bijvoorbeeld hiërarchische aansturing en projectaansturing. Hun ervaring komt goed van pas bij de introductie van het netwerk omdat zij op basis daarvan oplossingen kunnen aandragen voor praktische knelpunten, zoals overbodige procedures of onnodige beïnvloeding vanuit de hiërarchie die kunnen ontstaan. Bovendien kunnen zij uit eigen ervaring aangeven welke activiteiten beter gedijen in een netwerkgeving.

De introductie van een netwerksysteem gericht op flexibiliteit naast het bestaande hiërarchische systeem van de gemeenteorganisatie is interessant en lijkt haalbaar. Het leidt ertoe dat de publieke organisatie sneller kan inspelen op verandering. Taken in de publieke dienstverlening die om flexibiliteit en responsiviteit vragen kunnen daarmee worden uitgevoerd naast de taken gericht op controle, toezicht en verantwoording. Tegelijkertijd laat de eerste verkenning van een duaal systeem nog enkele belangrijke vragen onbeantwoord. In de context van wendbaar organiseren is het van belang deze verkenning verder uit te voeren om te bepalen of het DOS een oplossing is voor een gemeente die sneller wil schakelen met en anticiperen op de omgevingsverandering.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/11/27/omgevingswet-dreigt-te-stranden-33981952>

Literatuurlijst

- Appelbaum, S.H., R. Calla, D. Desautels & L. Hasan (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49/2, pp. 6-14.
- Dumay, A.C. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie*. Leiden: TNO Kwaliteit van Leven.
- Hämäläinen, T., M. Kosonen & Y.L. Doz (2012). *Strategic Agility in Public Management: New Perspectives from INSEAD-Sitra*. Fontainebleau: INSEAD.
- Hart, P.T. (2014). *Understanding public leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Huisman, M., S.M. Groeneveld & B.S. Kuipers (2019). De kunst van het jongleren met publieke waarden. *Holland Management Review*, nr. 185, pp. 41-47.
- Kotter, J.P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90/11, pp. 44-58.
- Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Cambridge (MA): Harvard Business Review Press.
- Leavy, B. (2014). Strategy, organization and leadership in a new 'transient-advantage' world. *Strategy & Leadership*, 42/4, pp. 3-13.
- Rainey, H.G. & B. Bozeman (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10/2, pp. 447-470.
- Van der Steen, M., J. Scherpenisse & M. Van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Over de auteurs

Dr. W. Smit is onderzoeker en hoofddocent 'gedrag en organisatie' aan de Hogeschool van Amsterdam. M. M. M. Antonisse MSc is adviseur Organisatieontwikkeling en teammanager HR bij de gemeente Haarlem. Beiden zijn verbonden aan de onderzoeksgroep 'Wendbaar organiseren', een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam en gemeenten in de metropoolregio Amsterdam.

