

UNIVERSITEIT



VAN TILBURG

Why do we hire a consultant?

Motivations for Dutch local government organizations to hire external management consultants.

A cross-sectional, inductive, qualitative and Quantitative survey

Stefan J.M. Vlieland

Tilburg, The Netherlands

Tilburg University

July 2011

UNIVERSITEIT



VAN TILBURG

Why do we hire a consultant?

Motivations for Dutch local government organizations to hire external management consultants.

A cross-sectional, inductive, qualitative and Quantitative survey

Master Thesis: Organization Studies

Faculty of science, Tilburg University

Stefan J. M. Vlieland

Tilburg, The Netherlands

July 2011

Abstract

Structural reorganizations are a present phenomenon in Dutch local government organizations. A phenomenon that has different backgrounds and aim at different goals. Often cases these structural reorganizations are accompanied by external management consultants who are ought to be hired because they are expected to have some consultant specific expertise and skills. This research examines the actual motivations that Dutch local government organizations have to hire external management consultants in times of a structural reorganization. Interviews were held with several town clerks to cover variance of possible motivations to hire consultants. The output of these semi-structural focused interviews were the basis of a questionnaire that invited all the town clerks in the Netherlands to participate to this study in order on get sufficient input for the data analysis.

Results show that Local government organizations rarely hire consultants because of their specific knowledge and skills but more often because there are organizational problems that disturb the organizational change process.

The outcomes of this study can provide town clerks to develop policy about the purchase services of external parties based on the insights of this study. Furthermore it contributes to the clarification of the purchase of external service in other government and semi-government organizations.

Keywords: consultancy, local government, structural reorganization.

Preface and acknowledgements

This master thesis is the final test before I finish the master of Organizational Studies at Tilburg University. At the start of the process I was warned several times to keep my head up and to not be discouraged by setbacks because everybody gets them and everybody will have to deal with them.

When I was fortunate to see my Individual research proposal pass, the real adventure of the final chapter started. In the beginning the research was mainly a case of reading and finding out what consultants do when entering an organization. I soon realized that there is not that much to say about that. Every case is different and every consultant does his job his own way. For me this was extra motivation to find out what triggers local government organizations to buy a service of which it is uncertain what the value will be to them.

As I progressed my interest in the study grew. My hope is that your interest in this research will also grow steadily as you read the chapters of my thesis.

This final product could not have been made without the help of many persons who accompanied me in the research process. First I would like to thank drs. Rob Pranger, my supervisor who stood by me during the research process. He was always available to help and to think along when something was unclear. I also would like to thank the second reader, dr. Nort Sovik and my circle group members for giving valuable feedback.

Furthermore I would also like to thank the town clerks of the three different municipalities that I have interviewed to get the data for the qualitative part of the interview. They asked me to remain anonymous and I intend to keep my word.

I would like to thank all the town clerks who put their time and effort in my research by participating and completing the questionnaire.

Last and final I want to thank my family and friends for giving me the opportunity to enjoy my time as a student, first at Avans in 's Hertogenbosch and since September 2009 at Tilburg University.

Writing this thesis was a very hard and challenging experience for me. It was a very interesting time in my educational career and it made me develop skills that will be helpful to me for the rest of my life. Hopefully this thesis can contribute a little to academic literature.

Thanks again for supporting me and helping me to get to this final test.

Stefan J.M. Vlieland BBA,

July 2011

Table of content

1. Introduction	11
2. Theoretical framework	15
2.1 External management consultants	
2.2 Motivations	
2.1.1 Added value of the consultant (expertise & Skills)	
2.1.2 Confirmation of policy	
2.1.3 Scapegoating	
2.1.4 Institutional equality	
2.1.5 Prestige	
2.1.6 Resistance toward organizational change	
2.3 Structural reorganizations	
2.4 Dutch local government organizations	
2.5 Demographic characteristics	
2.5.1 Gender	
2.5.2 Age	
2.5.3 Years in the current organization	
2.5.4 Population size	
3. Methodology	27
3.1 Introduction	
3.2 Methodology of this thesis	
3.2.1 Type of research & overview	
3.3 Methods	
3.3.1 Phase I Qualitative Research	
3.3.2 Phase II Quantitative Research	
3.4 Quality standards	

3.4.1 Construct Validity	
3.4.2 Internal Validity	
3.4.3 External Validity	
3.4.4 Reliability	
4. Results	34
4.1 Phase I	
4.2 Phase II	
4.2.1 Cluster Analysis	
4.3 Demographic characteristics	
5. Conclusions and Recommendations for further research	44
5.1 Answering the research question	
5.2 Recommendations for further research	
6. Limitations	48
7. Bibliography	51
8. Appendix	61
Appendix I	
Appendix II	
Appendix III	
Appendix IV	
Appendix V	
Appendix VI	
Appendix VII	
Appendix VIII	
Appendix IX	

Introduction

In the literature about consultancy, several definitions of what an external management consultant is are presented. Basically, the definition of a management consultant boils down to being the transporter of knowledge from one organization to another (Hargadon and Sutton, 1997, 2000; Sarvary, 2000; Hansen et al., 1999). Some researchers add to this that the consultants do not only provide advice, they should also be responsible for the implementation of their change solution (Twijnstra, de Keuning and De Caluwee, 2002). Either way, both views agree on the fact that the client organization is in need of consultant specific knowledge and skills.

Apparently this specific knowledge and skills are in great demand. Over the past century, the market of management consultancy developed very rapidly. Today it is an influential actor in our capitalist economy (O'shea and Madigan, 1997). The four biggest consultancy corporations in the world also experience rapid growth of their organization. They forecast positive results in the upcoming years, despite the current financial crisis (KPMG, 2010). In the Netherlands, Rabobank predicts a growth of 3% in 2011 in the market of management consultancy in the Netherlands (Rabobank, 2010). More specific, the Kennedy Information Group foresees a worldwide growth of the management consultancy sector to 271,4 billion euro in 2011. An increase of 57,1 billion euro compared to 2007, the year before the financial crisis hit. This trend is also noticeable in government organizations. They increased their spending on external consultants from 0,5 billion euro's in 2004 to 1,2 billion euro's in 2008 (NRC Handelsblad). Due to this trend of increased spending, some consultancy organizations have developed a unit that specializes in governmental organizations (Berenschot, Pinkroccade).

Considering the previous, it is logical to assume that organizations who are willing to hire an external management consultant, are convinced about the contribution of added value of the consultants' service. This added value is described by many authors. Wood (1996) states that the added value of a consultant has to be found in the ability of a consultant to come up with new ideas, new insights and provide balance in the client organization in times of instable change periods. The providence of experience and independence that lacks a decision maker is mentioned to be an important fraction of the added value of the management consultant (Twijnstra et al. 2002). Beer and Noriah (2000) argue that the added value of the management consultant has to be found in the ability of the consultant to transport and implement his knowledge in the client organization. Besides this, literature describes the facilitating role of the consultant described, by Greiner and Metzger (1983), who state that the role of the consultant can also be a referee role, who has to make sure that the decision process between parties continues fluently. Finally, Maister et al. (2000) describes the project manager role of the consultant, who has in his argument has the task to give the employees

of the client organization confidence, come up with advice and lead the change project. Perhaps the added value of a consultant is that he can choose from the infinite models of organizational change (Ford and Ford, 1994; Morgan and Sturdy, 2000; Van de Ven and Poole 1995). Or maybe their added value lays in the way of dealing with organizational change most important obstacle; resistance to change (Waddel and Sohal, 1998) and attitudes towards organizational change (Bouckennooghe, 2010). Apparently external management consultants have a big diversity of unique knowledge and consultant specific skills which make them interesting for organizations to hire in case of organizational dysfunction.

Still, since the enormous growth of the consultancy market in the last decades, more and more discussion arise about the added value of the external consultant. Several studies describe the consultants, as a branch, that have gained insidious powers that is not to be seen but more to be noted by the employees who are stunned by the fact that their managers seem to have developed some kind of addiction to the services of the consultant. This despite the various disastrous outcomes of their consultancy assignments (Micklethwait and Wooldridge, 1996; O'Shea and Madigan, 1997). Besides these accusations, Bolweg (2001) points out that a lot of new, unproven, models are forced by consultants and accepted by their insecure clients. Other researchers state that consultants try to implement standard work where they should deliver customized solutions to make the change a success (Caluwé and Witteveen, 2001; van Baal, 2001; van Veen 2001; Weggeman, 2001). Boonstra (2000) adds that change agents tend to use traditional change models with which they try to arrange organizational dynamics and environment while this has no use in a complex turbulent market. Also other reasons for consulting failure are appointed. Fingham (1994) states that management consultants come in as outside experts and therefore often fail to get sufficient commitment for their advice. Besides this, external consultants have the threshold that they are not always inside the client organization to meet and clarify the client problem. This leads to premature promises, failure to specify roles in the organization and recommending unfeasible goals (O'Driscoll & Eubanks 1993, Ford 1985). The assumed added value of the external management consultant is thus not without discussion.

Although literature has many articles about the added value of the consultant as being the object of research, empirical research about the motives for organizations to hire external management consultants are rare. This means that it is often unclear what the motivations of organizations are to hire external management consultants.

Aim of the research

This research aims to investigate the motives for organizations to hire the services of expensive (Werr, Stjernberg, Docherty, 1997) external management consultants. Are they really only hired for the unique knowledge and specific expertise often ascribed to them? Or is there a set of other shadow reasons that come into play when hiring external consultants for an organizational change project, like reasons of organizational politics. This research aims to discover to what extent the decision to hire external management consultants' services is a rational choice rather than a choice dependent on individual interests or organizational motives.

Relevance of the research

The relevance of this research comes from the lack of empirical research to the motives of organizational decision makers to hire external management advice. As said before, the market for management consulting has been growing steadily for years, despite the fact that several researchers have indicated that the perceived added value of management consult is anything but certain. This cuts at the root of the legitimacy of the whole consultancy sector.

The important question that remains so far is: why is there an absence of research into the motives of hiring external management consultants while organizations -both public and commercial- spent billions of euro's on external management advice. It is legit to investigate why they have such an urge to keep the market for management consultants intact.

There are several possible explanations for the absence of empirical research. It could be that investigators find it too hard to investigate.

Another reason might be that client organizations do not want to participate in research that may uncover their motives for the use of consulting services.

The research will be relevant for the local government organizations in their attempts to lower the costs on external agencies. With the new insights, local governments will be able to adjust their purchasing policy. On the other hand the research will be relevant for external management consulting agencies because they get a clear insight in the line of reasoning of their clients. This way they can adapt their acquisition strategy to the new insights.

Research Question

What are the reasons for organizations to hire external management consultants in case of an organizational change program, are there differences in this regard, and how can we explain these differences?

Research setting

This research used the information that was gathered doing semi-structured focused interviews. The output of these interviews has served as the input for a questionnaire. The questionnaires were sent to all municipality clerks since they are often a key person in the decision to start a reorganization project and whether or not to hire an external management consultancy agency to accompany the structural reorganization program.

The town clerks may participate when he/ she has hired an external management consultancy agency for a structural reorganization any-time during the last 8 years. To make sure that the decision making is still fresh in peoples minds.

Conceptual model.

The findings of this research will show the reasons that organizations have to hire external management consultants for organizational change programs. When the outcome of the research shows that different reasons come to pass for the hiring of external consultants the research tries to explain these differences by clustering demographic characteristics to sets of reasons.

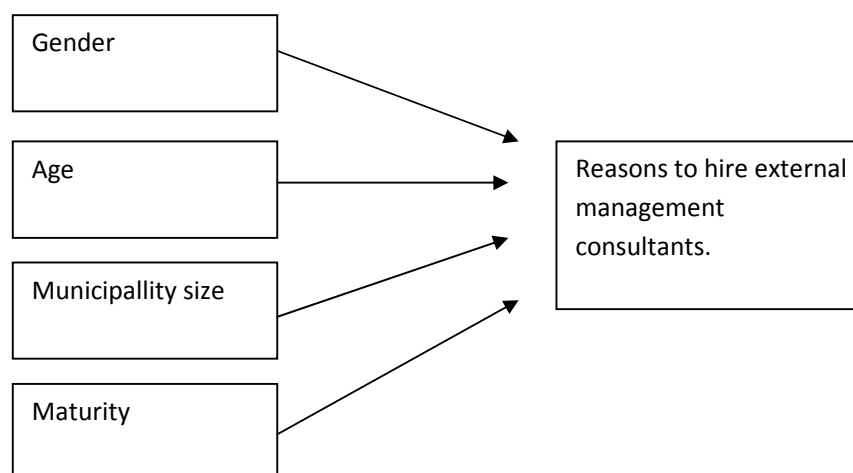


Figure 1: different reasons to hire external management consultants can be explained by differences in demographical characteristics.

2 Theoretical framework

In this chapter an elaboration on the central concepts of the research will be presented. The aim is to give the reader more insight in the relevant theories and concepts in the field.

The first paragraph presents the result on a literature study that elaborates on a set of different motivations that organizations can have to hire external management consultants for their organizational development projects. The second paragraph elaborates on the phenomenon of structural reorganization and especially the structural reorganizations that are topical at present. In the final paragraph explains what a management consultant is according to the literature.

2.1 External management consultants:

Several different definitions of management consultants are present in the literature. Kubr defines an external management consultant as “someone who is an independent external professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational objective and purposes by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implement changes” (Kubr, 2002, P10).

Twijnstra on the other hand is slightly more modest about the qualities that an external management consultant is supposed to have. According to him “a consultant provides an independent and expert advice on identifying and solving organizational problems, and possibly assisting in the implementation of proposed solutions ”(Twijnstra et al, 2002, P279).

According to a strict definition “a profession should be characterized by a defined body of scientific knowledge, acquired through long formal education, autonomy, ethic rules, a distinct occupational culture, client orientation, being socially sanctioned and authorized” (Alvesson and Johansson, 2001, P4) (Abbott 1988, Kyrö 1995, Selander 1989). In order to deserve being labeled a profession an occupation then needs to score highly on most of these criteria. Kubr (2002), in a frequently cited text, suggests that management consulting can be viewed both as a professional service and as a method of providing practical advice and help. A management consultant combines formal education with experience with varying managing situations to perform his profession.

While some researchers draw a rather idealistic picture of the consultant; Kubr (1996), Block (1991), Ettinger (1991), Greigner and Metger (1983) and Schein (1963), as being the perfect solution for every organizational problem, according to them the consultant is in possession of unquestionable knowledge for organizational change programs, is in total balance between self control and integrity

and is the perfect solution for every organizational dysfunction (Alvesson and Johansson, 2001). Important to add to this is that these researchers, while being related to universities, do management consultant assignments themselves.

On the other hand there is the stream of researchers who are not that convinced about the added value of the management consultant. Clark and Salaman (1996) call management consultants witch doctors, and draw parallels with WWI and the physical violence that management consultants use in their work on Business Process Reengineering (Grint and Case 1998). The management consultant therefore seems to be a professional in many disguises.

2.2 Motivations

According to Twijnstra and Keuning (1988) motivations for the hiring of external management consultants consists of three fragments; a problem within the organization, expectations with regards to skills and/ or expertise of the consultant and organizational politics that can be the reason for hiring external management consult.

- A problem within the organization, in this research this is narrowed down to structural reorganizations within Dutch local government organizations.
- Expectations with regards to skills and/ or expertise of the external management consultant: these perceived skills and expertise are based on the idea that external management consultants are independent and objective have specialized analytical skills and knowledge, have a broad experience from comparable tasks they did in other organizations and dedicate their full attention to the task at hand (Kubr, 1988).
- Organizational politics is defined as: “unsanctioned influence attempts that seek to promote self-interest at the expense of organizational goals” (e.g. Cropanzano and Grandey, in press; Drory and Romm, 1990; Ferris, Frink, Beehr and Gilmore, 1995; Ferris and Kacmar, 1992; Ferris and Judge, 1991; Ferris, Russ and Fandt, 1989; Kacmar and Ferris, 1993, Chen and Fang, 2007, P264). These organizational political reasons to hire external consultants are: legitimacy of policy (Kaarst-Brown, 1999; Staute, 1996; Fretschner et al., 1998), scapegoating (Bonazzi, 1983), institutional equality (Scott, 2004; Scott 2001; Granovetter 1985; Collins 1979; Larsson 1977; Becker 1970), prestige (Lacey, 1995; Block, 1981; Lyson, 1984; Machung, 1986). In the questionnaire there are questions about all of these possible organizational reasons to hire external management consultants.

To explain the different motivations more clearly an elaboration is given in the next paragraphs.

2.2.1 Added value of the external consultant (Expertise and skills)

The services of management consultants are thus frequently used by any organization. In the literature on management consultancy, a lot is said about the added value that a consultant might have in case of an organizational change. This added value varies from providing knowledge that the client organization is lacking to provide skills about change process facilitation (Kubr, 1985). Often a management consultant is hired for the consultant specific competences he has that have been undeveloped by the employees of the client organization (Sorge & Wittelosstuijn, 2004). Also temporary intensive support (Nippa & Petzold, 2002) and an objective external view are generally mentioned reasons to hire external management consult (Greiner & Metzger, 1983; Ginsberg and Abrahamson, 1991). Finally, a mentioned argument to hire external management consult is their perceived ability to deal with employees resistance to change, because the consultant is perceived to be an external objective referee (Groenendijk et. Al. 2000). The consultant has to deliver reasonable argument to support predetermined measures of the board. The MCA (Management consultancy Association) approves of this variety of added value and divides them into three categories; the consultant as: being a facilitator, an expert or the interim professional. It seems like the branch itself is quite convinced about their added value.

On the other hand Boonstra (2000) states that in the Netherlands, 70% of all organizational change projects doesn't reach the finish or the predetermined goals. These figures are in line with organizational change projects in the United States. Standish Research Institute justifies this. The institute states that 70% of all big organizational change projects executed by external management consultants fail to meet their predetermined goals. 50% of those projects exceed their budget by an average of 200%. Last and final, 20% is terminated before finishing (Standish group 1994). Boonstra (2000) states that the actions of the policy makers and consultants are the predominant reasons of failure in an organizational change project. According to French and Bell (1994) this is partly due to the fact that management consultants are outside experts and therefore often fail to get sufficient commitment for their advice. Besides this, external consultants have the threshold that they are not always a part of the organization and therefore less able to physically meet with the client and clarify their problem. This leads to premature promises, failure to specify roles in the organization and recommending unfeasible goals (O'Driscoll & Eubanks 1993, Ford 1985). Finally, the use of the wrong change models by the external management consultant is said to be the cause of many organizational change failures (Boonstra 2000).

In the next paragraph an elaboration on the organization political motives to hire external management consultants, according to the interviews with the town clerks, is presented. The motives are thus the motives that town clerks can have to hire external management consultants besides the motivations of unique knowledge or specific skills.

2.2.2 Confirmation of policy;

Refers to the role of the consultant to confirm the policy that the management of an organization wants to execute.

If a manager knows what he wants, he wouldn't need advice. This seems no more than common sense. Managers who make their own decisions are managers that are capable to deal with management situations in all its complexity. They know what they want and take all the challenges and contingencies that influence their decision into account. To make organizations' employees perceive that the decisions of managers are legitimate managers spend hundreds thousands of euro's on external management consultants to make their decisions look more legitimate. When a consultant has given his blessing, the manager is out of the danger zone (Staute, 1996).

Also a recent study revealed the reasons for taking advantage of external management consultants to be confirmation and legitimization of restructuring decisions that have already been made, assurance by an expert and induction of a placebo-effect (Fretschner et al., 1998). This placebo effect is based on the notion that the outcome of the consultants' organizational investigation is clear before the consultant has done any analyzing at all. Two different examples of how executives play with the minds of their employees so they can execute their plans.

2.2.3 Scapegoating:

Taking the blame off the back of the organizational managers by having the task to come with a solution for a controversial policy decision. Building on the work of Bonazzi (1983), it is first important to make a distinction between two different kinds of scapegoating, namely: expressive- and instrumental scapegoating. Instrumental scapegoats are those individuals who become victim of sanctions through no fault of their own but through the result of the rational and successful outcome of strategies employed by power-holders when they feel at risk of being accused of being responsible for fainted policies. The blame for which may socially or legally accrue to them.

Expressive scapegoats are those individuals who become subject to sanctions as a consequence of widespread and spontaneous aggressiveness. It is probably believed that they were cause of some kind of disaster or were sanctioned in order to satisfy the need of the victim. Clearly such distinctions are analytical and in practice there will be some overlap (Bonazzi, 1983, P2)

This article will only focus on instrumental scapegoating. The reason for hiring external management consultants for scapegoating is because the client managers aim at the consultants to make scapegoats of themselves. When the consultants deliver a good, cutting edge product, their conclusions may harm the legitimacy of others interests. When the power-holders in the firm acknowledge these conclusions and adjust their policy to the consultants' report the consultants may become the perceived perpetrators by the employees.

2.2.4 Institutional equality:

The power of the standard. Organizations have a habit of hiring external management consultants for all kinds of business problems. This habit became so common and accepted that the threshold to hire external management advice lowered (DiMaggio and Powell, 1993).

Institutional theory attends to the deeper and more resilient aspects of social structure. It considers the processes by which structures, including schemes, rules, norms, and routines, become established as authoritative guidelines for social behavior. It inquires into how these elements are created, diffused, adopted, and adapted over space and time; and how they fall into decline and disuse (Scott, 2004). In much research involving Institutional theory, Isomorphism was the central indicator that institutional processes were at work. Organizations used similar arguments for their organizational change. It was presumed that they did this to conform to a given rule or model (Scott 2001).

When consultants are hired with a notion of institutional equity it falls back on the theory of normative isomorphism. Normative isomorphism results from professionalization. According to Larsson (1977) and Collins (1979), we interpret professionalization as a collective struggle of members of that occupation to define the conditions and the methods of their work, to control the "production of producers" (Larsson 1977), create norms and values to assure that future producers conform to the defined culture, and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy.

In this view, the hiring of external management consult by municipality councils is not a rational choice but rather a choice that is made under pressure to conform to the cultural standard of the branch.

“Organizational networks can require as well as support innovation (Granovetter, 1985, super ordinate agencies in those networks, including professional associations and dominant institutions. They may exert normative pressures on organizations to adopt legitimate structural elements when legitimacy is denoted by professionals”. “Such organizations also associate adoption with prestige and professional stature (Becker, 1970)” (Burns, Wholey, 1993, p112, p113).

2.2.5 Prestige:

Prestige links to the phenomenon that organizational managers like to be partner of a well-known organization. According to Kern, Lacity and Willcocks (2002) prestige is an important reason for organizational decision makers to behave in an irrational way. It's a way to gain more visibility. When organizations perceive you to be a partner that is worth the effort this can translate into benefits. Benefits like availabilities to resources and funding that derive in part from institutions', status and reputation (Johnson 2002).

Dominant organizations also influence the decisions of others to adopt in two related ways. First, they may actively seek to persuade others of the advantages of a certain decision/ model/ structure (cf. Coleman et al., 1966). Second, small organizations may adopt in order to achieve the same level of prestige and visibility the dominant firms have or at least gain their social approval. In other words; dominant organizations like to put pressure on other organizations to follow them. And organizations can follow dominant organizations in order to gain status from the dominant organization.

2.2.6 Resistance towards organizational change

For this research it is important to elaborate on the thresholds that managers face when suggesting an organizational reorganization. Building on the work of Maurer (1996), who states that 50% to almost 70% of all organizational change major corporate change efforts fail and that resistance to change is a critical factor in this failure. According to research of Wadell and Sohal (1998) resistance is not only driven by the force of an employee's self interest. Rather than that it was concluded to be a function of several social factors. Including: Rational factors; difference in opinion (Ansoff, 1988;

Grusky and Miller, 1970; Kotter et al., 1986), non rational factors; natural reaction to uncertainty and change (Judson, 1966; Kaufman, 1971; McNurry, 1973; Sayles and Straus, 1960), political factors; favoritism and point scoring (Grusky and Miller, 1970; Ansoff, 1988) and management factors; resistance as reaction to inappropriate or poor management policy (Judson, 1966; Lawrence, 1954).

Keeping this in mind it seems fair for a town clerk to hire external management consultants for reasons other than the consultants specific organizational expertise and skills. The town clerk can for example use the confirmation of policy function of the consultant to overcome the threshold of resistance to change through management factors.

Or he can use the consultants scapegoat function for the rational and non-rational factors to blame the consultant for advising for a structural reorganization.

Another reason could be to use the consultant to overcome political factors through enhancing his perceived prestige level. This way the town clerk could score points with employees by handing over the structural reorganization into the “safe” hands of consultants who are perceived to have specific expertise and affinity with these kind of organizational change projects.

This set of above named reasons is only an example of a bigger range of possible reasons for town clerks to hire external consultants to overcome resistance.

So if resistance is such a critical factor in the failure of organizational change projects. What is it that they fear in relation to this research.

2.3 Structural reorganization:

A structural reorganization is a change process in an organization that aims to change the structure of the organization and/ or change in the distribution of power within the organization. Tasks and responsibilities are redefined and structures of organizational arrangement are reconsidered. This makes the structural reorganization a formal change. Another characteristic of the formalness of a structural reorganization is the fact that the reorganizing organization has to ask for advice about the reorganization plans from the organizational works council.

Structural reorganization means organizational change. But not every change is equally radical. For this reason Drenth et. al. (2008) divided organizational change in 3 categories, orders as they call them. The first organizational change order is about technical, instrumental aspects of change. The solutions for these changes are known and people will have to get used to use new software, for example.

Second order reorganizations are the structural reorganizations. This is a more radical organizational change. In this order the notion for organizational change is present but there is no collective accepted idea about how this change should take place. In case of second order change it is clear that the organization has to deal with a formal change (Drenth, Kok, Kokx, 2008).

The scope of this research is limited because of pragmatic reasons to second order reorganizations.

In some cases of structural reorganizations, more separate organizations are involved in the reorganization. This is the case when it has been decided to develop a close partnership. These reorganization have a great impact on the organization and its employees. Not only a new organization must be build but also the old organizations have to be broken down and accommodated in the new organization.

A reorganization project is rarely completed after the structural reorganization. In most cases the structural reorganization will be followed by other projects to complete the reorganization. Often this follow-up project is in form of a culture change project or a management development program (Boonstra, 2000).

2.4 Dutch local government organizations:

The scope of this research is limited to only the local municipality administration organizations. This means that organizations like for example: GGD, UWV, Police departments are excluded from the research. The Dutch administrative law defines local municipality administration organizations as: the smallest unit of public administration, administered by the council of the mayor and aldermen.

In the world of local Dutch government organizations a nationwide discussion has been held. Since several years a new hype is introduced in the management scene for governmental organizations. This phenomenon is called “directiemodel” and is a counterpart of the old and trusted “sectorenmodel”.

The second type of big reorganization projects that is playing an important role in the Dutch local government world is the reorganization because of mergers.

Since 2003 the number of Dutch municipalities is decreased from 489 to 418 in 2011. This trend of municipal reorganization (gemeentelijke herindeling) has found his way since the early eighties in the 20th century. During that time, instead of ad hoc (policy), municipally reorganization laws were passed that in some cases covered whole counties (Aerts, 1997). For example in 1979 the West-Friesland “herindelingswet” became effective, by which 23 municipalities were replaced by nine new ones. And in 1982, 54 municipalities in Southern Limburg reduced to 19 by law.

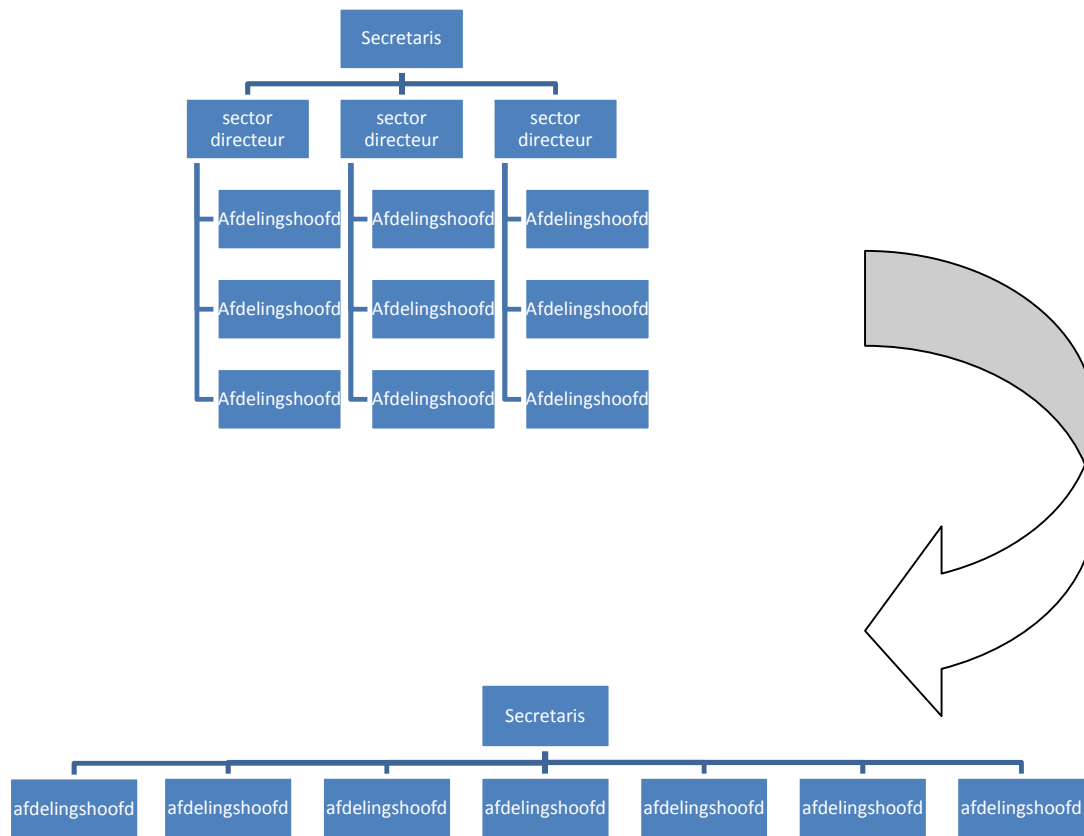


Figure 2: from sectorenmodel to directiemodel

The rationale for this reorganization is that all municipalities need to have sufficient administrative power to execute their old expanding jobs, and their new tasks, that had to be partly decentralized properly. Against this background, the idea is that democracy benefits when tasks that would otherwise have been executed by ministries, provinces or inter-municipal partnerships, now lie with the municipality. The municipality is actually the government that 'is closest to the citizens'(VNG, 1988)

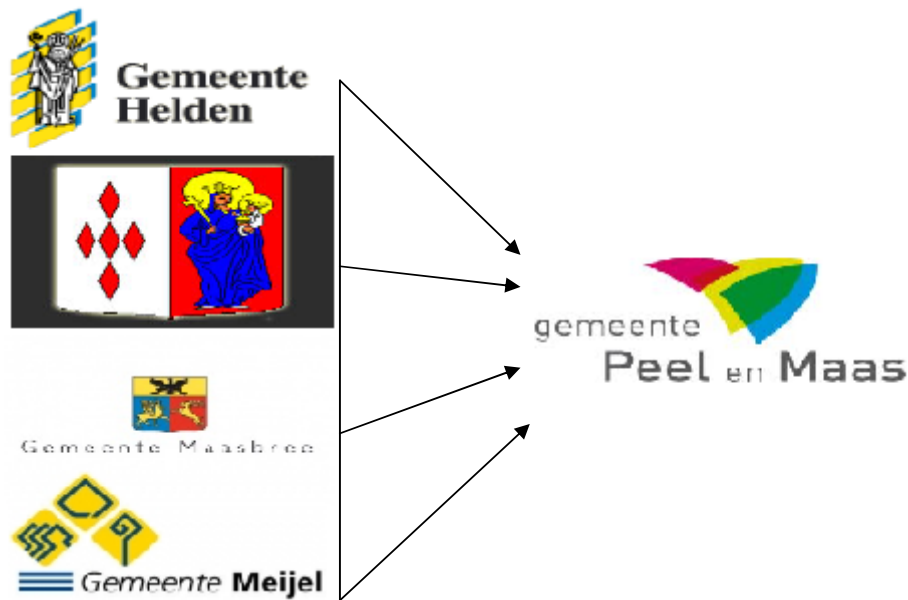


Figure 3: example of a merger, Gemeente Peel en Maas was founded in 2010

2.5 Demographic characteristics

The upcoming variables are used to explain possible differences that town clerks might have in their consideration to hire external management consultants.

2.5.1 Gender

According to researchers, it is plausible that there is a demonstrable difference in the reasons of men, compared with women, to plead for the use of external consultants. Slaughter (1993) states that men are more sensitive for stimuli that can enhance their prestige than women. This could be a reason for a male town clerk to want to partner with a reputable consultancy firm. The prestige that the town clerk expects to win by partnering with such a consultancy firm can be drugging. Neubert and Taggar (2004), state that the prestige stimuli of men are more a form of extraversion, this extraversion is bound to attract people to them. This type of extraversion is also explained as an urge to find ways to be more in the spotlights in order to gain status.

Also Block (1981), Lyson (1984) Machung (1986) state that female employees are more sensitive to personal rewards and helping others while men find personal status and financial benefits more important. Prestige is also gained by a brand. In everyday life we see countless examples of prestige enhancing non-rational acts. Taking this line of reasoning into account, it seems fair to include this variable in the research. Also Riley and Chow (1992) and Zuckerman (1994) have done research that pointed out a difference in risk aversion between men and woman.

For this research the variable Gender is interesting because the studies above show us that there are differences in management styles between men and woman.

2.5.2 Age

The age, and the derived experience of a person, determines in a large part how someone approaches cases. For this reason it is very likely that a person's age is a explanatory variable for the hiring of external advice. Young managers have a greater urge to show themselves and their abilities than older managers. This might mean that younger managers don't want to hire external management advice in order to show their environment that they can deal with the reorganization in their own way. Moreover, Schubert (1988) states that managers become less active as they grow older and more passive in their management style. He states that managers activity increases in their thirties and early forties after which it stabilizes until the manager reaches the early fifties, after that managerial activity decreases as age increases. This is a clear sign for it shows that more mature managers (over 53 years) are more likely to hire management consultants to delegate some of the extra work that comes to pass in case of a structural reorganization, in comparison with their younger colleagues.

2.5.3 Years in the current organization

The number of years that a person is actively present in an organization can have several impacts on a town clerk's consideration whether or not to hire an external management consultant. Situations in the past that put tension on the relationship between the town clerk and the employees of the organization are good examples of the variable of the number of years that somebody is active in an organization (McCrimmon and Wehrung 1990). The build up tension in the relationship between town clerk and employee could mean that the town clerk is not perceived as trustworthy or reliable.

Besides this, the possibility derives that managers who have been part of the same organization for a big part of their career, are so equated with the organization that they became unable to objectively research to the alteration of the structure of the organization.

2.5.4 Population size of the municipality

The size of the population of a town has much to do with the town clerks reasons whether or not to hire to external management consultants for their structural reorganizations. It is clear that a larger village needs a larger local government organization in order to be able to do all the work. Derived from this, it is hence so that a bigger organization that has to deal with more work is more complex

(Caplow, 1957; Grusky, 1961). Bigger organizations have to deal with greater structural complexity (Caplow, 1957; Grusky, 1961; Pugh et al., 1969; Blau, 1970; Blau and Schoenherr, 1971), more formalization of behavior (Chapin, 1951; Tsouderos, 1955; Caplow, 1957; Grusky, 1961; Pugh et al., 1969; Blau and Schoenherr, 1971), more decentralized decision making structures (Hage and Aiken, 1967; Pugh et al., 1969; Blau and Schoenherr, 1971) and greater task specialization (Tsouderos, 1955; Grusky, 1961; Pugh et al., 1969; Blau, 1970; Blau and Schoenherr, 1971) (Haveman, 1993, p23) . Following from that, a complex (large) organization is harder to reorganize than a less complex (small) organization. To determine whether a municipality has a large or a small population, this research uses the standards that are also used by the ministry of housing (transport, spatial planning and environment). This categorization is established as seen in figure four.

Small population:	< 15 000 citizens
Medium small population:	15 000 – 40 000 citizens
Medium large population:	40 000 – 100 000 citizens
Large population:	> 100 000 citizens

Figure 4: population categorization

3. Methodology

3.1 Introduction

In this chapter the methodology will be declared. Specifically, the type of research, the research methods and the examination sample will be explained in detail. After the methodology, it will be clear in which way the empirical part is examined to come up with the results and the conclusions.

3.2 Methodology of this thesis

3.2.1. Type of research & overview

This research will be a descriptive research. It is a combination of qualitative and quantitative research methods. Descriptive research is characterized by a known research question at the start of the study and a predetermined plan of research procedures (Swanborn, 2004). This type of research well-suited for this research because it investigates: What are the reasons for local government organizations to hire external management advice in case of a structural reorganization. It aims to discover the reasons that have an influence on the decision whether or not to hire external management advice.

This research uses a combination of methods. The first phase of the research consists of a qualitative part. The semi-structured focused interviews with the town clerks are done to cover a maximum variance of different motives to hire external management consultants.

The interviews were then analyzed using open coding. A coding scheme was created (appendix V). From this analysis followed six reasons, that are from that point on cited as, the reasons for town clerks to hire external management advice in case of a structural reorganization. These results were thus also the input for phase two of the study.

Phase two consists of a quantitative part. In this part a questionnaire was used. To develop this questionnaire the results of the analysis of the qualitative part of the interview were used as input. The questionnaire is based on literature study and on the answers of the respondents of the interviews in phase one.

The questionnaire was sent to all town clerks in the Netherlands. With 418 municipalities in the whole country this means that the total population of town clerks is also 418. Every municipality has one town clerk. Via personal e-mail contact and references from the VGS (Town Clerks Association) a high as possible respondent rate was recruited.

Research should be defined to create a clear research field. For this reason the unit of analysis in this study is limited to Dutch municipalities. Not all organizations are included in the study. Only local government organizations because they act in a similar work field and are present in a sufficient number in the Netherlands.

The response on the questionnaire is analyzed by factor analysis. The factors that will be the result of the factor analysis will then be subject of a cluster analysis. This to discover relationships between variables and the reasons of external management consultant hiring by town clerks.

The study is limited to local governmental organizations to give boundaries to the research. Local government organizations are well suited for this research because they hire a lot of external consultant services. Moreover, local government organizations are comparable because of the similarity in work, and, they are present in a large amount in the Netherlands (418 communities). This way they offer the chance to gain an adequate response.

3.3 Methods

3.3.1 Phase 1 Qualitative part of the research

In phase one the qualitative part of the study is discussed. The qualitative part of the study consists of three semi-structured focused interviews with town clerks. These town clerks are selected because they have themselves led at least one structural reorganization whilst they were already town clerk during the past eight years. Besides that, a selection criterion was that the town clerks made use of the services of an external management consultant during that structural reorganization. The selection of the town clerks was done using convenience sampling and snowball sampling.

The convenience sampling was done on the basis of news articles found on the internet. These news articles reported on structural reorganizations that were recently completed. The snowball sampling part was done after the completion of the first interview. The respondent knew a few municipalities that also had had a structural reorganization in the recent past. He gave me the names of the town clerks to contact.

The topic list for the interview emerged from a literature review (appendix I). All literature is found on scholar.google, the literature database of Tilburg University, The library of Tilburg University and google.nl. This way the quality of the listed literature was secured. The interviews were orally administered using a semi-structural focused interview strategy. This strategy leads to more detailed answers and less missing data than questionnaires (Emans 1985). According to Emans this is because

during the interviews one can talk about feelings, beliefs, backgrounds and characteristics of the respondent.

The strategy for the interviews was semi-structured and focused (Yin, 1989). This means that certain concepts will be measured this is done with the use of open questions. This way, a respondent is given the opportunity to talk about his/ her own ideas but within a predetermined framework. Focused means that the interviews were taken one at the time and that the respondents participated on one interview.

In the interviews the town clerks were asked about their experiences with external management consultants in the last eight years. What were their reasons to hire external consultants; did they have an alternative and how do they look back on the services of the management consultant, are questions that were addressed during the interview. The interviews were conducted in order to cover sufficient variance in variables that may influence the decision about whether to hire external consultants or not. After the interviews are conducted, they were analyzed by transcription and open-coding (appendix II, III, IV, V).

3.3.2 Phase 2 Quantitative part of the research

The quantitative part of the study consists of a survey. The survey was sent to all the town clerks in the Netherlands. This is the total population. The survey is based on the outcomes of the analysis of the interviews of phase one, in conjunction with existing theory and literature.

The analysis of the semi-structured focused interviews yielded a number of possible reasons that town clerks have to hire external management consultants. To develop the questionnaire for the survey, the concepts from the interviews are decomposed and the nomological network of the concepts are put in a number of theoretical dimensions (appendix VI). The various dimensions for each concept, based on common sense, were hereafter divided into several indicators that represent the theoretical dimensions. The indicators are the basis of the final questions.

Figure five shows an example of the decomposition of the concepts. The model starts with the name of the concept. After this the concept is subject of theoretical analysis. The theoretical analysis of the concept results in the theoretical dimensions, which consist of some theoretical characteristics of the concept. After the theoretical dimensions of the concept are clear some indicators have to be found. These indicators are the practical features of the theoretical dimensions and finally these indicators are the basis of the questionnaire questions (Baarda, de Goede, Kalmijn, 2000).

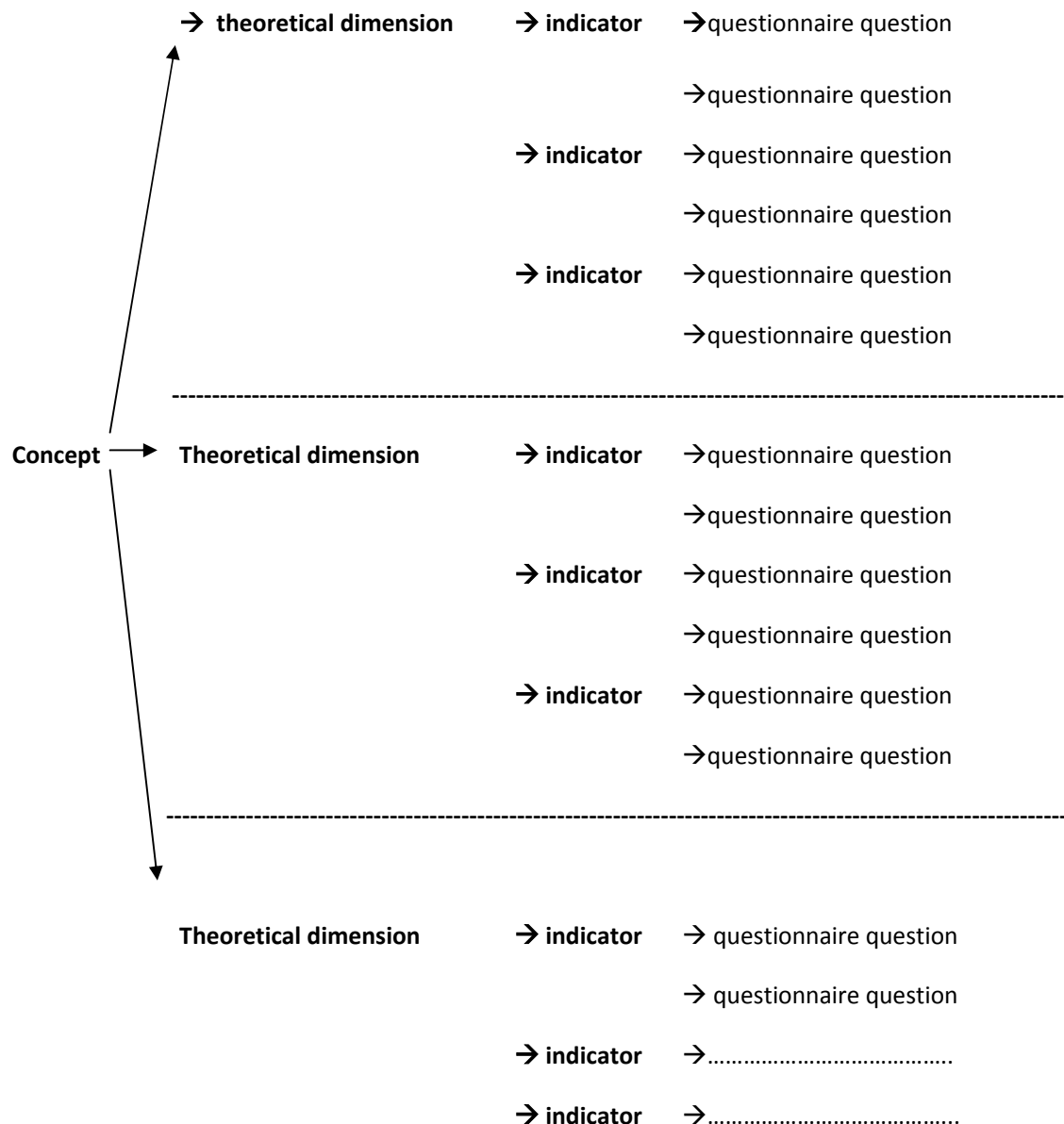


Figure 5: presentation of the survey scheme (Baarda, De Goede, Kalmijn, 2000).

The questionnaire was set on a five point likert-scale. The likert scale uses a constant format of 1- strongly not agree to 5- strongly agree. The biplor likert scale can be somewhat problematic due to central tendency bias and social desirability bias (Nora 1999). With the use of contra indicative questions these biases are overcome.

The process of analysis of the survey consists of two levels. In the first level the survey will be subject of a factor analysis to get confirmation about the notion that the questions in the survey do actually measure the concepts that they have to measure. Because of the relatively low response (N=44) it was decided for reliability reasons to do the factor analysis per predetermined factor, When this

process was finished and the results came out positive, the results were sent to level two. In level two the results of the factor analysis will be subject of a cluster analysis to determine relationships between reasons of external management consultant hiring and the demographic variables.

The cluster analysis give insight into the explanation of different scores on reasons for the hiring of external management advice. Clusters are generated on the basis of mean scores on the factors of the questionnaire and analyzed on the basis of demographical characteristics. This way a set of reasons that are most important can be set apart per cluster.

3.4 Quality standards

Any investigation must meet certain quality standards. This is also true for this research. In the following sections the construct validity, the internal validity, the external validity and the reliability of the research are presented.

3.4.1 De construct validity

This form of validity relates to the development of measurements instruments. It is important that the instruments measure what is to be measured. This means that a correct translations of theoretical concepts into empirical variables must be made. In this study, various sources of data collection are used to ensure the construct validity. These different forms of data collection can confirm or complement each other. For this research I chose the focused semi structured interviews and a questionnaire.

Special points of interest are the interviews. The interviews were held using a semi structured topic list. To ensure that the questions will be answered correctly, the questions must be easy to understand, and, at the same time non-directive. Also attention has to be paid to ensure that the interviewee gives valid answers. Threats to valid responses include: compatibility consideration bias, social desirability bias, time compression and displacement. The answers must also be complete and clear.

To verify compliance to the construct validity in this study a test interview was held with a civil servant. In the elaboration of this interview special attention is paid to ensure that the questions provide the right answers. The interview was subsequently revised at a number of points.

3.4.2 Internal validity

Finding the correct causal relationships is the subject of the internal validity (Yin, 1989). Causality exists when variables relate, when they follow each other in time and when there are no intervening

variables present (Baker, 1994, Hertog & van den Sluis, 1995). In this study different variables are included to find out what causes influence the reasons that town clerks have to hire external management advice. Furthermore is examined to what extend these causes are related to the reasons, for hiring external management advice, cited in the semi structured interviews. This is done by a factor analysis to understand the explanation of scales deriving from the concepts. After this a regression analysis will be performed to demonstrate consistency between variables and the reasons of the town clerks to hire external management advice.

3.4.3 External validity

The external validity of a study refers to the possibility to use the results of a study broader to other similar situations. In other words, external validity is about the possibility to generalize the results of a study to a wider population (Yin, 1989). The questionnaire in this study is send to the whole population. This means that, when sufficient response is gathered the external validity of the research will be guaranteed.

In case of sufficient response, the study will be generalizable to at least all the local government organizations in the Netherlands. But the generalizability has probably a wider range then only the local government organizations. The town clerks who ultimately decide on the hiring of management consulting are the management directors of the local government organization. It is their responsibility to run the local government organizations as much as a commercial organization as possible. Some of the town clerks therefore come to work within a local government organizations after they have had a business career. This suggests that this study is not only generalizable to local government organizations but also to other government organizations and semi government organizations.

3.4.4 Reliability

Reliability refers to the chance that the results of a research would be comparable the same when the research was made by another researcher or when the research would be repeated (Yin 1985). This is possible when one adhered to an in advance described protocol. This protocol is described in the IRP. A research proposal that was written before the empirical data collection took place. Therefore all the data is collected according to a protocol, approved by an expert in the field of research. No irregularities have taken place in the data collection during the research.

To improve reliability, all the interviews are conducted with the same topic list. That is why an extensive interview schedule was drawn up to cover all subjects that should be discussed during the interviews. Also the possible in depth questions are included on the topic list. The interview schedule provides guidance for researchers during the interviews that do not have much experience and routine in that area (Emans, 1989).

4. Results

4. Results

This chapter is to elaborate on the results of the analysis of the empirical data collection.

4.1. Phase 1

In phase one, the dataset was compiled by three focused semi-structured in-depth interviews. These interviews were held with town clerks who led a structural reorganization in the recent past and thereby had used the services of an external consultancy agency. The interviews were followed by analysis by transcription (appendix II, II, IV) and open coding after which the results were integrated in a coding scheme (appendix V).

The choice of the interviews was a well considered choice. The literature on the hiring of external advice was written about the potential added value of the external consultant. But what reason underlie the hiring of external consultants to accompany a structural reorganization was not yet known. The interviews also served to cover the whole range of reasons that may be of any influence for the hiring of external consultants before the survey was developed.

In the interviews it is revealed that local government organizations often hire external management organizations for reasons other than the expected reason of added value. It became clear that expertise on organizational change is less often a reason for municipality clerks than previously was considered. Some examples from the interviews confirm this: "The merger has since 2008 become something of the organization. Beforehand it was a toy of the external consultants...", "The project came in a flow when we said goodbye to the consultants, threw the project open and said to each other: This is our case and we are going to fix this.". Also, answers to the question if the added value of the external management consultant was positively significant were denied. The town clerk responded with: "the project plan was made by our own town clerks" and "We constantly used the plan that was developed by our own people. So at the end of the day the tons it cost to hire external management consultants has brought us little added value."

The main reason for hiring consultants is said to be the elimination of tension and friction within the organization that arise when organizational change comes to speak. According to the town clerks interests of different parties collide during structural reorganizations. In some cases this leads to unworkable situations. In the interviews is told that, external consultants are hired to put extra strength to the opinion of one of the parties. "I had an idea and a clear direction in mind, but if I

brought that up myself I doubt that I could bend it to policy. When I said: Let's have an outsider take a look at this and let them conduct interviews with everyone and we will see what the outcome will be. I knew the agency. I knew that they would confirm my own plan." In the end the plan unrolled exactly as the town clerk wanted

Another example of that is given about people who no longer wish to carry out their work. "The Mayor is obviously not hired to carry out a merger. He is hired to lead the community. When the mayor is confronted with a merger after all, I can imagine that he himself does not carry it out." As said the city manager. The external consultant will then be hired to execute the further implementation of the process. "These secretaries were busy with themselves and each other. They also did not really supervise the project. Moreover, perhaps they felt a little passed. So they had no need to join fresh and gay.". It is also possible that colleagues start to compete. "During the organizational change process we saw that colleagues became competitors. They were constantly reconsidering. When I do this, what will he do and vice versa.". When people are caught up in that atmosphere nothing will happen. These are striking examples of organizational barriers that people want to abolish with the help of external consultants.

Managers prefer external management consultants to be the bearers of bad news. The interviews have shown that bad news is often announced to employees after unpopular measures have been advised by the consultants. The secretary, in its announcement of the bad news, is then able to refer to the outcome of the investigation of the external agents. In the interviews this practice is defended by the argument that the consultants are unknown to the employees and that they are there for a brief period of time. Tension in the relationship between the employees and the consultant will then be taken for granted. This is apparent from the statement: "Then I said to the consultants: You do it! Take that shit on your neck and fix it. Because if you come up with a solution... You guys are going to leave in a short time and no one knows you!".

The third reason for town clerks to turn to outside help for the structural reorganization is called institutional equality also referred to as "the power of the habit". In the interviews is told that in "municipality world" a standard has developed that states that "It is not good when you do not get outside consult. It is thenceforth not good.". "It" is in this context the action plan of the organizational change project. The trend of: hiring because we should, has gained ground in recent years, and given the strong growth in the expenditure of public organizations on external consultants this will not instantly change. In time, due to spending-cuts and increasing transparency in municipality budgets, the threshold for municipalities to hire external consult will increase.

“Prestige” is also a phenomenon that is named for the hiring of external advice. As in other areas policy makers can lose every sense of rationality when it is expected that a decision, made by them, can have a status-lifting effect. A reputable agency will be hired. Whether or not the gained prestige is also profitable for the organization is a point that is lost. “But it was clear that he would not settle for a little unknown agency bureau.”. They like to work with reputable agencies to show who their partner is in the reorganization project.

After analyzing the reason covering interviews, there is a list of six reasons that are named to be the reasons for town clerks to hire external management consultants for structural reorganizations: Prestige, Institutional Equality, Confirmation of policy, Scapegoating, External Observance and consultants specific expertise and skills.

All these results are included in the survey schedule (appendix VI). The questionnaire survey was based on this schedule

4.2. Phase II

In phase II the questionnaire was assessed through factor analysis. The results were positive. The results confirmed that the scales that were developed for the questionnaire measured what they ought to measure. The Items scored well on their own scales. The KMO tests for reliability showed good results (sufficient is $> ,6$): Prestige, KMO= ,872; Institutional Equality, KMO= ,896; Confirmation of policy, KMO= ,933; Scapegoating, KMO= ,877; External Observance, KMO= ,875; Expertise, KMO= ,858. Complementary statistics can be found in appendix VIII.

When the results of the reliability assessment were positive, cluster analysis was performed with the outcomes of the questionnaire (Appendix VII). The results of the cluster analysis and other describing results are extensively described below (Appendix IX) .

What these results ultimately mean for practice is addressed in the chapter conclusions.

Before the cluster analysis is presented it is important to see what the town clerks scored on average scores on the factors. The figure below shows the mean scores of all respondents. Scores on a Likert-scale 1 to 5, N=44.

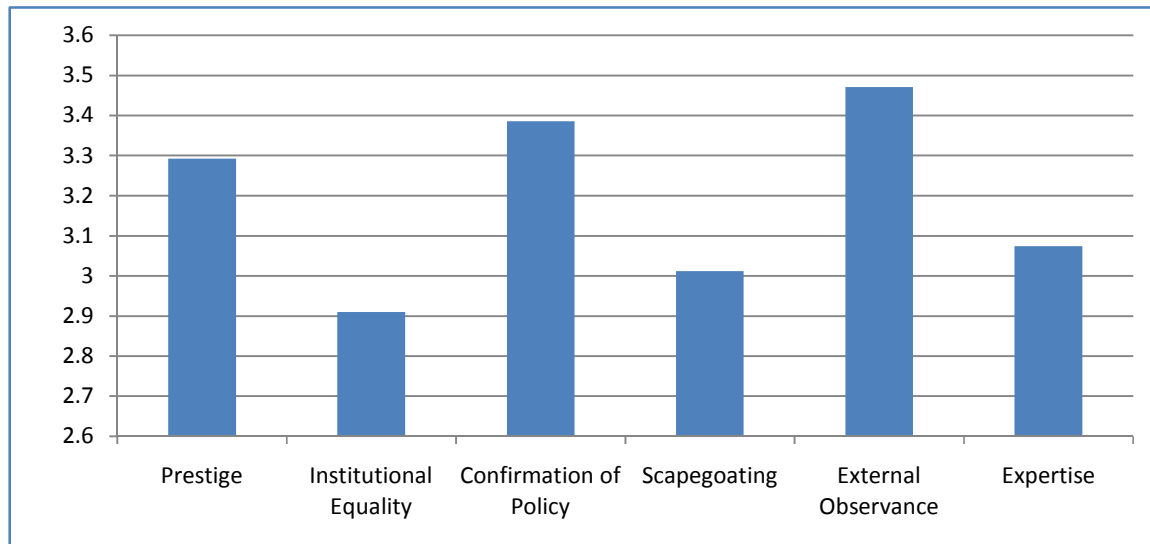


Figure 6: mean scores on all factors of all respondents, Y-axis = mean scores on factors, N=44

External observance is proven to be the most important reason for town clerks to hire external management consultants. Also hiring for the legitimacy of policy scores high average rating and the perceived increase of prestige is a well-judged factor.

4.2.1 Cluster analysis

In the cluster report below an overview is presented about the main results of the cluster analysis. The cluster analysis is done using the scales of the factor analysis in combination with the demographic characteristics of the town clerks in order to explain the differences in scores. On a total of 418 invitations for the questionnaire, 74 respondents reacted (17,7%) of which 44 respondents' results were analyzed (10,4%) because they met the criterion of having hired external consultants within the last eight years. SPSS has found there to be 3 clusters of respondents that have roughly the same scores on the same factors in the questionnaire.

Report

Cluster Number of Case		Prestige	Organizational Equality	Confirmation of policy	Scapegoating	External Observance	Expertise/ Skills
1	Mean	3,1111	2,9848	3,5516	3,3373	3,3889	3,0694
	N	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	,66023	,50592	,49171	,41708	,48887	,36938
2	Mean	2,8762	2,3394	2,4571	1,9286	3,3515	3,1667
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	,58371	,67984	,65063	,89214	,53327	,38576
3	Mean	4,1688	3,5620	4,3701	4,2338	3,8215	2,9886
	N	11	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,48157	,66782	,33169	,36434	,62651	,51978
Total	Mean	3,2955	2,9091	3,3831	3,0812	3,4843	3,0824
	N	44	44	44	44	44	44
	Std. Deviation	,77966	,76161	,90509	1,09065	,56339	,41233

Figure 7: Cluster report

As can be seen in the figure below SPSS made three clusters of respondents. These clusters score different on Prestige, confirmation of policy, organizational equality, scapegoating, external observance and expertise/ skills. The following table is to visualize the differences. Complementary output can be found in appendix IX.

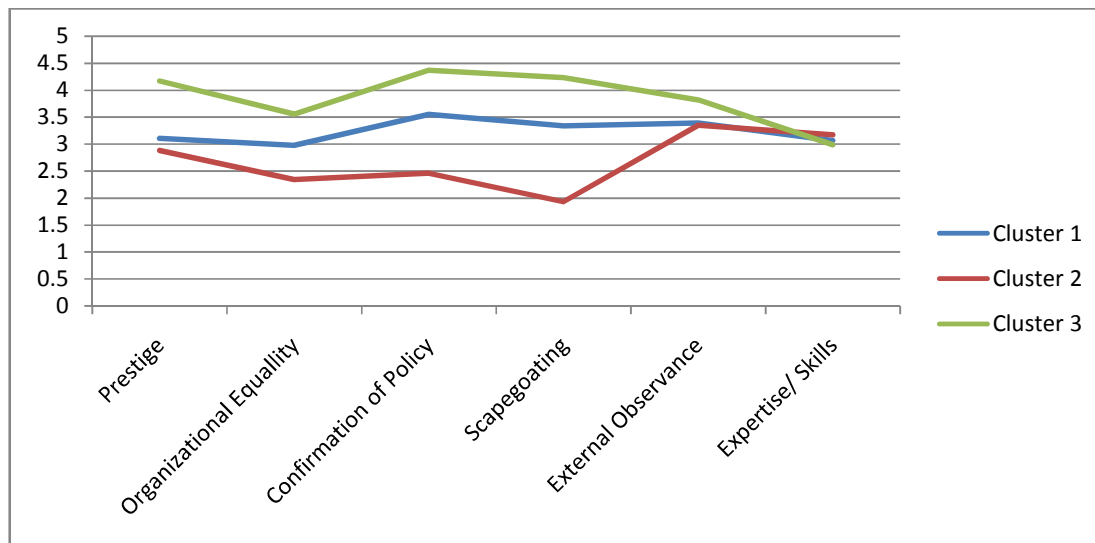


Figure 8: Cluster scores on factors

The first result that stands out is that all clusters come together and all have the same opinion about the consultant specific expertise and skills and in a less obvious way about their perception on external observance. The External Observance and Expertise and Skills are therefore the only factors that do not differ significant between the clusters (sig .068 and sig .556) This means that the town clerks are not that convinced about the added value of the consultants.

The cluster that leaps out is cluster three. The members of this cluster score high mean scores on all factors except the factor of expertise and skills. On this factor, cluster three scores the lowest mean score. This would imply that the members of cluster three are willing to hire external management consultants for their reorganization project for different reasons. Only the reason of hiring external management consultants for their specific expertise and skills is not popular within this cluster. The results of the questionnaires of the eleven members of cluster three showed that the consultants ability to confirm proposed policy and the consultants function of scapegoat were the most relevant reasons for them to appoint the consultant for a structural reorganization project.

Another interesting cluster is cluster two. The members of this cluster don't care for any organizational political reason as for the hiring of external management consultants. While they have the lowest mean scores on all organizational political reasons, for them the reason of external observance is the most relevant reason to hire external management consultants directly followed by the reason of consultants expertise and skills. Interesting is the difference between cluster two and three on the reason of scapegoating. While this cluster has the lowest score for cluster two, for cluster three however, scapegoating is the second highest rated factor of the cluster. Later on in this chapter an elaboration on the demographics of the clusters is presented. With this elaboration it is possible to explain some of the varieties in the different reasons that are called within the clusters.

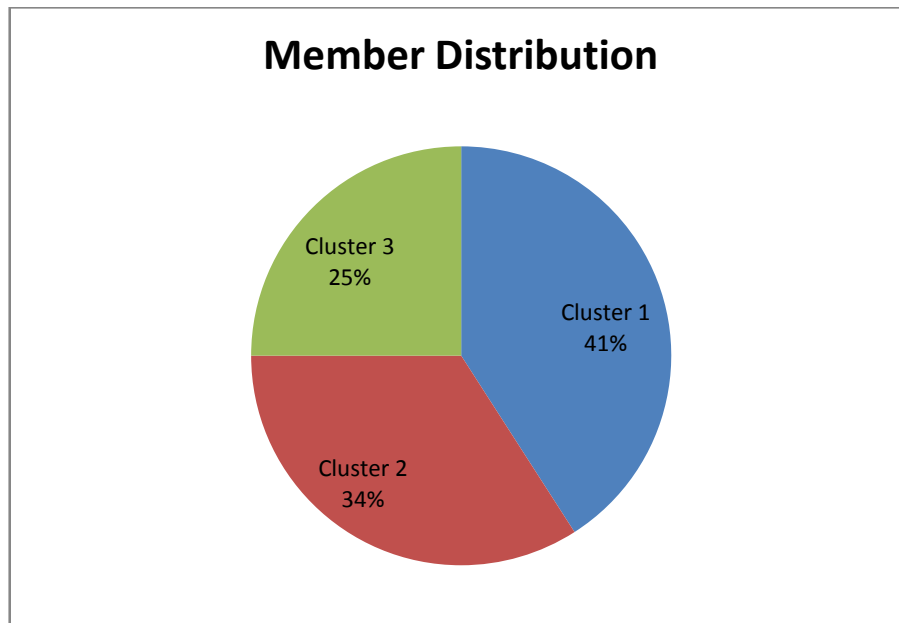


Figure 9: Size of the clusters in % of total respondents

Cluster one scores rather neutral. The members of this cluster score an overall score of 3.24 over all factors. This implies that the members of the biggest cluster (41% of all respondents) have mixed feelings about the hiring of external management consultants, and that they can recognize all the reasons to hire external consultants. Only the confirmation of policy is has a score of 3,55. According to this result the members of cluster one acknowledge the fact that they like their ideas to be supported by an external consultant.

In the next chapter an elaboration is presented about the demographic characteristics of the clusters.

Gender

In this figure the distribution of gender among the respondents is presented. Cluster three is mostly influenced by male respondents. Comparing this with the results that cluster three scored on the questionnaire could imply that male town clerks are more sensitive to organizational politics to hire external management consultants than their female colleagues. Especially the factors of prestige, confirmation of policy and scapegoating show big differences between men and women.

Cluster Number of Case * Gender Cross tabulation

Count				
		Gender		Total
		Male	Female	
Cluster	1	13	5	18
Number	2	11	4	15
of Case	3	10	1	11
Total		34	10	44

Figure 10: Distribution of Gender over the clusters

Population of the municipalities.

The figure below shows that cluster three holds town clerks of more big municipalities in comparison with clusters one and two. This means that town clerks of bigger municipalities are in general more sensitive for the organizational political reasons to hire external management consultants than the general town clerk of a smaller municipality.

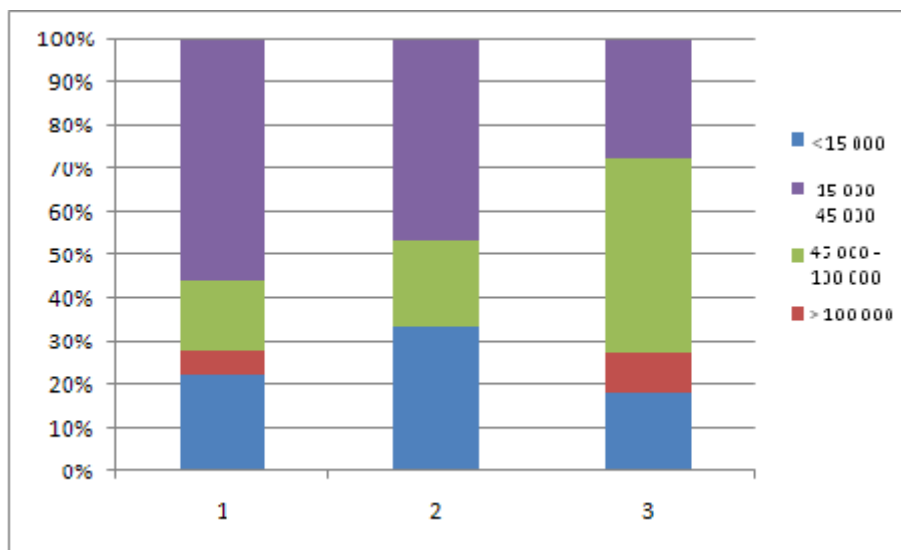


Figure 11: Distribution of municipality size over the Clusters

Age

Age is a very interesting table because it shows that cluster three consists of mainly elderly town clerks who have reached the age of 53 years or more, compared to cluster two, which is the mean

score opposite of cluster three, and mainly consists of younger town clerks. Younger town clerks are thus less sensitive to motives of organizational politics than their older colleagues.

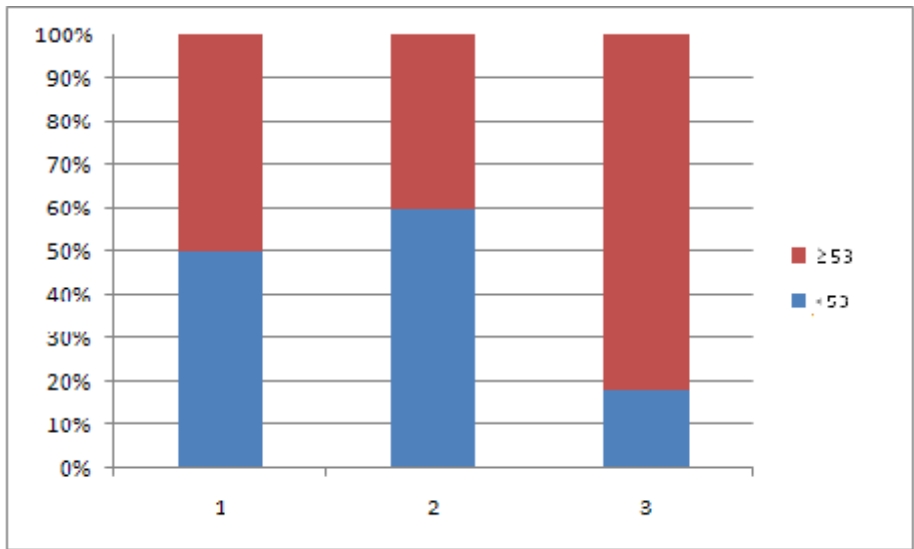


Figure 12: Distribution of Age over the Clusters

Years in the current organization

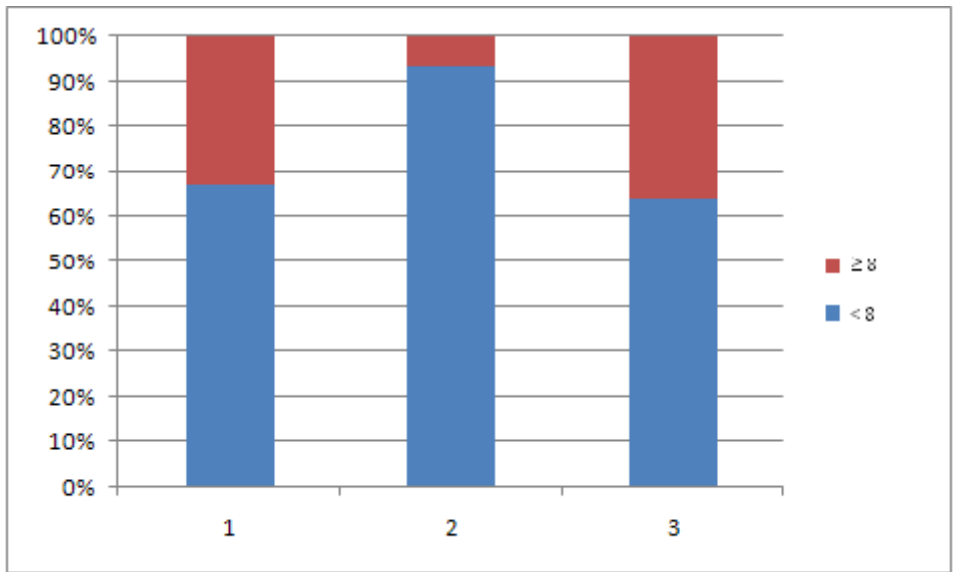


Figure 13: Distribution of town clerks who are active for more than 8 years in the same organization over the clusters

This figure shows that the majority of cluster two has been active less than eight years within the same organization while the presence of town clerks that are more than eight years active in the same organization is significantly bigger in the clusters one and three. This implies that town clerks who are new in the organization are less bothered by organizational pressures, than town clerks who have been active in the same municipality as, a town clerk, for eight years or more.

5. Conclusions and Discussion

Now that the results of the research are described, this chapter will conclude the thesis by elaborating on these results and by starting a discussion. These conclusions will set the start for recommendations for further research on this topic.

5.1 Answering the research question:

This research aimed to find an answer to the question: What are the reasons for organizations to hire external management consultants in case of a organizational change program, are there differences in this regard, and if so how can we explain these differences?

After the interviews that were held with the several town clerks a clear image could be drawn of the reasons that town clerks have from their own perspective to hire external management advice. These reasons were put in a questionnaire that was sent to all the town clerks in the Netherlands and factor analysis was done and now a sequence of importance of reasons can be presented.

The most important motive for town clerks to hire external management consultants for their organizational reorganization is the motive of external observance. This factor scored highest on the mean average in the questionnaire of the town clerks. This means that town clerks mostly hire external management consultants most of the time to get things moving. People are willing to put more effort in their work when they know they are being watched by someone they don't know (Groenendijk et. Al. 2000).

The second highest rated reason for hiring external consultants was the confirmation of policy that was already decided about. In order to make a managers decision more legitimate, some managers spend thousands of dollars. In this case the consultants' service offers only a placebo effect (Staute, 1996; Fretschner et al., 1998). Decisions are made before the consultants have done any work. Managers use the presence of the consultant as a backup for their own credibility. The managers are afraid that they can't convince the organization of the necessity for reorganization on their own. By letting the "expert" consultant confirm their proposal, they expect to get employees on board with the reorganization.

Prestige is the third highest rated reason for town clerks to hire external management advise. When managers decide for an organizational change project. They want the project to become a prestigious project. A project that in some way commands authority, a project that looks good on a managers resume. In order to achieve this, the management consultants are hired. In the role of experts and partners of the town clerk, they will gain perceived prestige increase.

The fourth reason to hire management consultants is the motive of consultant's specific expertise and skills. Where town clerks scored high on this factor their reason for hiring external management services truly is because of the consultants greater expertise and to give objective advice about a management issue (Kubr, 1988; Sorge & Wittelosstuijn, 2004). For these town clerks the organizational change project was too complex.

The motive that is rated fifth is scapegoating. Wanting the consultants to take the blame for a failed reorganization process or a layoffs is not an important motive for the town clerks to hire external management consultants.

The motive to hire external management consultants that scores the least high score is the motive of institutional equality. Managers say that they want to set their own course. This also means that they don't change their policy because of so called authoritative guidelines, set out by colleague organizations (Scott, 2004).

The results of this research give some reasons to doubt the consultancy branch. As shown by this research, even though expert consultants are the expert and have specific skills that organizational managers lack, they are seldomly hired for this reason. This is contrary to the assertions that other authors (Kubr, 1996; Block, 1991; Ettinger, 1991; Greigner and Metger, 1983; Schein, 1963) ascribe to the consultants.

Now that the first part of the research question has been answered an elaboration is given on the demographic characteristics of the town clerks that explain the differences in scores between the three clusters of respondents.

As the results have shown, there is a distinction of three clusters of town clerks. Cluster 1 is the cluster that scores neutral score on all motives to hire external management advice. Cluster 2 is the cluster that scores rather low on all motives to hire external management advice and cluster 3 who scored a high rate at all factors. Clusters 2 and 3 represent 59% of all respondents (cluster 2, 34% and cluster 3, 25%).

Globally cluster 2 is represented by young town clerks that delegate small municipalities not for longer than eight years. Remarkable is that cluster 2 scores its highest score on the motivational factors of external observance and the specific expertise and skills of the consultant. This indicates that the members of cluster 2 try to lead the organizational reorganization project themselves but when it comes to a point where conflicting interests lock up the process, an objective view from external consultant is sought out. The external consultant is expected to referee and get the parties into negotiating with each other to come to a solution. This is in line with the expectations derived

from the literature that states that organizational size correlates negatively with organizational changeability (Caplow, 1957; Grusky, 1961). Town clerks of small municipalities and hence small organizations are more capable to lead their reorganization project than town clerks of bigger municipalities. Also the fact that the town clerks of cluster two have been with the organization for less than 8 years makes them less sensitive for organizational politics. Generally this means that they are less stuck on their position and there is less chance of friction between the town clerk and the employees (McCrimmon and Wehrung 1990). Against the expectations of the research the town clerks of the small municipalities do not care for institutional equality. Literature states that smaller organizations want to gain recognition by bigger organizations by means of normative isomorphism (Becker, 1970). The results of the research show that normative isomorphism is not a motive that is often used by the town clerks to hire external management consultants.

On the other end of the spectrum is cluster 3, this cluster is characterized by men, over 53 years of age, who have worked in their position for more than 8 years and represent bigger municipalities. These town clerks have to deal with organizational politics more often in their consideration of hiring external management consultants. The most important motives for these town clerks are the confirmation of the policy they want to execute, the perceived prestige increase there is to be gained, and the scapegoating function of the consultants. This last motive is remarkable because overall, it is the least important reason to hire external consultants.

What also strikes is that cluster one, the “neutral” cluster, is characterized by town clerks who represent medium sized municipalities. Town clerks that have been in their jobs for less than 8 years. Age is in balance in this cluster. Where cluster one is “young” and cluster three is “old”. This shows that organizational pressures and sensitivity for organizational politics grow as age and organization grow. It was already clear that bigger organizations had to bear more bureaucracy and thus more organizational politics. But this research shows that not only the politics grow, also the sensitivity for organizational political stimulus grows. The same is true for the age of the town clerk. The older the town clerk gets, the more sensitive they become. This is a very strong indication for the professional experience of the town clerks.

The fact that town clerks of bigger towns rate organizational politics higher than town clerks of smaller municipalities can be due to the fact that town clerks of bigger municipalities may be more crafty politicians. This craftiness is also the result of years of learning by doing. An older town clerk generally has more experience, this means that he is able to estimate whether a management consultant could be useful to him.

Another explanation is the theory of Schubert (1988) who states that managers that are over 53 years of age become less active. If one links this line of reasoning to the size of the municipalities it is possible that bigger municipalities have a policy of hiring more experienced, and hence generally older, town clerks.

Members of cluster 3 are not sensitive to the forces of institutional equality. A logical explanation for this is that the members of cluster three are representing bigger municipalities. They function in that role as a role model for smaller municipalities (Becker, 1970). The least rated motive for hiring external consultants is the motive of the consultants specific expertise and skills. The experience that the town clerks have with external management consultants has not convinced them about their added value (Boonstra, 2000).

The conclusions derived from this research are likely to be applicable to profit or semi profit organizations because the sensitivity for political motives to hire external management advice grows as the professional experience of the manager grows. However the organizational culture in profit organizations can be different. Profit organizations have more freedom to hire external managers because they don't spend community tax money. Nor do they have to justify their spending.

5.2 Recommendations for further research

Still some things stay unclear and need further investigation. Boonstra (2000) for example states that 70% of all management consultant interventions fail and do not reach predetermined goals. Also the town clerks, the clients of the consultants, show that they are not convinced about the added value of a management consultant intervention. In the meantime while the market of external management consultant services grows more than ever. This means that; dealing with organizational politics can perceived to be the biggest factor of added value for the consultancy branch. Or, the management consultants have a completely different picture of intervention success in their minds. Either way, there is a gap between the clients perspective of the consultants and the consultants perspective of the consultant. In order to become satisfied partners there is a need to bridge that gap.

For further research it would be interesting to investigate whether the results that are legit for this research would also be applicable to profit organizations. The absence of the public administration act which demands municipalities to make their administration public could allow profit organizations to deal with external consultant agencies more easily than public organizations.

6. Limitations

The investigation into the reasons of local government organizations to hire external advice in times of structural reorganizations is accomplished in two phases. The first phase was the interview phase. The second phase focused, on the basis of the interviews, on the construction and distribution of a questionnaire. The nature of the investigation contains some awkward incidentals. Difficulties related to situation reconstruction and socially desirable response tendencies were bypassed as much as possible. Still, the research has been continued because the only because of the fact that something is hard to investigate does not mean that it should not to be investigated.

The interviews aimed to cover as much as possible of the expected variance of the motivations that local government organizations have to hire external management advice. Not only the reasons that were described earlier in the consultancy literature were suggested as being possible motivations to hire external management consultants; the added value of the consultants. But also the less popular reasons to hire a change agent, organizational politics, should be exposed for the study. Because the output of the interviews would alter be the input and guidance in the construct of the questionnaire.

The First limitation concerns the number of respondents in the First phase of the interview. This have been three respondents. One could argue whether a full coverage of motivations for hiring consultants could be obtained with a number of three interviews. The number of respondents was not increased for pragmatic reasons.

Also the absence of intercoder reliability is a limitation that may slightly affect the reliability of the research. The absence of the interceder reliability is attempted to be substituted by returning the transcripts of the interviews back to the interviewees. They could therefore themselves judge the quality of the transcripts. All the interviewees agreed with the transcripts that were created based on the interviews that were held. After their review, some minor point were adjustments were made and the research proceeded with the construction of the questionnaire.

The second phase of the research also has some limitations. For example, we were not able to acquire more than 74 respondents out of an entire population of 418 town clerks. After a first invitation to the questionnaire a total of 38 responded. After a reminder e-mail another 18 town-clerk filled were gained. Finally another attempt to increase the number of respondents, a personal approach by telephone resulted in 6 additional respondents after 50 tries. Finally a second remainder mail and use of personal network brought the total respondents to 74 town clerks. In total 17,1% of the acclaimed population responded to the invitation. Out of these 74 respondents 30 respondents

were un-usable. The dataset used for the analysis is thus a total of 44 respondents. According to literature this affects the reliability in of the study in two ways.

- If not everyone in the population has had a same chance to be invited to the survey. This damages the reliability because it has to deal with some form of sample selection
- If there are relatively few responders that have participated in the study, this affects the reliability because it is impossible to find out whether the non-respondents have certain common features that will create selective data-results in the analysis of the data

The first reason for limiting the reliability is not applicable in the study because to enhance the reliability of the survey, the entire population was approached to participate. In short, all town clerks have been offered the opportunity to fill in the questionnaire.

The second argument is applicable. Because, the survey withholds only two respondents from municipalities with a population that exceeds 100.000 citizens. Other forms of selection are not significant enough to affect the reliability and the outcome of the data analysis.

The shortage of respondents provided a limitation on the factor analysis that was made to verify the scale construction of the questionnaire. One of the assumptions which must be met in order to do factor analysis is that $N > 100$ and $N > 5 \times J$. Neither of these conditions is fulfilled in the study. Therefore the results of the factor analysis may be challenged. After consultation with the MTO staff, the decision was to do factor analysis anyways. But not on the entire questionnaire, only on a predefined scale. This increases reliability a little. Though, these results might be somewhat incorrect.

Besides the shortage of the respondents, a shortage on female respondents was the reason that in every cluster male respondents were overrepresented (approximately: 1/3 females 2/3 males). Only in Cluster three was the difference between men and woman was so significant that there was enough certainty to say make a statement on gender influences.

The last limitation is the little variation in Town clerks that have been in the same organization for a longer period in time. Because of this little variation there was decided to make only two categories to make one separation on maturity in position.

Bibliography

Aardema, H. (2004), *Verbindend leiderschap. Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*, Elsevier Overheid.

Aardema, H. Korsten, A. (2009) *Gemeentelijke organisatiemodellen Hoe integraler het moet, hoe minder je het ziet...*, Bekke, A. e.a. (red.), *Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur*, uitgave Raad voor het openbaar bestuur, Den Haag, 2009.

Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: The University of Chicago Press,.

Aerts, W.,J.,C.,(1997) *Als kleine partijen naar de grote stad gaan... : een studie naar gemeentelijke herindeling en lokale partijen*. Katholieke Universiteit Brabant, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, vakgroep Staatsrecht, Bestuursrecht en Bestuurskunde, doctoraalscriptie.

Algemene Rekenkamer (2003), *Tussen beleid en uitvoering*, Tweede Kamer 2002-2003, 28831 nr. 2.

Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Askvik, S. (1991) *Rldgivning, rutine eller ritual?* *Tidsskrift for samfunnsforskning*, pp. 249-268.

Baal, van, P.J., 2001, *legitimiteit formele kennis en retoriek, de verleiding van management wetenschap in de proffesionalisering van management advieswerk*, in de caluwé, L. and Witteveen, A., *organisatieadvies, wat is dat?*, scriptum schiedam

Baarda, De Goede, & Kalmijn, (2000) *Enquêteren en gestructureerd interviewen*, Wolters-Noordhoff bv, Groningen, 2000, ISBN 90 2-7 3086 X.

Baker, T., L., (1994) *Doing social research*, New York, 1994~ McGraw-Hill

Bayard, K., Hellerstein, J., Neumark, D., & Troske, K. (2003). *New evidence on sex segregation and sex differences in wages from matched employee-employer data*. *Journal of Labor Economics*, 21, 887-922.

Becker, M. (1970). *Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusionmodel*, *American Sociological Review*, 35 pp 267 – 285

Beer, M. & N. Nohria (2001). *Breaking the code of change*. Boston: HBS press

Blau, F.D., & Kahn, L.M. (1996). Wage structure and gender earnings differentials: An international comparison. *Economica*, 63, 29-62.

Blau, P., M., 1970, "A formal theory of differentiation in organizations." *American Sociological Review*, 35: 201-218. 1977 *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.

Blau, P., M., Schoenherr R., 1971, *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

Block, P. 1981. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Austin, Texas: Learning Concepts.

Block, J., Denker, E. R., & Tittle, C. K., 1981, Perceived influences on career choices of eleventh graders: Sex, SES, and ethnic group comparisons. *Sex Roles*, 7, 895-904.

Bolweg, J.F., 2001, organisatieadvieserij in het nieuwe millennium, in de Caluwé, L., and Witteveen, A., *Organisatie advies wat is dat?*, scriptum, Schiedam

Bonazzi, G (1983), Scapegoating in complex organizations, The results of a comparative study of symbolic blame-giving in Italian and French public administration, *organizations studies* 4:1.

Boonstra, J. (2000) *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en Leren*, Amsterdam, Vossiuspers

Boonstra, J., 2000, *lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*.

Bouckennooghe D., 2010, Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature, *The Journal of Applied Behavioral Science* December 2010 46: 500-531, doi:10.1177/0021886310367944

Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks Author(s): Lawton R. Burns and Douglas R. Wholey Source: *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1 (Feb., 1993), pp. 106-138

Caluwé, L., Witteveen, A., 2001, Ten geleide; Organisatie advies: wat is dat?, in: Caluwé, L. and Witteveen, A., red., organisatie advies: wat is dat?, scriptorium, Schiedam.

Caplow, T., 1965, "Organizational Size," Administrative Science Quarterly, 1 (March, 1957), pp. 484-505;

Caplow T., 1965, Principles of Organization, New York: Harcourt, Brace and World, 1965, pp. 25-28.

Chapin, F. S., 1951, "The growth of bureaucracy: An hypothesis." American Sociological Review, 16: 835-836.

Chen, Y., Y., Fang, W., 2007, The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship, Journal of Business Ethics, 79:263-277

Clark, T. & Salaman, G. 1996. The Management Guru as Organizational Witchdoctor. Organization, 3, 1, pp. 85-107.

Coleman, J., Katz, E., & Menzel, H. (1966) Medical innovation: A diffusion study. Indianapolis: Bobbs-Merrill.

DiMaggio Paul J. and Powell Walter W. (1993) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.

Drenth, B., Kok, D., Kokx, B. (2008) Op de Schop, Waarom reorganisaties nodig zijn en hoe u ze het best uit kunt voeren van Gorcum, Berenschot, pp. 1-2

Drory, A. and Romm, T. (1988). 'What organizational politics is: Organization members' perceptions', Organization Studies, 9/2, 165-179.

Emans, B., (1985) Interviewen. Theorie, techniek en training, Groningen, 1985, Wolters-Noordhoff

Ettinger, J-C. 1991. Consultants en PME de leur bon usage par le dirigeant. Bryssel: Roularta Books n.v

Ferris, G. R., Frink, D. D., Beehr, T. A. and Gilmore, D. C. (1995). 'Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent constructs'. In: Cropanzano, R. and Kacmar, M. K. (Eds)

Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace, Quorum Books, Westport, CT, pp. 21±36.

Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992). 'Perceptions of organizational politics', Journal of Management, 18, 93 ±116.

Ferris, G. R. and Judge, T. A. (1991). 'Personnel/human resources management: A political influence perspective', Journal of Management, 17, 447±488.

Ferris, G. R., Russ, G. S. and Fandt, P. M. (1989). 'Politics in organizations'. In: Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds) Impression Management in Organizations, Sage, Newbury Park, CA, pp. 143±170.

Fingham, R., 1999, The consultant client relationship – critical perspectives on the management of organizational change, journal of management studies, 36:3.

Frank, S.A., & McKenzie, R.B. (2006). The male-female pay gap driven by coupling between labor markets and mating markets. Journal of Bioeconomics, 8, 269-274.

Fretschner et.al. (1998) unbeliebt und doch geheurt? Ein versuch die hochkonjunktur die unternehmens berater zu verstehen, institute arbeit und technik, year book 1997 – 1998, pp 162 – 175

Ford, C.H. (1985) "Developing a successful client-consulting relationship", Clients & Consultants: Meeting and Exceeding Expectations,

Ford, J. D. and Ford, L. W. (1994) 'Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change', Academy of Management Review 19(4): 756–85.

Gattiker, U. E., Larwood, L. (1985) Why do clients employ management consultants?, Consultation. pp. 119-129.

Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness; American journal of sociology, 91, pp 481 – 510

Grritsen, M., (2001) Cultuur als spelbreker De communicatieve gevolgen van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland, Nijmegen

- Greiner, L. E., Metzger, R.O. (1983). Consulting to management. Insights to building and managing a succesful practice. New Jersey: Prentice-Hall
- Grint, K., Case, P. 1998. The Violent Rhetoric of Re-engineering. Management Consultancy on the Offensive. Journal of Management Studies, 35, 5, pp.557-577.
- Groendendijk, J.,N.,A., Hazekamp, G., A., T., H., MastenBroek, J., 2000, Public Relations, Beleid, Organisatie en Uitvoering, 4^e druk, 2^e oplage, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan de Rijn
- Grusky, O. and Miller, G. (1970), The Sociology of Organisations, Free Press, New York, NY.
- Grusky O., 1961, Corporate Size, Bureaucratization, and Managerial Succession," American Journal of Sociology, 67 (November, 1961), p. 269
- Hage, J., Aiken M, 1967, "Program change and organizational properties: A comparative analysis." American Journal of Sociology, 72: 503-519.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) 'What's Your Strategy for Managing Knowledge?' Harvard Business Review, March–April: 106–16.
- Hargadon, A. and Sutton, R. I. (1997) 'Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm', Administrative Science Quarterly 42: 716–49.
- Haveman, H., A., 1993, Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation Administrative Science Quarterly Vol. 38, No. 1 (Mar., 1993), pp. 20-50
- Hertog, F., den Van Sluis, (1995) Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids, Assen.
- Jack, E.P., Raturi, A.S. (2006). "Lessons learned from methodological triangulation in management research", Management Research News, 29, 6, 345-357.
- Johansson A, and Alvesson, M 2001, Professionalism and politics in management consultancy work,
- Johnson, R., K., (2002) Institutional Repositories: Partnering with Faculty to Enhance Scholarly Communication,

Judson, A. (1966), *A Managers Guide to Making Changes*, John Wiley & Sons, London.

Kaarst-Brown M. L. (1999) "Five symbolic roles of the external consultant – Integrating change, power and symbolism", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Iss: 6, pp.540 - 561

Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1993). 'Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations', *Business Horizons*, 36, 70±74.

Kaufman, H. (1971), *The Limits of Organisational Change*, University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL.

Kern, T., Lacity, M., & Willcocks, L. (2002). *Net-sourcing: Renting applications and services over a network*. New York: Prentice Hall.

Kotter, J. Schlesinger, L. and Sathe, V. (1986), *Organisation*, 2nd ed, Irwin, Homewood, IL.

Kubr, M. (ed.) 1996. *Management Consulting. A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office (ILO).

Kubr, M. (2002) *Management Consulting: a guide to the profession (Fourth edition)* Geneva, international labor office , 2002

Kyrö, P. 1995. *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of "Profession"*. Doctoral dissertation, Research bulletin 87, Department of Education, University of Helsinki, Helsinki. Kpmg.nl,

Lacey, M. Y., (1995) *Internal consultants, Perspectives on the process of planned change*, *Journal of organizational change management*, vol. 8 nr. 3, 1995, pp, 77 – 84

Lawrence, P. (1954), "How to deal with resistance to change", *Harvard Business Review*, May- June, pp. 49-57.

Lyson, T. A. Sex differences in the choice of a male or female career line: An analysis of background characteristics and work values. *Work and Occupations*, 1984, 11, 131-146.

Machung, A. Talking career, thinking job: Gender differences in career and family expectations of Berkeley seniors. Unpublished manuscript, University of California — Berkeley, Center for the Study, Education, and Advancement of Women, 1986.

Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", *Journal for Quality & Participation*, June, pp. 56-63.

MacCrimmon, K., R., and Wehrung, D., A., (1990) Characteristics of Risk Taking Executives, *Management Science*, Vol. 36, No. 4 (Apr., 1990), pp. 422-435

Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2000). *The trusted advisor*. New York: Free press.

Meyer, J., W., Scott, W., R., Deal, T., C., 1989, Institutional and Technical sources of organizational structure explaining the structure of educational organizations, Herman Stein, *Organizations and the Human Services*, Cross disciplinary reflections, Philadelphia, PA: Temple University Press.

Micklettwait, J., Wooldridge, A. (1996). *The Witchdoctors: Making Sense of the Management Gurus*. London: Heinemann.

Morgan, G. and Sturdy, A. J. (2000) *Beyond Organisational Change: Discourse, Structure and Power in UK Financial Services*. London: Macmillan Structure and Power in UK Financial Services. London: Macmillan.

Neubert, M., Taggar, S. ,2004, "Pathways to informal leadership: the moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 pp.175-194.

NRC handelsblad, September 13th 2008, Kosten advies verdubbeld.

Nora, M., 2009, So You Want to Use a Likert Scale?". Learning Technology Dissemination Initiative. Heriot-Watt University. Retrieved April 30,.

O'Driscoll, M.P. and Eubanks, J.L., 1993, Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness, *Group & Organization Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 308-27

O'Shea, J and Madigan, C, 1997, *Dangerous Company, The Consulting Powerhouses and the Industries they Save and Ruin*. Times Bussiness, New York.

Pugh, D., D., Hickson, C., R., Hinings, and C., Turner, 1969, "The context of organizational structures." administrative Science Quarterly, 14: 91-114.

Riley Jr., W., B., Chow K., V., 1992, Asset Allocation and Individual Risk Aversion Financial Analysts Journal, Vol. 48, No. 6 (Nov. - Dec., 1992), pp. 32-37

Ritzer, ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sarvary, M. (1999) 'Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry', California Standish Group, The, 1994, the chaos Report,

Sayles, L. and Straus, G. (1960), Human Behaviour in Organisations, Prentice Hall, London.

Schein, E. 1969. Process Consultation. Vol. I. Its Role in Organization Development. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Scott, W. Richard 2001. Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd ed.

Scott, W. Richard 2004b. "Institutional theory." Pp. 408-14 in Encyclopedia of Social Theory, George

Schubert J., N., (1988), Age and active-passive leadership style, The American Political Science Review, Vol. 82, No. 3, pp. 763-772

Slaughter, S., (1993) The politics of prestige and Gender, The Journal of Higher Education, Vol. 64, No. 3, Retrenchment, pp. 250-282.

Sociaal Cultureel Planbureau & Centraal Bureau voor Statistiek (2009, February). Emancipatiemonitor 2008. Retrieved February 24, 2009 from <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/DBA567B8-83E9-4BE2-9139-099DA9D25F44/0/Emancipatiemonitor2008.pdf>

Sociaal Cultureel Planbureau 2003: Sociaal en Cultureel Planbureau, De sociale staat van Nederland, 2003.

Schubert J., N., 1988, Age and Active-Passive Leadership Style The American Political Science Review Vol. 82, No. 3 (Sep., 1988), pp. 763-772

Selander, S. (ed.) 1989. Kampen om yrkesutövning, status och kunskap. Studentlitteratur, Lund

Staute, J. (1998) Het consultancy rapport over falende managers en inhalige adviseurs, Addison Wesley Longman Nederland BV, pp 166

http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php, Viewed Nov 17, 2003
Management Review 41: 95–107.

Swanborn, P., G., 2004, Kwalitatief onderzoek en exploratie, KWALON 26, 2004, jaargang 9, nr. 2, pag. 7.

Tsouderos, J., E., 1955, "Organizational change in terms of a series of selected variables." American Sociological Review, 20: 206-210.

Twijnsstra, A., Keuning, D. (1988) Organisatieadvieswerk, Stenfert Kroesse, 14 – 19

Twijnstra, A., D. Keuning, L.I.A. de Caluwé (2002). *Organisatieadvieswerk*. Deventer: Kluwer

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (1988) Je zult maar klein zijn: impressies van gemeentelijke herindeling, Den Haag

Veen, van, K, 2001, de meningen over managementtools, het nut van oude wijn in nieuwe zakken, in de caluwé, L., and Witteveen, A., Organisatie advies wat is dat?, scriptum, Schiedam

Van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995) 'Explaining Development and Change in Organisations', Academy of Management Review 20(3): 510–40.

Waddell, D, S. Sohal, A., (1998) "Resistance: a constructive tool for change management", Management Decision, Vol. 36 Iss: 8, pp.543 - 548

Weggeman, M.C.D.P., 2001, De bedrijfskundige dienstverlener, de electricus en de adviseur, in de caluwé, L., and Witteveen, A., Organisatie advies wat is dat?, scriptum, Schiedam

Werr, A., Stjernberg, T., Docherty, P. (1997) "The functions of methods of change in management consulting", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 Iss: 4, pp.288 – 307

Wilderom, C. P. M., (1990) Management consulting in the Netherlands - professional issues and Prospects, Consultation pp. 51-61.

Wood, P. (1996). Business Services, the management of change and regional development in the UK: a corporate client perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 21 (4), 649-665.

www.rabobank.nl

Yin, R .K.,(1989) Case study research, design and methods, Newbury Park, 1989, Sage Publications

Zuckerman, M., 1994. Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking., Cambridge University Press, New York.

Appendix

Appendix I

Concept interview gemeente secretaris.

Gemeente:.....

Naam gemeentesecretaris:.....

Telefoonnummer:.....

Emailadres:.....

Inleiding

Vragen over de gemeente secretaris

- Hoe lang bent u in dienst bij gemeentes?
- Hoe lang bent u in dienst bij deze gemeente?
- Hoelang bekleedt u deze functie al? Sinds
- Wat houdt de functie gemeentesecretaris in c.q. wat zijn uw belangrijkste taken?
- Hoe denkt hij in het algemeen over extern organisatie advies? (kort)

Vragen over de gemeente*

- hoe omschrijft u uw gemeente?

Vragen over de gemeentelijke organisatie

- Hoe ziet het organigram van uw gemeente eruit (zelf uitprinten en meenemen)
 - o Waarom ziet de organisatie er zo uit?
- Sinds wanneer is de gemeente zo ingericht
 - o Is de organisatie efficiënter of effectiever geworden?

Vragen over de gemeentelijke organisatie voor de reorganisatie*

- Hoe zag de organisatie- inrichting er voor de reorganisatie uit?
 - o Is de organisatie platter geworden of niet? maw, wat is er veranderd?

Het besluit tot reorganisatie

- Wanneer werd het besluit tot reorganisatie genomen?
- Waarom werd het besluit tot reorganisatie genomen?
- Welk onderzoek/ document gaf de fundering voor het besluit om te reorganiseren?
- Wat, waarom, waarom nu?

Het voorbereidingsproces

- Wie neemt de leiding vanaf het moment dat het college van B&W heeft besloten om te gaan reorganiseren?
- werd er een projectgroep voor samengesteld?
- Hoeveel budget was er voor dat hele project beschikbaar gesteld?
- Hoe is het proces verder verlopen?

Het besluit tot inhuur extern organisatie advies

- Hebben jullie ook de optie voor een intern projectteam/projectleider overwogen?
- Indien toch besloten werd voor een externe consultant:
- Welke motiveringen speelden daarin een rol?
 - Hadden politieke redenen ook invloed op het besluit?
 - Dus wat waren de belangrijkste redenen om te besluiten om extern organisatie-advies te gaan zoeken?
 - Waarom had dat niet gekund met een intern project team?

Criteria voor selectie organisatie adviesbureau

- Toen zijn jullie op zoek gegaan naar een geschikte partner/adviesbureau om het project te begeleiden
- Vertel...
 - o hoe ging dat(te algemeen!) Hoe hebben jullie de bureaus geselecteerd?
 - o Hadden jullie voorwaarden/plan van eisen opgesteld (Doel, methode, ervaring bureau/persoon, persoonlijke kwaliteiten van de projectleider, uitvoeringstermijn, kosten, ?
 - o Aan welke voorwaarden moest zeker worden voldaan?
 - o Hoe zag de selectieprocedure er uit
 - o Etc.

Redenen voor inhuur extern organisatie advies

- Samenvatten
- doorvragen

Resultaat van de reorganisatie

- Is doel gerealiseerd?
- Zijn medewerkers tevreden over het bereikte resultaat en de nieuwe situatie?
- Zijn de burgers (klanten) tevreden over het bereikte resultaat en de nieuwe situatie?
- Is de organisatie ook daadwerkelijk anders gaan werken?
- Heeft de reorganisatie dus uiteindelijk opgeleverd wat vooraf was bedacht?
- En organisatie politiek heeft dat er iets mee te maken?

Rol van de organisatie adviseur in dit resultaat

- heeft de consultant zich gehouden aan het plan van eisen?
- Heeft de consultant de vooraf afgesproken resultaten gerealiseerd?
- Heeft hij zich gehouden aan het budget dat vooraf was afgesproken?
- Was MT het eens met de voorstellen in het plan van aanpak van de consultant?
- Heeft hij een significante positieve bijdrage geleverd aan het veranderingstraject?
- Heeft de consultant nog dingen gedaan waar u van tevoren niet aan had gedacht maar wat u wel als positief heeft ervaren?
- Heeft de consultant nog dingen gedaan waar u van tevoren niet aan had gedacht maar die u als negatief heeft ervaren?
- Had de consultant bijzondere inzichten tov de veranderingsstrategie?
- Was hij een expert of facilitator?
- Welke verandermodellen heeft hij gebruikt?
- Heeft hij onderhandeld met de medewerkers?

Wat is nou de echte toegevoegde waarde geweest van de organisatie adviseur

- Waarin heeft de externe consultant echt HET verschil gemaakt?
- Hadden jullie hetzelfde resultaat bereikt met een eigen projectteam?
- Gaat u de volgende keer weer een externe organisatie adviseur inhuren voor een veranderingsproject?
- Wat vindt u van het resultaat als u de kosten en baten tegen elkaar afzet?
- Welk waarderingscijfer zou u geven aan de inbreng van de externe consultant? (van 1 tot 10).

Afsluiting.

- (institutionele gelijkheid → zij doen het dus dan doen wij dat ook. Institutional Isomorphism: because other organizations hire external consultants for their change projects, we should do that either.
 - (bevestiging van legitimiteit van vooraf bepaald beleid) Conformation of legitimacy of policy: Decision makers want to justify their predetermined decisions by an external “referee”.
 - (bringer van slecht nieuws) Scapegoating: decision makers don’t want to be messenger of bad news.
 - (bureacratische redenen: zoals budget benutting) Bureaucratic logic: budget depletion in order to re-gain budget.
 - Prestige: letting an external consultant resolve your business problem is perceived to gain status.
 - (Eerdere ervaringen met een consultant) Experience: decision makers have bad experience with internal facilitated organizational change.
-

Appendix II

Interview 1, 11th march 2011

G= interviewee I= Interviewer

G: bestuursadviseur. Dus het college van B&W is het dagelijks bestuur van de gemeente en tijdens de wekelijkse college vergaderingen waar een hele stapel stukken ter besluitvorming voorliggen. En ik zorg er dan voor dat daar de goede stukken liggen de goede adviezen, de goede voorstellen. En ik begeleid het college in haar wekelijkse vergadering om ervoor te zorgen dat daar ook besluiten in worden genomen. Snap je?

I: Ja

G: het liefste zeg ik altijd maar goede besluiten die consistent zijn in een dossier, die ik zelf snap en die ik dus ook kan uitleggen naar mijn organisatie zodat mensen daar weer mee aan de slag kunnen om die besluiten uit te voeren.

I: dus zeg maar de beleidsmakers onder u

G: ja daar krijg ik stukken van, daar krijg ik voorstellen van

I: En daar mag u een selectie uit maken die voorgelegd worden?

G: Nou ik ben in principe de laatste sluis voordat die zaken worden voorgelegd aan het college en ik ben er dus ook wel voor verantwoordelijk dat dat goede voorstellen zijn. Dus ik check ze op kwaliteit, he, dus zijn ze volledig, zijn ze integraal, zit er wel een goede financiële paragraaf in. En is het ook goed voorbereid in het spel tussen afdelingshoofd en portefeuille houder. He

I: Ja

G: Nou dat is dus een kant van mijn taak. De andere kant is dat ik de hoogste ambtenaar ben. Ik ben dus ook zoals dat heet "hoofd van dienst". Dus daarin vervul ik de werkgevers rol naar de organisatie toe. Maar ik ben dus ook verantwoordelijk voor dat de hele beleidsvoorbereiding maar ook de hele uitvoering, dat dat goed loopt. En daar ben ik dus samen met de directeur ehm, ja daar stuur ik op. Ik ben dus eigenlijk e hoogste manager. Het is dus een combinatie van advies, bestuursondersteuning en management.

I: Ja ja ja. Dus eigenlijk bedrijfsvoerder van het hele apparaat.

G: ja ja inderdaad

I: en wat is eigenlijk in het algemeen uw visie op het extern advies. U heeft zelf ook in die sector gewerkt dus u kent het klappen van de zweep.

G: ja ja ja dat klopt wel jaja. Ja, het is een hele industrie

I: ja dat kunt u wel zeggen, zeker in Nederland

G: Ja een hele industrie, ja daar zul je wel cijfers over hebben. Uhm uhm, ja wat is mijn visie daarop blueirahu (klank, geen woord), nou ik heb hem de afgelopen jaren zien groeien. Nou laat ik het zo zeggen wat ik daar als gemeentesecretaris van zie en wat ik daarvan meekrijg is dat ik dagelijks post krijg en mailtjes krijg van bedrijven die iets zouden willen en uhm die mij willen opnemen in hun netwerk.

I: dus dat is een stuk koude acquisitie eigenlijk

G: dat is inderdaad koude acquisitie maar ook bedrijven waar ik dan al banden mee heb dat die die graag willen aanhouden etc. Voor het moment dat er zich wat voordoet. En het moment dat ik een vraag heb, dat ik aan hen denk en dat ik het bij hen uit kan zetten. Dus ik kan zeggen, je merkt daar het nodige van. Er zijn klussen en vraagstukken, he, maar daar komen we dajik denk ik nog wel op. Waar ik redenen voor heb van dat ga ik niet zelf doen. Of daar hebben we zelf de kennis en de kunde niet voor of daar hebben we de capaciteiten niet voor die zaken zet ik buiten de deur.

Uhm (...) dus ik zie het veel en ik zie het toenemen, dat is een. Twee wat ik ook steeds meer zie ontstaan is dat er is verwevenheid meer en meer aan het ontstaan tussen advies en inhuur of uitzendwerk.

I: hmm hmm

G: Veel adviesbureaus hebben ook een detacheringspoot. Terwijl in de jaren 90 had je advies bureaus die adviseerde op een manier van. De adviseur heeft een aantal contactmomenten met de klant en waarin de adviseur probeert de klant te helpen de vraag op te lossen. Terwijl iemand die gedetacheerd is, die klokt in om half 9 die komt binnen die krijgt ook een pasje en die doet of ie medewerker is.

I: Maar waar ontstaat die frictie dan want dat lijkt me toch een duidelijke scheidslijn.

G: Ja nou ja... het is ook geen frictie maar waar zie je het in elkaar overlopen uhm (...) tis een vloeiende lijn he laat ik het zo zeggen. Aan de ene kant heb je wat ik dan maar even noem de boardroom consultant

I: hmm hmm

G: uhm, zeg maar de directeur zit met een aantal vragen en die wil er eens over filosoferen, sparren of heeft een vraag van Joh, mag ik een adviesje en er komt een verhaaltje terug. En dan heb je aan de andere kant nog de ingehuurde medewerker die je bijna niet kunt onderscheiden van je gewone medewerker. Behalve dan dat ie op een andere manier betaald wordt.

I: hmm hmm

G: en daar zit een heel gebied daar tussen. Als ik een voorbeeld mag geven, uhm, we zijn op dit moment bezig in brabant dat heet aerospace and maintainance. Dat is een van de economische sectoren waar we als, Brabantse gemeente, overheid waar we bij willen zitten. En dat is he luchtvaart gerelateerd. Nou uhm daar is dorp X een vestigingsplaats voor nieuwe initiatieven. En dan zitten we met een vraagstuk van nou hoe krijgen we dat planologisch en ruimtelijke ordening technisch goed geregeld op de locatie die we in gedachte hebben. Nou daar hebben we aan de ene kant geen uhm.... Nou we hebben dus wel ruimtelijke ordening mensen maar dit is dus wel heel specifiek en het moet ook onder enorme tijdsdruk om dat snel voor elkaar te krijgen. Dus er zitten kanten aan van advies, externe expertise en een externe blik maar er zitten ook gewoon capaciteitsvraagstukken aan. Nou dat is dus een beetje een mengelmoes dus daar huren we dan mensen voor in. Uh, die op bepaalde momenten zich gewoon gedragen als een medewerker en op andere momenten zijn ze ook echt consultantachtig.

I: Nou kan ik me voorstellen dat dat bij een reorganisatie anders is, maar daar komen we zometeen op. Uhm, ik zal de inleiding overslaan.

G: Nee ga je gang want ik heb de tijd.

I: ok. Het organigram van de gemeente hoe zou u dat omschrijven?

G: directiemodel

I: directiemodel

G ja geïntegreerd sinds 1 september van vorig jaar.

I: ok dus het is een plattere organisatie geworden

G: ja ja,

I: en dat was vroeger dus anders?

G: ja, in de gemeente woedt een hele modellen oorlog die van tijd tot tijd de kop weer opsteekt. Uhm wij kwamen in begin 2000 af van een sectoren model. Wat je bij veel gemeenten nog ziet een harde sector een zachte sector en een middelen sector. Uhm, dat hadden wij hier ook. Maar we hebben dat in een aantal stappen terug gebracht naar een directiemodel. Dat wil zeggen een algemeen directeur, ondergetekende, en een directeur bedrijfsvoering. Wij sturen 10 afdelingen aan waar 10 afdelingshoofden opzitten en that's it. Wij zijn met z'n tweeën integraal verantwoordelijk voor wat er in die afdelingen gebeurt.

I: En is de organisatie ook efficiënter geworden? Beter geworden?

G: Ja, ja. Absoluut, we hebben uhm (...) in september afgelopen jaar hebben we dit geïmplementeerd en dat bespaarde ons 3 managers. We hadden er vijftien we hadden een situatie meteen directie 3 en twaalf afdelingen en we zijn terug gegaan naar een directie van 2 met tien afdelingen.

I: Ja ja ok en uhm, het besluit tot reorganisatie hoe bent u daar toe gekomen? Want dat is volgens mij in 2008 in gang gezet?

G: Nou dat is in 2010 geïmplementeerd dus afgelopen jaar

I: ja toen is het afgerond eigenlijk he, maar ik bedoelde het besluit voor de reorganisatie.

G: het besluit is van mei 2010 het is een voorgenomen besluit van mei 2010 en de echte voorbereidingen daartoe zijn begonnen in het najaar 2009.

I: ok en maar uhm, hoe is daartoe besloten? Ligt daar een onderzoek of een document of iets aan ten grondslag?

G: Ja ja, het was al een wat langer lopende discussie over het organisatie model. Waarbij je wel ff in de gaten moet houden dat er is nogal wat verwarring over, organisatie ontwikkeling wordt vaak verengt tot alleen maar een structuur verhaal maar het is natuurlijk meer dan dat. Eigen nadat de structuur veranderd is begint het pas.

I: ja dan moet de cultuur omslag komen.

G: ja idd cultuur of een andere manier van werken of iets. Dus ff voor jouw beeld. Maar er was dus al een langer lopende discussie tussen mij en de wethouder P&O over hoe vind je nou dat het huidige model loopt en hoe vind je dat het gaat. En daar had ik zelf in 2007 toen ik net binnen was heb ik daar onderzoek naar gedaan. Dus toen heb ik zelf met iemand van P&O op een rijtje gezet wat ik ervan vond. Dingen die goed gingen en die niet goed gingen en welke acties ik daarop zou willen ondernemen. Uhm, dat is in 2007 is dat hebben we dat eigenlijk voor kennisgeving aangenomen. We hebben ons daarna beide gericht op iets anders we hebben n namelijk allebei een onderdeel van de bevindingen gepakt en daar zijn we mee aan de slag gegaan.

En vervolgens kwam in 2009 de discussie weer terug over de structuur van de organisatie en ik merkte wel dat daar veel verschillende meningen over waren. Er waren verschillende meningen over in de OR er waren verschillende meningen over in het college. Wij zaten daar natuurlijk als management ook niet waarden vrij in omdat wij natuurlijk ook daar belangen hadden. Dusja, mijn idee was al wel heel snel het moet allemaal wat meer mean en lean dus dat kan mensen hun baan gaan kosten. Dus in samenspraak met de wethouder P&O en de OR hebben we toen vastgesteld laten we hier extern eens iemand naar laten kijken. Nou en dat was voor mij het moment om K+C uit Arnhem te vragen die expertise op dit gebied hadden en waarvan ik de mensen ook goed kende uit mijn netwerk. En waarvan ik wist hoe ze over de situatie dachten. Dus ik dacht laat hem maar komen met een verhaal. Dat heeft ie ook gedaan en dat advies heeft ie dec. 2009 opgeleverd. En daar ben ik dan verder met het directieteam mee aan de slag gegaan om dat verder handen en voeten te geven maar uiteindelijk ben ik wel degene geweest omdat er zoveel verschillende meningen ook binnen het directieteam waren over wat het dan moest worden eigenlijk. Heb ik een voorstel geschreven dat in jan. 2010 als voorgenomen besluit door het college is bekrachtigd.

I: Ja ok, dus eigenlijk vanaf dat het college het besluit heeft genomen van ja, we gaan reorganiseren. Vanaf dat moment heeft u de leiding genomen.

G: ja eigenlijk wel ja

I: Is er daarna nog had u nog intern een projectgroep samen kunnen stellen daarvoor?

G: Ja en dat heb ik ook gedaan, die was heel klein, en die bestond uit mij en het hoofd personeelszaken.

I: ja maar u heeft dan uiteindelijk besloten om toch een extern advies in te huren.

G: Nou nee dat is dus eerder geweest, dat is geweest voor het college erover besliste. Daar hebben we dus een externe ingehuurd. Die hebben advies neergelegd en daar ben ik vervolgens samen met het hoofd P&O mee verder gegaan.

I: Maar ik bedoel dat advies, had dat niet ook door een intern team gemaakt kunnen worden.

G: Ja had gekund had heel goed gekund. Maar de uitkomst van het onderzoek was dus ook niet verrassend.

I: Nee

G: er zaten voor mij ook geen verrassingen in het verhaal. Dat verhaal had ik ook kunnen schrijven. Alleen was het hier dus heel duidelijk om tactische redenen. HE laat iemand van buiten het ook nog maar eens zeggen. Daarom is er gekozen voor externe inhuur.

I: ja ok, maar het was iemand die u al kende.

G: JA

I: dus u wilde eigenlijk iets wat u zelf al besloten had nog een keer door iemand laten bevestigen?

G: ja, dat heb ik op het moment dat besloten werd om die man in te huren natuurlijk niet gezegd. Maar het was voor mij wel heel duidelijk de reden. Ik had een duidelijke idee en een koers in gedachten maar als ik daar zelf mee zou komen dan was het maar de vraag of het mij zou lukken om het bevestigd te krijgen tot een besluit. Daarom heb ik toen gezegd van ja laat er dan maar iemand naar kijken en laat die maar met iedereen spreken en dan komt daar een verhaal uit en dan zullen we het wel zien. En goh wat kwam er uit zeg hahaha.

I: Uhm maar die selectie van dat bureau heeft u die ook moeten voorleggen, ik bedoel criteria opstellen die getoetst moeten worden.

G: Ja dat zou normaal gesproken wel moeten ja. dat zou normaal gesproken wel moeten ja. Op grond van uhm... Nou moet ik zeggen als ik kijk naar ons inkoop beleid dan zou ik 2 offertes moeten vragen. En normaal gesproken zou je ook verwachten dat het college zou zeggen van uhm (...) nou kom met voorstellen lever die offertes en geef aan wat je de plussen en de minnen vind en op basis van criteria die we vooraf hebben afgesproken maken we dan een keuze.

I: ja want ik neem aan dat er toch niet zo'n enorme tijdsdruk opzit.

G: Ja toch wel. En wat was die tijdsdruk. De wethouder P&O wilde graag een besluit voordat er verkiezingen waren. En die waren in maart 2010 en daarom wilde we heel graag die discussie voor dat moment tot afronding brengen. Maar het had gekund, we hadden ook twee offertes op kunnen vragen. Maar mij heeft mij in deze op mijn blauwe ogen gelooft en heeft toegestaan dit bureau te vragen.

I: ok en daar is jou dan ook budget voor gegeven

G: ja ja

I: vantevoren al?

G: Ik heb een toen een voorstel gegeven. Ik heb gezegd we voeren deze discussie al zo lang we weten elkaar meningen ik denk dat externe uitbesteding zinvol is. laten we er dit bureau voor inhuren.

I: ja

G: en ze kunnen binnen zes weken leveren. He en ik heb aangegeven waar we dat uit kunnen financieren. Er was nog wel ergens een potje waar het uit betaald kon worden. En toen zei het college van joh ga je gang.

I: en normaal wordt er dan we streng toegezien op de inhuur van extern advies?

G: ja kijk normaal is het zo dat er compenserende offertes moeten liggen. Dat er meerdere offertes zijn zodat we niet 1 op 1 kunnen aanbesteden.

Op dit moment is er een projectgaande waarvoor 4 bureaus in de running zijn.

I: want waarom ik erover begin is dat onderzocht is dat sinds 2005 tot 2008 de overheidsuitgave aan extern advies met 0,5 miljard is toegenomen tot 1,2 miljard per jaar. En dat schijnt onder andere te komen doordat gemeenten budget opmaken om het volgend jaar weer te krijgen. Dat ze dat dus kunnen verdedigen

G: Nou het is bij ons niet zo dat we de instelling hebben van laten we het budget opmaken anders moeten we het volgend jaar terug geven. Ik ken de verhalen, het gebeurt ook, maar het zijn vooral verhalen van grote organisaties. Bij gemeenten op dit niveau gebeurt dat eigenlijk niet. Het is natuurlijk zo dat we kijken aan het eind van het jaar van als we nog iets willen is er dan nog budget maar niet dat we het gaan lopen zoeken. Maar, en daar is de crisis dan ook wel weer goed voor, hebben we ook zoiets van ja waar houden we nog budget over en dat mag dan ook niet weer zomaar worden uitgegeven. Dus die budget discipline is best behoorlijk.

I: omdat daar de organisatie te klein voor is en te transparant.

G: Ja, daar komen ze hier niet mee weg.

I: een hoop vragen zijn ondertussen toch al beantwoord. Zijn de medewerkers ook tevreden over het allemaal gegaan is, de implementatie en...

G: ja de grap is net voor 1 sept. Komt een van onze communicatie medewerkers naar mij toe en die vraagt: wil jij nog aandacht besteden aan het feit dat wij gereorganiseerd zijn. En ik vraag hoor jij iets dat mensen er nog mee bezig zijn? Nee zei ze nee, nou dan doen we dus gewoon lekker niets. Dus dat was wel grappig.

I: ok

G: Dus om het verhaal even af te maken. ER was dus najaar 2009 die discussie. Opdracht gegeven aan K+C die zijn eind nov met hun rapport gekomen. Ik heb daar in het directieteam over gesproken daar werden we het dus niet over eens ook omdat daar belangen waren met zittende directeuren. Toen heb ik gezegd ik kom met een voorstel dat is in jan. Door het college geaccordeerd. Dat heb ik daarna ook gewoon aan de medewerkers verteld van nou dames en heren we gaan reorganiseren. En we gaan 12 naar 10 afdelingen, er zullen afdelingen zijn die zullen nauwelijks veranderen en er zullen afdelingen zijn die worden in mootjes gehakt en opgedeeld. Uhm dat verhaal is vervolgens, daar hebben we twee dingen mee gedaan. Dat verhaal is naar de OR gegaan en die hebben er adviesrecht op en die hebben daar ook hun advies over gegeven. En vervolgens ben ik zelf te raden gegaan van welke man of vrouw wil ik dalk op welke plek hebben en vooral ook wat doen we met de mensen die buiten de boot vallen. Want ik had op dat moment inclusief mijzelf 14 zittende managers en 1 vacature. Dus hoe ga ik dat doen en hoe krijg ik mensen van hun plek af als ik ze van hun plek af wil hebben. Nou daar hebben we dus het voorjaar aan besteed,. Ondertussen kwam er een nieuw college en een nieuwe portefeuillehouder P&O. de oude ging weg en die kwam ook niet meer terug. Het was toen nog wel ff spannend want ja gaan deze nieuwe mensen onze koers delen. Gelukkig was het antwoord ja. Dat paste ook binnen het bezuinigingsplaatje. En vervolg heeft nieuwe college half

juni een ja gegeven om de voorstellen zoals die er lagen inclusief de personen inpassing en inclusief wat gaan we doen met de mensen die boventallig zijn. Daar is dus ja tegen gezegd. En dat heb ik dus ook gecommuniceerd naar het personeel; van nou dit worden de nieuwe afdelingen en dit wordt je nieuwe baas. Nou dat heeft even een week wat rumoer gehad. Toen is er in de zomer periode verhuisd omdat mensen die met elkaar werken bij elkaar hoort te zitten, en toen iedereen terug kwam van vakantie was het helder hoe het zou gaan lopen.

I: ok

G: gelukkig is er weinig ruis veroorzaakt

I: Dus uiteindelijk vind u ook dat de reorganisatie heeft opgeleverd waar hij voor bedoeld was?

G: Ja, het is voor het management is het uhm.. ik denk dat we als directie beter in onze rol zitten. De afdelingen zijn gelijkwaardiger geworden. Dat vond ik belangrijk. En wat je met zo'n reorganisatie ook moet doen is de mensen bij elkaar zetten die veel met elkaar werken. Dat heeft het opgeleverd. De echte verandering in werkwijze dus qua cultuur en systemen daar zijn we nog steeds me bezig en dat moet ook nog gewoon een stuk verder.

I: ja idd:

G: dat is per 1 sept. Nog niet meteen veranderd.

G: Maar ook bijvoorbeeld bij het ingenieurs bureau moet bijvoorbeeld intern in de afdeling bezuinigd worden. Dus daar heb ik nou ook een extern bureau ingehuurd. Die moet kijken waar is nou nog efficiëntie te halen en zijn de processen wel goed op elkaar afgestemd en dat moet ook met 10% minder personeel kunnen.

I: dus dat is echt procesreorganisatie

G: ja idd.

G: we zitten nu dus echt een slag dieper. Het harkje dat staat nu. En nu gaan we dus echt op afdelingsniveau proberen nog een keer die slagen te maken.

I: maar hier dan eigenlijk ook weer de vraag had dat niet ook net zo goed met eigen medewerkers gedaan kunnen worden?

G: ja had je kunnen doen maar deze keer was voor mij echt de reden : vreemde ogen dwingen. Kijk bij die andere keer toen met K+C erbij was het meer zo van we weten het allemaal wel maar we laten het iemand anders opschrijven. Bij het ingenieurs bureau is dat anders, daar zijn ook vooraf criteria ingezet daar zijn drie of vier bureaus uitgenodigd om een voorstel te doen en daar is dan Oranjewoud uitgekozen heel specifiek omdat zij bedrijfskundige kennis combineren met inhoudelijke kennis van civiel en cultuur techniek. En dat is het speeltje van het ingenieurs bureau. Daarom kunnen ze vakmatig met die mensen meepraten. Maar wat er wel nodig was om daar een geod en kritisch naar te kijken was iemand die hen een spiegel voorhoud. Van eh waarom doe je dat nou zo of waarom schrijf je je bestekken altijd op zo'n manier, waarom doe je op die manier de aanbestedingen.

I: Eigenlijk is het dus bij deze inhuur even goed als met die vorige dat je een reden had van ik heb het niet gewild ook niet het verlies van personeel maar ik wordt geadviseerd door een ander bureau. Of had u zelf al gecommuniceerd dat er mensen zouden moeten vertrekken.

G: ja dat heb ik van tevoren al heel duidelijk gezegd want dat gold organisatiebreed dus niet alleen voor het ingenieurs bureau maar voor alle afdelingen. Heb ik gezegd we staan aan de lat van de bezuinigingen die ons als gemeente in totaliteit treffen. We zullen 2,5 miljoen moeten gaan bezuinigen als gemeente en daarvan moet de helft uit personeel komen, 1,2 miljoen. We hebben een loonsom van 11 miljoen dus dat betekend 10%. En dat moet uit besparingen, dus niet minder doen maar hetzelfde doen met minder mankracht. Dus afdeling ingenieursbureau dat zijn jullie ook. Jullie ook 10%. Hoe je dat moet doen dat weet ik ook niet als directie. Ik bedoel ik heb wel ideeën maar ik weet ook niet precies waar jullie mee bezig zijn in jullie werk dus jullie krijgen een adviseur en dan gaan jullie het met z'n 3'en uitzoeken. Dus de adviseur, het afdelingshoofd en de directeur bedrijfsvoering. En binnenkort komt het advies van Oranjewoud.

G: maar dat gaat dus echt over expertise die we niet hebben en vreemde ogen dwingen

I: ja dan wil ik het toch vooral over die andere uitbesteding hebben omdat dat een afgerond proces is. Heeft die consultant uiteindelijk ook geleverd wat u van hem verwacht had dat ie zou leveren?

G: Ja hij had een heel heldere offerte, hij heeft de stappen allemaal doorlopen en daar heel duidelijke feedback over gegeven.

I: was het MT het ook eens met de uitkomsten van de consultant.

G: Nou daar is nog wel wat discussie over geweest, volgens hen was het een mening. Volgens mij was het de best mening maar ook de gemeenteraad was het daar niet zonder slag of stoot mee eens. Maarja iedereen mag z'n mening hebben en iedereen mag z'n professionele mening hebben. Uiteindelijk ben ik wel verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie en dan geeft ik door aan het college: dit zijn alle meningen en ik adviseer deze mening over te nemen. En die niet. En zo is het ook gebeurd.

I: je hebt jezelf dus goed kunnen verkopen in ieder geval

G: Ja, Want ik had ook een goed verhaal en daar speelt natuurlijk in mee dat als de gemeentesecretaris dat voorstelt om te doen en je hebt een beetje vertrouwen in de gemeentesecretaris dat je dat voorstel het beste kunt volgen. En daarbij kwam dat ze wisten dat dit vroeger ook mijn werk is geweest. Dus ik wist er ook wel iets van.

Dat was ook aanvankelijk van de burgermeester de opvatting van wat belachelijk dat we hiervoor iemand gaan inhuren dit kan jij toch ook zelf. Ik zei ja dat kan ik ook maar er zijn zoveel meningen dat het is per definitie verdacht als ik dat zou gaan doen.

I: ja dat snap ik. Heeft de consultant verder nog dingen gedaan waarvan u van tevoren niet verwacht had dat ie ze zou gaan doen? Extra toegevoegde waarde misschien of juist niet. Of heeft die dingen gedaan die eigenlijk niet de bedoeling waren maarja...

G: nou inhoudelijk eigenlijk twee dingen. Uhm een paragraaf heeft ie toegevoegd waarin ie een lange termijn doorkijk geeft in de organisatie. Daar had ik aanvankelijk niet omgevraagd maar ik ben er wel blij mee. In het proces stelde hij verder voor om alle bevinden terug te koppelen niet alleen aan het college maar ook aan het MT en ook aan de OR.

I: ok goed. Nou we kunnen dus wel zeggen dat het bureau gevraagd is voor de expertrol. Denkt u dat de consultant echt het verschil gemaakt heeft?

G: ja ik denk dat anders het proces gestopt was als dit verhaal er niet had gelegen. Dat was echt noodzakelijk dat dit verhaal er kwam om de zet te geven van joh je moet echt wat doen.

I: Maar de volgende keer zou u dan weer hetzelfde gedaan hebben?

G: als ik in dezelfde situatie zou komen met heel verschillende meningen ook in het college dan zou ik zeker weer een externe inhuren. Dit had heel duidelijk te maken met de burgemeester en de wethouder die lijnrecht tegenover elkaar stonden. De burgemeester zei: Joh het gaat toch allemaal goed we hoeven niets te veranderen en de wethouder P&O zegt er zit hier teveel management. Er zat gewoon teveel strijd.

I: was het dan ook een soort vriendjespolitiek

G: Daar zaten zeker mensen bij die hij niet wilde zien vertrekken.

I: maar omdat dat bekende waren of omdat het goede mensen waren

G: omdat hij daar een goede werkrelatie mee had

I: Dus de burgemeester moest eigenlijk ook ff een spiegel voorgehouden worden.

G: Ja al ging het helemaal niet over welke mensen op welke plaats op dat moment. Nee we hebben gezegd we moeten het nog niet hebben over de poppetjes maar gewoon puur over de structuur van de organisatie. DE structuur is te zwaar er zitten teveel poppetjes in.

I: dus uiteindelijk de kosten baten analyse met betrekking tot de consultant slaat goed uit?

G: Ja. Absoluut ja

I: Als u een waarderingscijfer zou moeten geven voor het werk van de consultant wat zou dat dan zijn? Tussen een 1 en een 10

G: ik zou ze tussen de acht en de negen geven

I: zo, dat is wel echt goeie geweest dan

G: ja het was echt een goed verhaal

I: ja, uhm, dat waren eigenlijk m'n vragen. Ik heb alleen nog een paar dingen die misschien ook nog wel een rol gespeeld kunnen hebben. Die wil ik aan u voorleggen. Het zijn in totaal 6 punten.

G: ja ok natuurlijk

I: er bestaat zoiets als institutionele gelijkheid. Dat gemeenten het eigenlijk normaal vinden om extern advies in te huren omdat allemaal andere gemeenten dat ook hebben gedaan. Dat kan anders misschien leiden tot scheve ogen van collega's. Kan dat bij u ook het geval zijn geweest?

G: Nou ik heb niet het gevoel dat dat hier ook speelt. Maar het is nogal eens een reflex in overheidsland ook bij gemeenten dat het niet goed is als je er geen externe adviseur bij haalt. Dat het dan niet deugt. Uhm, er is ook wel een reflex in overheidsland en dat is ook wel hier dat: als we er zelf niet heel erg op gebroed hebben deugt het niet. Dus als het van buiten komt deugt het niet. En ik probeer altijd maar gewoon van jongens is dit wel nodig.

I: Of misschien is het wel een stuk prestige, van hey jongens wij hebben onze reorganisatie laten doen door een gerenommeerd extern adviesbureau.

G: Nee dat is bij ons in deze in ieder geval niet aan de orde geweest. Dat zou misschien kunnen naar de buitenwacht. Maar ik hoor er ook bij collega's niet veel van. Maar ik sluit niet uit dat het niet gebeurt want het is wel aan de orde. Maar als je zo bij elkaar zit hoor je daar weinig van. Er wordt wel over gepraat maar niet over gepocht. Maar op een ander vlak zie je dat wel. Bij werving en selectie zie je wel vaak dat wanneer er een nieuwe burgemeester komt en hij krijgt het aan de stok met z'n secretaris dat ze zich laten begeleiden door de grote kantoren omdat het de grote kantoren zijn. Er zijn gewoon burgemeesters die dat belangrijk vinden. Zij hebben gewoon heel innige relaties met die bureau's. Maar die innige relaties hebben ze ook met project ontwikkelaars. Die komen ze dan tegen bij Willem II op de tribune in de business club. Daar dan zij dan zaken mee. Ja het gebeurt.

I: ja, ze zeggen ook niet voor niets dat de beste deals na vijven worden gesloten. He

G: juist inderdaad

I: nou het volgende punt van het bevestigen van beleid hebben we al gehad. En het brenger van slecht nieuws hoe staat u daar tegenover?

G: Ja en dat vind ik dus een echt zwaktestod. Dat als ik weet wat er gaat gebeuren en ik vind dat een afdeling 10% moet gaan bezuinigen dat er voor mij dan zo'n bureau moet komen die gaat uitzoeken dat er 10% bezuinigd moet worden en dat ik dan daarna pas ga zeggen nou dan moeten jullie nou maar 10% gaan bezuinigen. Nee ik vind het. Het gebeurt zeker op deze manier. Maar ik vind het duiken voor verantwoordelijkheden.

I: ja en zeker in jullie functie moet je toch wel je mannetje kunnen staan zou ik zeggen

G: Ja, en dat was tijdens de reorganisatie ook wel een beetje de discussie. En dat heb ik hier gezegd maar ook bij de vorige gemeente waar ik gewerkt heb. Ik zeg je kan twee dingen doen ik kan nu rustig gaan wachten totdat je een opdracht krijgt. En dan wacht je rustig af totdat het college en de raad zeggen van joh ga maar bezuinigen op je personeel. Of je zegt tegen het college en de raad van; ok ik pak dit deel van de bezuinigingen en dan is het ook wat mij betreft tot hier en niet verder. Ik pak dit voor mijn verantwoording maar ook niet meer. En als je wel meer wil dan doe je dat zonder deze gemeente secretaris. Of dan kom ik met voorstellen die niemand leuk vind. Dan ga ik korten op kwaliteit en service. Want dat kan ik gewoon niet meer doen met minder dan dit. Dus ik heb gezegd doe een bezuinigingsvoorstel wat ik kan halen uit efficiency en daar moeten jullie het mee doen. Nou en daar waren ze maar wat blij mee. Dat wij zo'n groot deel voor onze rekening namen.

I: zou u ook kunnen zeggen dat dit een beetje een vriendendienst was. Dat als u ze niet gekend had dat u dan meer intern aan de slag was gegaan?

G: Nee dan was ik opzoek gegaan naar een ander consultancy bureau. Nee hier moest iemand van buitenaf bijkomen. Nee ik ga niet dingen uitbesteden om mensen te vriend te houden of omdat ik me verplicht voel iemand een keer een dienst te gunnen. Dus ik ga altijd kijken of het een opdracht is die binnen jou scope past. En dan moet je gewoon met een goed voorstel komen.

I: Dat was eigenlijk het interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking.

G: ja heel graag gedaan.

Appendix III

Interview 2 14th March 2011

I: Mag ik vragen, sinds hoe lang bent u in dienst van de gemeente? We doen eerst een paar inleidende vragen om te bewijzen dat we de goede persoon voor ons hebben.

G2: ja natuurlijk. Ik ben in 2008 benoemd als projectleider van de fusie en in 2010 als gemeentesecretaris van de nieuwe gemeente. Dus eerst het project geleid om te komen tot 1 gemeente en daarna als gemeentesecretaris.

I: Was u van tevoren ook al in dienst bij een andere gemeente?

G2: Ja maar niet bij 1 van de vier. Dus ik kom echt van buiten

I: Hoe zou u de gemeente zoals die nu is willen omschrijven. Misschien ook in vergelijking met hoe de situatie hiervoor was.

G2: hiervoor had je vier kleine gemeente. Een van 4000 inwoners een van 6000 inwoners een van 13000 inwoners en een van 20000 inwoners. Nu zijn we een gemeente van 43000 inwoners. En ik denk dat het allemaal net iets zakelijker is, veel meer gefocust op de dienstverlening. Ik denk dat je via het klantcontactcentrum bent binnen gekomen.

I: Ja

G2: daarna via de aanbouw dat tijdelijk als gemeentehuis fungeert wat we ernaast hebben gezet. Nou je ziet dat dat uhm, de sfeer ademt van openheid van welkome. Met lage balies en makkelijk naar de plek gebracht worden.

I: ja het lijkt wel een ontmoetingsruimte.

G2: ja zo is het ook bedoeld. Twee avond openstellingen. Dus veel meer aan de dienstverleningsgericht. Dingen die vroeger achter in de organisatie zaten hebben we letterlijk naar voren gehaald. Uhm... ontmoeten van burgers maar ook ontmoeten van collega's he. Op de bovenste etage wordt volledig geflex. Dus veel meer gericht op samenwerken op het halen van concrete resultaten, op kwaliteit en dienstverlening dan bij de vier daarvoor.

I: ja, en zijn de burgers daar ook blij mee. Zoals het nu gaat?

G2: We hebben in maart meteen meegedaan aan een benchmark publiekszaken. Toen waren we twee maanden open. Die benchmark speelde toen. En we hebben toen bovengemiddelde rapportcijfers gehaald en dat is voor een organisatie van 2 maanden oud heel mooi.

Zowel op houding en gedrag van onze medewerkers. Op openingsuren. We houden ook precies bij hoelang de telefoon gaat, hoelang iemand moet wachten of er nog een loket open moet. We weten precies wat de wachttijd en de transactietijd is. We weten precies hoeveel mensen er in de week langskomen en daar proberen we onze bezetting ook zo goed mogelijk op af te stemmen.

I: Nou heb ik op de website gezien dat eigenlijk het begin van het besluit tot reorganisatie in 2006 is genomen

G2: het voornemen om te gaan fuseren? Ja.

Als jij dat zegt dan is dat zo ik geloof dat.

I: Heeft daar ook een rapport of een onderzoek aan ten grondslag gelegen

G2: nou het begon met uhm...

I: het is het zo gekomen?

G2: Nu het begon omdat managers en burgermeesters elkaar goed verstonden. Er was een algemeen gevoel van: we redden het niet meer alleen. Dat had niet alleen de kleinste gemeente, gemeente Kessel. Maar dat had ook de grootste gemeente, gemeente Helden. Helden was ongeveer 4 of 5 keer groter dan Kessel. Als je kijkt wat voor investeringen je in ICT moet doen in huisvesting in aantrekkelijk werkgever zijn dan en in allerlei andere zaken. Dan red je het niet als je het alleen doet. Dat gevoel speelde bij een aantal managers. Gemeentesecretarissen zochten elkaar op ondertussen zochten ook een aantal burgermeesters elkaar op. Die verstonden elkaar. Die zeiden van nou dat moeten we eens wat nader gaan onderzoeken. En zo zijn ook de raden erbij betrokken geraakt de colleges erbij betrokken geraakt en noem maar op. En zo is het gaan lopen. Dus echt van onderop En nu zin alle gemeenten ongeveer van legitieme grootte.

Wij hebben een populatie van 43000, gemeente A van net geen 100 000.

I: Dus die legitimeren zich inderdaad daar alleen al om.

G2: Ja ja, maar die hebben weer andere problematiek en vraagstukken dan wij. Wij zijn een plattelands gemeente. En gemeente A heeft ook wat betreft economie een andere oriëntatie.

I: Uhm nou begrijp ik dat u eigenlijk de leiding heeft genomen naar aanleiding van het besluit om de fusie te gaan implementeren.

G2: Nou niet helemaal he.

I: Wie heeft er dan de leiding genomen?

G2: Nou de burgermeesters in het begin. Zij hebben in maart 2008 een extern bureau binnengehaald. Die hadden het idee dat de vier secretarissen te weinig vaart maakten en dat er te weinig schot in

zat en toen is er een bureau binnen gehaald en die hebben een projectleider geleverd en die hebben een paar inhoudelijk mensen geleverd en die zijn aan de slag gegaan met het verder voorbereiden van de fusie.

Dus jou vraag was waarom worden er externe bureaus binnengehaald. Nou volgens mij is toen een extern bureau binnengehaald om ervoor te zorgen dat de plannen daadwerkelijk uitgevoerd gingen worden.

I: ok, maar in principe hebben de burgemeesters daarin zelf de leiding genomen?

G2: Ja bij fusies van gemeente vormen de burgemeesters vaak de stuurgroep en zij vormden dus ook de stuurgroep voor deze herindeling. Met de burgemeester van Helden als voorzitter. En zij hebben toen het besluit genomen van: het gaat te traag of niet goed genoeg. Of wat dan ook. Wij huren gewoon een flinke batterij adviseurs van buiten in.

I: en daar was ook budget voor beschikbaar gesteld?

G2: Ja ja, je krijgt ook geld als je fuseert he. Je krijgt een flinke herindelingsbijdrage van het rijk. Dat is een flink bedrag en daar kun je ook huisvestingskosten, ICT kosten en reorganisatie kosten kun je daarmee dekken.

I: Is er ook wel nagedacht over een interen projectgroep om deze reorganisatie te leiden?

G2: Ja dat is later gebeurd. Toen ik binnen kwam. Ik ben officieel op 1 dec 2008 begonnen maar al in okt 2007 benoemd. En toen vroegen ze kun je alvast twee dagen in de week hier komen werken. En dat heb ik gedaan dus mijn verlof dagen bij mijn oude werkgever moest ik opnemen en hier inzetten. En uhm... tot dat moment was die fusie vooral het feestje van de externe. Dus de adviseurs brachten weer nieuwe collega adviseurs binnen en dat betekende dat heel weinig interne mensen bij de fusie betrokken waren. De meeste mensen wisten vrijwel van niets dus het meeste ging aan hen voorbij. Er kwamen wel notities van hoe willen wij met dienstverlening omgaan en dat is onze besturingsfilosofie. Uhm... en een soort perspectieven nota. Van hoe kijkt Gemeente X naar de toekomst. Dus heel veel werd gedragen aangevoerd en uitgevoerd door de adviseurs van het bureau van BUREAU X. Dus toen ik binnen kwam twee dagen in de week heb ik heel veel rond gereden door de gemeentehuizen langs de gemeentehuizen. En ik dacht het eerste wat ik moet doen is dat bureau eruit zetten en zoveel mogelijk met m'n eigen mensen gaan doen.

I: Maar als ik u dus goed begrijp zegt u. Dit hadden we net zo goed met ons eigen personeel kunnen doen?

G2: Ja ja, ik sta bekend, niet alleen hier, maar overal waar ik gewerkt heb van benut nou de kennis die je in huis hebt in plaats van dat je steeds van buiten mensen naar binnenhaalt die eigenlijk doen wat je zelf ook kan doen. Ik vind dat je heel voorzichtig moet zijn met het binnen halen van externe. Maar daar komen we straks waarschijnlijk nog wel op terug. Misschien heb je daar ook nog vragen over. Maar ik ben daarin heel terughoudend. Omdat wil deze fusie slagen dan moet ie gedragen worden door eigen mensen. En hoe kan dat het best? Door ze er van begin af aan bij te betrekken. Dus het is ook pas gaan stromen toen we afscheid hebben genomen van die externe. Dat hebben we toen op december gedaan en wat er daarna nog rondliep hebben we in december ook afscheid van genomen. Zodat we vanaf 1 januari het laatste jaar ook gewoon aan de slag konden.

I: Ja. En hoe is het proces van de fusie dan verlopen vanaf dat moment. Vanaf het moment dat u binnen kwam

G2: Ja we hebben werkgroepen gemaakt. Een werkgroep bedrijfsvoering. Dat was alles bij elkaar zat er een honderd man in bedrijfsvoering.

I: Maar u zit ook niet in het directiemodel he maar in het uhm afdelingen taken model.

G2: Ik zal eerst ff zegen. We hebben wat werkgroepen gemaakt. Bijvoorbeeld een aantal medewerkers van de afdelingen communicatie bij elkaar gezet en een opdracht gegeven. Om met nieuwe communicatie ideeën te komen. Zo ook bij ICT, P&O planning & control. Allemaal bij elkaar. Die hebben we in een restaurant uitgenodigd. Allemaal tafels bij elkaar. En dan zoals; dit is de tafel p&O dit is de tafel van communicatie. En ie hebben opdrachten gekregen en die zijn aan de slag gegaan. En dat hebben we ook gedaan met de mensen van vergunningen en de mensen van WMO verstrekking en de mensen van ruimtelijke ordening en de mensen die gaan over de inzameling van het afval. Dat gebeurt nog steeds op 3 verschillende manieren. Die hebben we gewoon opdrachten gegeven van hoe zij hun taak na de fusie invulling zouden gaan geven. Daarvan hadden we dan een aantal overkoepelende werkgroepen. Een werkgroep bedrijfsvoering, huisvesting, vanwege de verhuizing. En nog een groep die zich met de dienstverlening bezighield want dat was echt het belangrijkste die dienstverlening moest gewoon beter. En daarnaast hadden we nog een groepje dat zich bezig hield met de contacten naar de raad etc. Zo hebben we het georganiseerd. En ik heb aan de vier gemeente secretarissen gevraagd van: ja ik heb wel behoefte aan ondersteuning maar dan wel ondersteuning van onze eigen mensen. Dus heb je iemand die bijvoorbeeld twee dagen in de week mij wil helpen met de fusie. En de andere dagen kan ie dan gewoon doen wat ie moet doen. En zo kreeg je dan een groepje van een man of zes. Nou dan hadden we hier tegenover nog een oude leegstaande ambtswoning en daar zijn we met elkaar gaan zitten in de grote huiskamer. Dat noemde we dan ook villa Gemeente X.

I: dat zal wel een leuke sfeer hebben gehad

G2: Ja inderdaad dat was niet vervelend. Maar het kwam ook goed uit omdat we niet in het gemeentehuis van Helden hoefde te zitten omdat dat al de grootste fusie partner was. Dus zo zaten we mooi op onafhankelijk terrein. Een mooie oude ambtswoning daar kwam dan een man of 6 van de verschillende afdelingen. En toen zijn we daar plannen gaan maken en zo is het ook gelopen.

I: Kunt u ook iets zeggen over het besluit tot inhuur van het externe consultant bureau.

G2: Ja dat besluit is genomen in maar 2008. Door de burgemeesters omdat ze vonden dat er te weinig voortgang werd gemaakt.

I: hmm hmm

G2: Verder hebben we nog wat externen ingehuurd om ons te laten voorlichten voor de nieuwe telefoon centrale, Voor huisvesting en voor het nieuwe kantoorconcept. Maar niet voor de verbetering van de dienstverlening. Wel voor trainingen enzo maar niet voor dingen die heel dicht bij onszelf zitten. Daar huren we geen bureaus voor in.

I: Ok, nouja dat beslaat een deel van het interview. Maar net als over de selectiecriteria voor het consultant bureau. Kunt daar iets over zeggen?

G2: Nou dat was toen heel makkelijk. De burgermeester kende iemand bij BUREAU X en zo is dat tot stand gekomen. Maar tegenwoordig schrijven we een heel klein programmatje van eisen. en dan benoemen we een aantal criteria vanuit die eisen en die leggen we ernaast als we mensen spreken en dan is het zo van ja die voldoen wel en die voldoen niet.

I: Dus mensen mogen gewoon hier z'n presentatie komen houden en dan ziet u het vanzelf

G2: Ja ja, inderdaad. Maar we huren niet meer zoveel in. We huren in om achterstanden weg te werken als we straks weer verder gaan digitaliseren dan zullen we daar ook handjes voor inhuren. Maar echt organisatie advies dat doen we grotendeels zelf.

I: Maar ze hebben hier dan toch wel een tijdje rondgelopen?

G2: ja

I: en hebben ze zich toen wel gehouden aan wat van tevoren van ze verwacht werd?

G2: Ik denk dat ze te weinig zijn aangestuurd. Die van dienstverlening die vielen echt volledig door de mand. Die heb ik er ook echt kwaad uitgezet. Die waren zelf ook nog wat geïrriteerd. Die produceerde stuk na stuk maar we schoten er helemaal niets mee op. Op het gebied van inhoud , van wat willen we nou bereiken als gemeente. Uhm ja, dan verzamelde de adviseur eigenlijk wat we zelf deden. Nou dat deed ie heel veel dagdelen over dus daar hebben we ook maar afscheid van genomen

I: echt van: geef mij jou horloge en ik vertel je hoe laat het is.

G2: ja ja, inderdaad. Ja dat idee ja. Nou de projectleider van de fusie verdween omdat ik binnenkwam. Dus die heeft nog een week de overdracht gedaan en toen was die ook weg. Ja en we hebben heel snel het management benoemd. In januari hadden we de afdelingshoofden die onder mij vallen al benoemd en die hebben ook meteen al taken overgenomen. Dus die zijn daar ook meteen mee aan de slag gegaan dus die maken ook het werk van de adviseurs overbodig. Toen in maart hebben we de overige managers benoemd dat geeft gelijk rust en overzicht in de organisatie, dat mensen weten van oh dat zijn dus de nieuwe leidinggevende, en die gingen ook meteen denken over de toekomst. Kijk en dan heb je dus ook geen werk meer voor de adviseurs.

I: nee maar dus eigenlijk is de toegevoegde waarde van de consultants volgens u echt heel beperkt?

G2: die is heel beperkt gebleven. Want ook het hele projectplan is gemaakt door de vier secretarissen. Vervolgens hadden ze daarna wel moeite met het plan uit te voeren. En is toen de externe ingehuurd om daar versnelling in aan te brengen. Maar het plan, waarin ook per kwartaal werd aangegeven wat er dan bereikt moest zijn. Dat hebben we voortdurend gebruikt. Dat is allemaal gemaakt door onze eigen mensen. Dus uiteindelijk heeft het allemaal een paar ton gekost maar het heeft weinig toegevoegde waarde gehad.

I: Maar zou je dan ook kunnen zeggen dat het zoals u al zei. Het is een kwestie van bekende iets gunnen. Maar zou het ook iets kunnen zijn van, we hebben het budget dus we kunnen het gebruiken.

G2: Nee ik denk dat er wel degelijk zo iets zat van het schiet niet op en we moeten er wat versnelling in aanbrengen. Want die burgermeesters zagen de tijd tikken. Shit we hebben nog anderhalf jaar en er is nog zo weinig gebeurd. Nou en iemand kende BUREAU X en die zei ook dus die hebben toen de opdracht gekregen. En vervolgens was er ook heel weinig toezicht op die adviseurs. Die burgermeesters zijn ook niet zo gewent om ermee om te gaan. Die secretarissen waren druk bezig met zichzelf en met elkaar dus die hielden ook niet echt toezicht en bovendien voelden ze zich misschien ook wel een beetje gepasseerd. Dus die hadden ook geen behoefte om leuk en fris mee te doen. Nou dan kan zo'n bureau ook de vrije ruimte in omdat die ruimte daar ook ontstaat.

I: ja, maar ook dus de aanwezigheid van het budget. Het feit dat de mogelijkheid er was, dat is volgens u niet de reden geweest om te zeggen: huur maar in.

G2: Nee nee, de belangrijkste reden was: het stagneert. En de datum was heilig want er kwamen verkiezingen aan en gemeenteraden en de gemeente moest nog worden opgeheven en een nieuwe gemeente in het leven roepen. En is die datum heilig dan betekent dat dat je die datum moet halen.

I: En het college waren die ook tevreden over de stukken die de consultants leverden.

G2: Ja uiteindelijk is het allemaal wel aangenomen maar wel met een heleboel toeters en bellen erbij. Maar er heeft zich ook wat afgespeeld toen ik er nog niet was.

I: uhm, u heeft al veel beantwoord. Nou uiteindelijk zegt u dus dat u misschien wel een beter resultaat heeft gehaald met uw eigen team als wat u had kunnen halen met behulp van de externe adviseurs.

G2: haha, niet misschien zeker, zeker. De fusie is vanaf 2009 echt iets van Gemeente X geworden en dat was van tevoren een speeltje van de externe. En het is gaan stromen toen we het gewoon open hebben gezet en hebben: gezegd het is van ons en we gaan ermee aan de slag

I: Maar als ik u dan mag vragen, wat is dan eigenlijk uw algemene visie op het externe organisatie advies

G2: nouja ik zal je zeggen ik ben zelf organisatie adviseur geweest dus ik kan er van twee kanten op kijken.

I: oh kijk eens aan. U kent het klappen van de zweep.

G2: ja ja, nou. Ik denk dat de toegevoegde waarde van de adviseur is dat er een soort preventieve werking van uit gaat en ik denk dat je een adviseur kan inhuren als je het als organisatie zo druk hebt, dat niemand echt overzicht heeft, Systematische aanpak heeft. Mensen helpt, een beetje zelfvertrouwen kweekt. Als organisatie en als individu. Daar kun je een adviseur voor inhuren

I: is dat laatste niet meer een trainer of wat we tegenwoordig noemen een coach

G2: ja dat is idd zo maar goed. Ik denk als je op een gegeven moment met zo'n.... Kijk een fusie is best een heftig gebeuren je laat vier organisatie die sinds jaar ene dag bestaan die draai je de nek om. 4 lichamen als het ware neem je afscheid van en je creëert iets nieuws. Dat is er op papier en in je hoofd wel maar het bestaat nog niet. En toch vraag je mensen om met jou mee dat pad in te slaan.

En dan heb je dus met mensen individuele gesprekken nodig om ervoor te zorgen dat ze zich welkom voelen, dat ze gemotiveerd worden om hun best te doen, dat ze het niet alleen als een bedreiging zien maar dat ze ook denken van ja dat is iets nieuws dat is leuk. Dan kan misschien eens andere dingen doen een een carrière move maken. Zorgen dat mensen er positiever naar kijken dan dat ze alleen maar denken van: oeh dan kan ik dalijk niet meer thuis eten tussen de middag, of oeh nou moet ik tien kilometer fietsen, of oeh die nieuwe leidinggevende ken ik niet. Dus ik denk ook dat je in de coachende sfeer iets kan doen maar op het moment dat je je managers hebt benoemt kan de manager die rol ook weer overnemen. Maar je hebt even een begin nodig.

Kijk bij Horst bij die fusie was de gemeentesecretaris van horst projectleider. Maar hij moest ook nog z'n eigen organisatie runnen en dan die fusie erbij. Dat is een stuk ingewikkelder. Kijk ik was gewoon voor 1 klus aangenomen. Fusie voorbereiden en daarna wordt je secretaris. Dat is voor medewerkers plezierig omdat de mensen weten van: die man verdwijnt niet wanneer het eenmaal 1 jan is. Die leidt ook onder de consequenties en de gevolgen van z'n eigen voorstellen en dan is ie er ook bij. Dus dat gaf ook wel vertrouwen dat we het niet afraffelde en dat we het ook wel naar eer en geweten deden. Plus, uhm, het heeft een toegevoegde waarde, maar we moeten we heel selectief zijn vind ik. En ik vind dat er heel snel wordt ingehuurd dat ik denk van jongens dat is schandalig dat zou je gewoon zelf moeten doen.

I: onderzoek van afgelopen jaren heeft ook uitgewezen dat de overheidsuitgaven aan extern advies met 0,7 miljard is toegenomen tot 1,2 miljard euro per jaar.

G2: Ik kan het me voor een deel best voorstellen. Ook wij huren voor sommige expertises gewoon in. Als wij een rechtspositioneel probleem hebben met een medewerker en we willen een second opinion. Dan huren wij ook een advocaten kantoor en dan zeggen we ook van: zoek dit eens even uit en staan wij hier sterk. Maar alles wat te maken heeft het het hart van je organisatie. Ik vind dat je dat wel zelf moet doen.

I: en bijvoorbeeld nou bij zo'n fusie, ik kan me voorstellen dat 4 burgemeesters of secretarissen niet zomaar voor elkaar willen wijken. Hoe is daarmee omgegaan

G2: dat hebben ze dus gedaan om eerst die externe binnen te halen er heeft 1 secretaris mee gesolliciteerd die is het niet geworden maar het wervingsbureau heeft gezegd van: we gaan jou niet voorstellen aan de sollicitatiecommissie dus trek je terug. En dan zie je wel vaker dat men iemand van buiten neemt, die geen verleden heeft, zodat je ook niet het verwijt kan krijgen dat je een gemeente voortrekt.

I: maar wanneer men de echte stap maakt om daadwerkelijk te gaan solliciteren, weet men al dat er burgermeesters en secretarissen moeten gaan sneuvelen. Hoe is daar mee omgegaan

G2: Nou ik heb wel met de secretarissen gesproken over hun positie in de toekomst. En er is er 1 terug gekomen als manager een als projectleider en een als strateeg. Ik heb gewoon iedereen kunnen benoemen en iedereen kunnen afwijzen. Ja we hebben gewoon gekeken naar wie heeft het meeste kwaliteit en die hebben gekozen. We hebben ons daarbij niet af laten leiden door iets als rechtspositie.

I: ok

G2: dus het is heel zakelijk in combinatie met aandacht voor mensen opgelost. Niemand is er gefrustreerd uitgestapt.

I: Denkt u ook dat de burgemeesters die toen het extern personeel hebben ingehuurd iets hebben gedacht van. Ja die externe adviseurs worden eigenlijk overal ingeschakeld, laten wij dat nou ook maar gewoon doen.

G2: Ja ik denk dat dat een soort macht van gewoonte is geworden. En ja we waren al wat goede ervaringen maar uiteindelijk is dat toch gedaan omdat dat van een gemeente verwacht wordt. Maar de burgemeester is natuurlijk niet aangenomen om te fuseren die is aangenomen om de gemeente te leiden dusja. Als er dan toch een fusie komt kan ik me voorstellen dat ie dat niet zelf wil doen en dan wordt er soms wel iets te makkelijk uitbesteedt. Dat is ook zodat als het dan fout gaat dat je dan de consultant daarna de schuld kan geven.

Je zag ook dat die secretarissen een beetje concurrent van elkaar waren geworden. Van oeh, doe ik nou voor die wat, eigenlijk heb ik zelf nog wel ambities, en hoe verhoudt zich dat eigenlijk. En ja als mensen dan te lang alleen met elkaar bezig zijn dan gebeurt er niets.

I: Is er hier ook gesneden in de personele bezetting?

G2: ja we werken hier nu ook met 50 FTE minder dan voorheen. Er is ook een vacature stop in het leven geroepen. Dus we hebben heel veel inhuur gehad als mensen weg gingen he. Dus bijvoorbeeld bij P&O ging iemand weg en dan: hoppa huur maar iemand in het werk moet toch gebeuren. En dat gaf dan vacature voordeel en zo alles bij elkaar hadden we zo'n 335 FTE en na de fusie zijn we gestart met zo'n 280 FTE. Dus dat is zo'n 50 FTE minder. Dat is gewoon het schaalvoordeel wat je dan hebt. Er is maar een moment waarop je dat kunt doen en dat is bij een fusie.

I: is daar ook een extern bureau bij betrokken geweest?

G2: Nee.

I: misschien als brenger van slecht nieuws?

G2: Nee dat hebben we allemaal zelf gedaan

I: ook niet bij de aankondiging van de fusie?

G2: nee ook niet we zijn heel veel langs geweest bij de gemeentehuizen. Eerst mijn voorganger en daarna ikzelf. We hebben mensen gewoon gesproken. Soms met het hele personeel bij elkaar soms op team niveau.

I: nou had ik eigenlijk nog een laatste punt wat misschien de reden zou kunnen zijn voor de inhuur van extern advies. Zou het misschien ook prestige kunnen zijn omdat BUREAU X toch wel een groot kantoor is? Dat er gezegd wordt van ja, en wij huren BUREAU X in voor ons project

G2: Dat zou ook wel een beetje kunnen. Maar volgens mij was het gewoon dat onze burgemeester actief is bij de paardenclub. En dan BUREAU X die paardenclub sponsort daar kennen ze elkaar van. Maar het is wel duidelijk dat er niet naar een kleiner onbekend bureau was gegaan.

I: dat was het bedankt voor uw input.

Appendix IV

Interview 3 24th March 2011

I: Ik wil beginnen te zeggen dat ik het interview echt helemaal anoniem houd. Dus dat wil zeggen zowel u als de gemeente waar u voor werkt.

Hoe lang bent u al in dienst bij deze gemeente

GIII: Bij deze gemeente?

I: ja

GIII: twee en een half jaar

I: en ook meteen als gemeentesecretaris dus?

GIII: ja

I: Wat houdt volgens u de functie van gemeente secretaris in?

GIII: in het kort. Hahaha. Uiteindelijk ben ik verantwoordelijk voor alle ambtelijke advisering en al het andere werk. Dus dat is gewoon de functie van directeur zoals je bij elke organisatie hebt. Uhm, wat het bijzonder maakt uhm anders dan enkel algemeen adviseur is dat je bij de gemeentelijke organisatie ook nog met de politiek te maken hebt.

I: ok.

GIII: Wij zijn, ja... De gemeente is nou eenmaal een politiek gedreven organisatie.

I: en wat is uw algemene visie op het externe advies ofwel op het organisatie advies??

GIII: ja ik wil het aleen maar hebben als het slim is of als ze iets kunnen leveren wat wij zelf niet kunnen leveren. Uhm... en als het me op den duur iets opleverd.

I: ok ja, maar heeft u daar dan misschien positieve of negatieve ervaringen mee over het algemeen.

GIII: het gaat er mij om dat we heel goed kijken van ja... waar zetten we dat dan in. Ennuh, wil je eigenlijk een advies hebben dat duurzaam in zo'n organisatie landt dan moet het een advies zijn vanuit de interne club daarbij ondersteund door externe om nieuwe inzichten te krijgen. Zou kunnen althans.

I: jawel, hiervoor heb ik bij gemeente B gewerkt. Je ziet het vaak ook bij nieuwe wetgeving. Als er nieuwe vrij ingewikkelde nieuwe wetgeving komt, toen was dat wet werk en bijstand. Waarop hele afdelingen helemaal anders moeten worden georganiseerd om te kunnen voldoen aan die wetgeving.

I: en op een gegeven moment wordt dan dat besluit genomen. En daar wordt ook een budget voor vrij gemaakt. Neemt u daar dan ook de leiding in als het college heeft besloten om te reorganiseren?

GIII: ja maar als het echt zo groot gaat dat je A zegt dat je heel erg goed wil reorganiseren dan moet er nog wel heel wat gebeuren. Dan moet er een plan gemaakt worden en de OR moet erbij betrokken worden uhm... het college moet erbij betrokken worden en je moet een beeld hebben van welke eindsituatie wil ik uiteindelijk hebben, zodat een e regie houdt over het gehele proces.

I: ja ja dat snap ik maar voor die reorganisatie is toen ook een externe adviseur gehaald, omdat hele verhaal eens uit te zoeken. Uhm, had dat niet ook intern gekund dan?

GIII: ja nou dat zou kunnen maar wat je bij dit soort zaken ziet is dat de dagelijkse gang van zaken ook gewoon doorgaan. Dan is zo'n externe adviseur wel handig om dat die A de truc al kent en uhm de mensen ook op nieuwe gedachten en bewegingen kan brengen. Ik denk dat als de druk hoog is dat er dan meer gebeurt. Als ik dus een externe inhuur.

I: in ieder geval nog sneller dus?

I: Maar met een intern team was die reorganisatie niet zo van de grond gekomen?

GIII: Nou ik denk toen niet, we zijn toen bezig geweest met een nog grotere reorganisatie te maken van inter gemeentelijke sociale dienst. Dat is wel voor een heel gedeelte intern betrokken geweest. Nou dat stuitte op een gegeven moment op een bestuurlijk nee. En dan is de tijd nog maar heel beperk om iets te gaan doen.

I: ok. Over welke tijdsdruk hebben we het dan over?

GIII: de nieuwe wetgeving

I: dus alles moet van tevoren al helemaal klaar zijn om geïmplementeerd te kunnen worden?

GIII: ja ja

I: Maar waren er misschien ook wat organisatie politieke redenen om zo'n organisatie van buiten in te huren?

GIII: Nou je ziet dat uhm. En dan vooral als het gaat om nieuwe wetgeving en dan vooral als het gaat over de wet werk en bijstand, dat vond ik een goed voorbeeld, daar gaat het ook echt om een heel groot cultuur verschil. Daarvoor waren mensen van sociale zaken, die leverde netjes aan het eind van elke maand hun stukken in aan het ministerie. En dan kreeg je ook wel eens terug zo van ja dit is niet goed gedaan of hey doe dat ff anders. Maar met name met die nieuwe wetgeving werden zijn ineens ook financieel verantwoordelijk en dat is echt een hele cultuur omslag en dat kun je bijna niet leveren met de mensen die altijd in die oude cultuur hebben gewerkt.

I: ok, dus u zegt daar moet echt een nieuwe blik van buiten af doorheen dan?

GIII: ja ja

I: En toen zijn jullie op zoek gegaan naar een geschikt bureau voor jullie voor deze opdracht. Hoe ging dat te werk? Hoeveel verschillende bureaus hebben jullie benaderd?

GIII: in die tijd?

I: Wat was het pakket van eisen ? was er een pakket van eisen?

GIII: Nou ik moet zeggen, daar heb ik wel een beetje mee gesjoemeld, want er is natuurlijk een normale reglementaire aanbestedingsprocedure en tegelijkertijd uhm... Weetje de moeilijkheid is dat je wel iets hoort van die bureau's en dat je er ook wel iets van weet. Maar je moet ook voldoende vertrouwen hebben in degene van die bureaus die dan uiteindelijk komt. Uhm dus je moet bijna een soort een dubbel profiel opstellen. 1. Omdat je wilt weten wat dat bedrijf voor je gaat doen wat voor proces, want ze moeten over een half jaar dit afleveren en over driekwart jaar dat. Maar hij moet ook iemand leveren waarvan je denkt; als ik nou daarmee praat dan weet ie er ook echt ie van. Dus zo'n zelfde iemand moet zich ook voor kunnen stellen bij de OR. Van jongens hey hier is de man die het uiteindelijk, jah... waar ik vertrouwen in heb. En dat heeft te maken met, welk persoon van dat bureau gaat dit nou doen. En daarom is het belangrijk dat je goede contacten hebt bij die bureaus. Maar ook om te zeggen van hey bureau kom nou, jullie mogen best offreren maar dan wel met deze persoon.

I: maar waar had u dan mee gesjoemeld.

GIII: Nee ik wilde zeggen ik heb zelf wat gesjoemeld door te zeggen dat het niet een aanbesteding was volgens het boekje. Dus niet helemaal volgens het programma van eisen. Dus ik bel die bureaus dan ook wel. Van hey jullie mogen je wel inschrijven voor dit project maar als jullie komen wil ik niet pietje hebben want die heeft dat de vorige keer al een keer gedaan. Of die ken ik van een ander project. Je kunt alleen maar inschrijven als jullie Harrie sturen.

I: Maar u kende dan ook de jongens of de organisatie die uiteindelijk werden uitgenodigd

GIII: ja een aantal daarvan wel ja

I: en het bureau dat uiteindelijk de opdracht gekregen heeft?

GIII: Nou die voldeed aan de voorwaarden van snel en de betrouwbaarheid. En ik wilde iemand hebben die redelijk rechtlijnig blijft ook in tijden van tijdsnood. Dus niet iemand die alle mogelijkheden daarna nog een keer gaan onderzoeken.

I: juist. Iemand die knopen doorhakt.

GIII: ja ja. Dat is belangrijk ja.

I: maar dat was uiteindelijk toch nog wel iemand die je kende.

GIII: ja ja

I: en uiteindelijk is het doel toen gerealiseerd zoals u het wilde? En de medewerkers waren die ook tevreden?

GIII: Nou wat je ziet is uhm. Je moet daar ook snel een eind aan breien. Het slechtste aan het inhuren van zo'n bureau is als het te lang duurt. Als je zegt van nou er moet iets gedaan worden met een uhm... hele reorganisatie op deze afdeling en een hele cultuuromslag etcetera. Dan denk ik dat het

goed is om een extern bureau te huren. Maar dan moet jij als algemeen directeur ondertussen alweer bezig zijn met een nieuw hoofd te werven die al die andere dingen gaat doen.

I: ja en dat i ook gelukt?

GIII: ja.

I: en medewerkers waren ook echt tevreden aan het einde van de rit.

GIII: nouja die zijn pas tevreden geweest een jaar later denk ik.

I: nadat die hele cultuur omslag is geweest.

GIII: ja

I: ok. Uhm... En de consultant heeft die ook echt gehouden aan de eisen die u aan hen gesteld hadden?

GIII: nee, wat ik zie is dat ik aan het einde met die consultant nog wel wat gevechten heb moeten leveren want die zei elke keer van: er moet nog dit gebeuren en daarom moet ik nog langer blijven. Dussuh ik moest echt de lijn doorknippen van: nee je gaat en een ander gaat dat werk voor jou doen.

I: ja dus die wilde echt nog wat werk oor zichzelf verschaffen?

GIII: nou, ik denk dat wat er bijna altijd gebeurd is dat mensen zeggen van nou: als je mij nou nog een half jaar laat zitten dan lever ik dit en dit ook nog. En eigenlijk is het ook wel erg makkelijk om dat te laten doen.

I: maar nu in dit geval is de consultant binnen het budget gebleven. Dus binnen het budget wat ervoor ter beschikking was?

GIII; uhm.... Nouja ja. Redelijk

I: niet helemaal

GIII: nee redelijk. Wat je ziet gebeuren is dat je hebt een afspraak met een bureau en met een consultant en in verloop van tijd gaan ook financiële problemen of juridische problemen meespelen en dan zegt die consultant van: ik heb nog een collega en die kan dat heel goed. En als je dan niet uitkijkt dan heb je binnen no time 4 consultants van hetzelfde bureau aan het werk. Uhm... die allemaal een klein stukje van het probleem voor z'n rekening nemen.

I: en da is toen dus ook een beetje gebeurd.

GIII: ja ja

I: en het MT waren die tevreden met de voorstellen en de plannen

GIII: ja hoor

I: uiteindelijk zou je zeggen dat de consultant echt een significante positieve bijdrage heeft geleverd aan het hele project?

GIII: ja want ik denk dat we het anders niet hadden kunnen doen.

I: Heeft de consultant nog speciale dingen gedaan die u van tevoren niet verwacht had dat ze zouden gebeuren maar die die toch gedaan heeft?

GIII: Nou ja, ik denk dan vooral aan bepaalde dingen die die aan die cultuur kant heet gedaan. Omdat dat dan ook het aller moeilijkste is en meestal ook niet zo door die consultants opgepikt wordt. Uhm... maar als daar al eens een keer een eerste draai aan wordt gemaakt dan is dat al heel goed.

I: ok en misschien ook negatieve dingen die zijn gedaan waarvan u zoiets had van: ja dat hadden we dus niet afgesproken en dat heeft ie toch gedaan.

GIII: nouja die voortdurende vraag ontwikkelingen van: kan het nog iets langer kan ik nog iets meer werken kan ik dat ook nog oppakken. Het is bijna hetzelfde als iemand uit de bouw neerzetten die altijd zegt van: er is toch nog wat meer werk gedaan en ik heb hier nog wat meer op moeten metselen enzo...

I: zou u dan kunnen zeggen dat de consultant dan echt de expert is geweest of meer de facilitator van de verandering?

GIII: ik vind dat je als opdrachtgever echt zelf de expert moet zijn van je verandering. Niet zozeer expert in detail. Of je zou... Je moet het spel goed spelen. Je moet als opdrachtgever de regie kunnen nemen. Je moet als opdrachtgever weten wanneer je tevreden bent met welk resultaat ennuh. En welke kosten dat mag geven. En daarbinnen vraag je de expert om een en ander te doen. Maar hij moet wel daarbinnen blijven.

I: ja dat klopt maar het verschil en de facilitator en expert lijkt me toch wel duidelijk. Zou u dan zeggen dat hij meer vanuit zijn expertise heeft moeten handelen of meer als facilitator om de verandering überhaupt mogelijk te maken.

GIII: Nou, in dit geval als expert omdat de druk groot is en omdat je ook kennis moet hebben van die hele wereld en van de sociale zekerheid.

I: ok maar uiteindelijk denkt u nog steeds dat u met een intern bureau had u niet hetzelfde resultaat kunnen bereiken?

GIII: Nee want, uhm.... Vaak zit er in uitvoerende afdelingen zit daar niet zoveel denkkraft in. Daar zijn die mensen ook niet voor aangenomen. Ze zijn aangenomen om om om uh uh uh dingen af te handelen en gewoon productie af te leveren.

I: Dus als we kosten en baten tegen elkaar afzetten dan slaat de baten kant wel positief uit in dit geval?

GIII: Nou ik vind dat wat wij in deze gemeente doen door een aantal interne projectmedewerkers opgeleid te hebben. Die we elk project kunnen laten doen dat gedaan zou kunnen worden. Dat vind ik een veel slimmere investering.

I: ja duurzamer dus.

GIII: ja

I: maar als u een waarderingscijfer zou moeten geven voor het werk dat die adviseurs bij uw opdracht in gemeente Y gedaan hebben. Wat zou u ze dan geven?

GIII: een zeventje.

I: dan ben ik eigenlijk toch al een eind door mijn vragen heen.

ik wilde alleen nog even een aantal punten voor u aanhalen die ik uit de literatuur ook heb gevonden als redenen voor organisaties om externe adviseurs aan te trekken. Zou u daar even uw visie op kunnen geven? En herkent u ze?

Bijvoorbeeld iets als institutionele gelijkheid: gemeente reorganisaties door een extern bureau laten doen omdat andere gemeenten dat ook allemaal hebben laten doen.

GIII: ja ja, ja ik ben daar nooit voor te.... Kijk mijn keuze. Maar dat hangt ook af van mijn keuze. Ik geloof niet zo in at morgen is alles anders als we gewoon de poppetjes net even iets anders zetten. Dus ik geloof niet dat we altijd hetzelfde moeten doen als andere gemeenten

I: maar u kent de verhalen wel

GIII: jaja jazeker het gebeurd.

I: en het bevestigen van legitimiteit van beleid door een consultant waar eigenlijk al over besloten is

GIII: ja als je daar iemand voor nodig hebt. Een consultant dan kan dat heel handig zijn. Het kan zijn hoor. Het kan zijn dat je zegt van: we willen die kant op en het is heel ingewikkeld om dat allemaal zelf te zeggen als we nou gewoon uhm BUREAU X binnen halen en die zeggen dat dat heel goed dan kunnen wij zeggen van jongens kijk dan zij zeggen het ook.

I: ok ok ok. En organisaties die mensen inhuren om hen het slechte nieuws te laten brengen, kent u dat ook op die manier?

GIII: ja ja ja. In sommige gevallen denk ik dat het, in heel ingewikkelde zaken. Dan heb je soms de kennis als slechtnieuws gesprekken. Bij personeelsgesprekken heb je dat soms dan kunnen we het zelf niet aan en dan

I: ja maar dat gaat meer over conflict situaties zeg maar

GIII: ja, maar die zijn vaak goed in het echt botte verhaal

I: maar stel dat u wilt snijden dat u dan iemand inhuurt en tegen uw personeel zegt van ja: zij adviseren da wij zo hard moeten gaan snijden dus dat advies volgen we dan maar op. Terwijl u zelf ook wel wist dat u moest gaan snijden maar u wacht tot dat zij ermee komen.

GIII: nee soms werkt dat wel eens. Kijk de gemeenteraad vraagt dat wel eens he. Hey jongens hoe zit dat nou. Hebben wij nou meer of minder dan andere gemeenten. En wij willen dat zelf ook weten om te kunnen vergelijken.

I: en eerdere ervaringen die u heeft gehad. Zou je kunnen zeggen dat die eerdere ervaringen u hebben beïnvloed bij uw keuze om wel of niet een extern advies bureau in te schakelen

GIII: nouja als je een aantal keren een adviesbureau binnen hebt gehad waarvan je zoiets hebt van nouhou die leveren dus echt goeie prestaties dan zou mij dat wel echt beïnvloeden ja.

Maar je hebt ook van die bureaus en die nodigen je dan uit voor de concours in de Brabant hallen maar dan verwachten ze ook wel een opdracht de volgende maand. Dat soort dingen leeft natuurlijk wel echt. Maar ik houd niet van paarden

Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat je iemand kent. En dat je zegt van hey jongen luister wij krijgen binnenkort deze aanbesteding ik wil dat jij je ook inschrijft. Aanbesteden is volgens mij niet zo dat je het openbaar maakt en voor de rest alleen maar op reacties wacht. Je mag van mij ook best zeggen van ja. Deze jongens ken ik en dan nodig er nog eens 1 of 2 uit die ik niet ken en dan laat ze maar gaan.

Voordeel van zo te werken is dat je goed moet nadenken over je pakket van eisen. Je kunt dan dus niet zeggen van ja: er moet wat gebeuren laten we maar gewoon PWHC binnen halen zonder dat je zelf weet wat er gat gebeuren.

I: Maar het gebeurt ook niet altijd zo.

Want de afgelopen jaren is het uitgave budget van overheidsorganisaties aan extern advies toegenomen tot 1,2 miljard per jaar.

GIII: ja maar die discussie hebben wij ook gehad. Je moet dan wel echt duidelijk zijn in je definitie van wat extern advies is. Kijk of je echt een advies bureau hebt dat je ook echt advies geeft is wat anders als de interim managers die er ook tussen zitten. Die schroeven het externen inhuur budget gigantisch op. Maar dat is geen echt advies.

Maar wij hebben er ook last van gehad hoor er zijn wel een jaren geweest dat we te zien kregen dat we meer als een miljoen euro aan externen aan het werk hadden gehad. Dat we echt zoiets hadden van ja hoe kan dat. Maar we exploiteren bijvoorbeeld ook een zwembad. Al die mensen die daar werken er alleen in het seizoen en worden allemaal ingehuurd. Dat zijn allemaal externen bureaus. Die staan ook in het budget van de externe bureau vermeld. Het is vaak die flexibele schil die die uitgaven zo groot maken maar dat zijn eigenlijk uitgaven die je anders ook zou maken.

I: ok. Maar zijn er verder nog dingen die u wilt vertellen over het inhuren van externe management advies bureaus?

GIII: ja het kan gewoon ook heel handig zijn. Ik heb ook wel een consultant ingehuurd om echt het vuile werk op te laten knappen. Het ging toen over een opvang centrum voor dak en thuislozen. Dan is het natuurlijk zo dat je voor elke aangewezen locatie veel weerstand krijgt. Nou en toen heb ik tegen die consultants gezegd: doen jullie het maar. Nemen jullie die shit maar op je nek en zoek het maar uit. Want als jullie met een oplossing komen dan... jullie zijn dajik toch weg en niemand kent jullie. Zij hebben toen alle locaties onderzocht en zijn met een voorstel gekomen. Dat hebben we toen aangehouden.

I: bedankt voor uw tijd.

GIII: Geen probleem, hopelijk heb je er wat aan haha.

Appendix V: Coding sheme

	Interview I	Interview II	Interview III
Organisatie			
Hoe ziet de organisatie er uit?	directiemodel	Sectoren model	sectorenmodel
Wat is er door de reorganisatie veranderd?	Wat je bij veel gemeenten nog ziet een harde sector een zachte sector en een middelen sector. Uhm, dat hadden wij hier ook. Maar we hebben dat in een aantal stappen terug gebracht naar een directiemodel. in september afgelopen jaar hebben we dit geïmplementeerd en dat bespaarde ons 3 managers. We hadden er vijftien we hadden een situatie meteen directie 3 en twaalf afdelingen en we zijn terug gegaan naar een directie van 2 met tien afdelingen	hiervoor had je vier kleine gemeente. Een van 4000 inwoners een van 6000 inwoners een van 13000 inwoners en een van 20000 inwoners. Nu zijn we een gemeente van 43000 inwoners. En ik denk dat het allemaal net iets zakelijker is, veel meer gefocust op de dienstverlening. Ik denk dat je via het klantcontactcentrum bent binnen gekomen.	Je ziet het vaak ook bij nieuwe wetgeving. Als er nieuwe vrij ingewikkelde nieuwe wetgeving komt, toen was dat wet werk en bijstand. Waarop hele afdelingen helemaal anders moeten worden georganiseerd om te kunnen voldoen aan die wetgeving.
Reorganisatie			
Waarom reorganiseren	Maar er was dus al een langer lopende discussie tussen mij en de wethouder P&O over hoe vind je nou dat het huidige model loopt en hoe vind je dat het gaat. vervolgens kwam in 2009 de discussie weer terug over de structuur van de organisatie en ik merkte wel dat daar veel verschillende meningen over waren.	Nu het begon omdat managers en burgemeesters elkaar goed verstonden. Er was een algemeen gevoel van: we redden het niet meer alleen. Dat had niet alleen de kleinste gemeente, gemeente Kessel. Maar dat had ook de grootste gemeente, gemeente Helden. Helden was ongeveer 4 of 5 keer groter dan Kessel. Als je kijkt wat voor investeringen je in ICT moet doen in huisvesting in aantrekkelijk werkgever zijn dan en in allerlei andere zaken. Dan red je het niet als je het alleen doet. Dat gevoel speelde bij een aantal managers. Gemeentesecretarissen zochten elkaar op ondertussen zochten ook een aantal burgemeesters elkaar op. Die verstonden elkaar.	Je ziet het vaak ook bij nieuwe wetgeving. Als er nieuwe vrij ingewikkelde nieuwe wetgeving komt, toen was dat wet werk en bijstand.
Welk document gaf aanleiding tot de reorganisatie?	in 2007 toen ik net binnen was heb ik daar onderzoek naar gedaan. Dus toen heb ik zelf met iemand van P&O op een rijtje gezet wat ik ervan vond. Dingen die goed gingen en die niet goed gingen en welke acties ik daarop zou willen ondernemen. Uhm, dat is in 2007 is dat hebben we dat eigenlijk voor kennisgeving aangenomen. We hebben ons daarna beide gericht op iets anders we hebben n namelijk allebei een onderdeel van de bevindingen gepakt en daar zijn we mee aan de slag gegaan.	Die zeiden van nou dat moeten we eens wat nader gaan onderzoeken. En zo zijn ook de raden erbij betrokken geraakt de colleges erbij betrokken geraakt en noem maar op.	Je ziet het vaak ook bij nieuwe wetgeving. Als er nieuwe vrij ingewikkelde nieuwe wetgeving komt, toen was dat wet werk en bijstand.

Waarom op dat moment?	En wat was die tijdsdruk. De wethouder P&O wilde graag een besluit voordat er verkiezingen waren. En die waren in maart 2010 en daarom wilde we heel graag die discussie voor dat moment tot afronding brengen.	Als je kijkt wat voor investeringen je in ICT moet doen in huisvesting in aantrekkelijk werkgever zijn dan en in allerlei andere zaken. Dan red je het niet als je het alleen doet.	
Vorbereiding			
Wie nam de leiding?	ja eigenlijk wel ja (secretaris had zelf de leiding genomen)	Nou de burgermeesters in het begin. Ja bij fusies van gemeente vormen de burgermeesters vaak de stuurgroep en zij vormden dus ook de stuurgroep voor deze herindeling. Met de burgermeester van gemeente H. als voorzitter. En zij hebben toen het besluit genomen van: het gaat te traag of niet goed genoeg	Ja (secretaris)
Was er budget beschikbaar?	ja ja ik heb aangegeven waar we dat uit kunnen financieren. Er was nog wel ergens een potje waar het uit betaald kon worden	Ja ja, je krijgt ook geld als je fuseert he. Je krijgt een flinke herindelingsbijdrage van het rijk.	uhm.... Nouja ja. Redelijk. (het budget is overtreden)
Besluit tot inhuur extern advies			
Overweging voor intern projectteam	Ja en dat heb ik ook gedaan, die was heel klein, en die bestond uit mij en het hoofd personeelszaken.	Ja dat is later gebeurd. Toen ik binnen kwam.	ja nou dat zou kunnen maar wat je bij dit soort zaken ziet is dat de dagelijkse gang van zaken ook gewoon doorgaan
Motivering voor inhuur extern consult	Nou en dat was voor mij het moment om K+C uit Arnhem te vragen die expertise op dit gebied hadden en waarvan ik de mensen ook goed kende uit mijn netwerk.	Die secretarissen waren druk bezig met zichzelf en met elkaar dus die hielden ook niet echt toezicht en bovendien voelden ze zich misschien ook wel een beetje gepasseerd. Dus die hadden ook geen behoefte om leuk en fris mee te doen. Je zag ook dat die secretarissen een beetje concurrent van elkaar waren geworden. Van oeh, doe ik nou voor die wat, eigenlijk heb ik zelf nog wel ambities, en hoe verhoudt zich dat eigenlijk. En ja als mensen dan te lang alleen met elkaar bezig zijn dan gebeurd er niets.	Dan is zo'n externe adviseur wel handig om dat die A de truc al kent en uhm de mensen ook op nieuwe gedachten en bewegingen kan brengen. Ik denk dat als de druk hoog is dat er dan meer gebeurd. Als ik dus een externe inhuur
Poltieke redenen?	waarvan ik wist hoe ze over de situatie dachten. Dus ik dacht laat hem maar komen met een verhaal. Ik had een duidelijke idee en een koers in gedachten maar als ik daar zelf mee zou komen dan was het maar de vraag of het mij zou lukken om het bevestigd te krijgen tot een besluit. Daarom heb ik toen gezegd van ja laat er		Dat is wel voor een heel gedeelte intern betrokken geweest. Nou dat stuitte op een gegeven moment op een bestuurlijk nee. En dan is de tijd nog maar heel beperkt om iets te gaan doen.

	dan maar iemand naar kijken en laat die maar met iedereen spreken en dan komt daar een verhaal uit en dan zullen we het wel zien. En goh wat kwam er uit zeg hahaha		
Wat was de belangrijkste reden	Er waren verschillende meningen over in de OR er waren verschillende meningen over in het college. Wij zaten daar natuurlijk als management ook niet waarden vrij in omdat wij natuurlijk ook daar belangen hadden. Dusja, mijn idee was al wel heel snel het moet allemaal wat meer mean en lean dus dat kan mensen hun baan gaan kosten. Dus in samenspraak met de wethouder P&O en de OR hebben we toen vastgesteld laten we hier extern eens iemand naar laten kijken. deze keer was voor mij echt de reden : vreemde ogen dwingen	het stagneert. En de datum was heilig want er kwamen verkiezingen aan en gemeenteraden en de gemeente moest nog worden opgeheven en een nieuwe gemeente in het leven geroepen. En is die datum heilig dan betekend dat dat je die datum moet halen	tiijdsdruk
Waarom kon dat niet met een intern team?	Ja had gekund had heel goed gekund. Maar de uitkomst van het onderzoek was dus ook niet verrassend. er zaten voor mij ook geen verrassingen in het verhaal. Dat verhaal had ik ook kunnen schrijven.	Ja ja, ik sta bekend, niet alleen hier, maar overal waar ik gewerkt heb van benut nou de kennis die je in huis hebt in plaats van dat je steeds van buiten mensen naar binnenhaalt die eigenlijk doen wat je zelf ook kan doen. Ik vind dat je heel voorzichtig moet zijn met het binnen halen van externe	Dan is zo'n externe adviseur wel handig om dat die al de truc al kent en uhm de mensen ook op nieuwe gedachten en bewegingen kan brengen. Ik denk dat als de druk hoog is dat er dan meer gebeurt. Als ik dus een externe inhuur.
Criteria voor een bureau			
Hoe hebben jullie de advies bureaus geselecteerd?	Nou en dat was voor mij het moment om K+C uit Arnhem te vragen die expertise op dit gebied hadden en waarvan ik de mensen ook goed kende uit mijn netwerk.	Nou dat was toen heel makkelijk. De burgemeester kende iemand bij BUREAU X en zo is dat tot stand gekomen	Nou ik moet zeggen, daar heb ik wel een beetje mee gesjoemeld, want er is natuurlijk een normale reglementaire aanbestedingsprocedure en tegelijkertijd... Dus ik bel die bureaus dan ook
Hadden jullie een plan met eisen?			Nou die voldeed aan de voorwaarden van snel en de betrouwbaarheid. En ik wilde iemand hebben die redelijk rechtlijnig blijft ook in tijden van tijdsnood
Welke eisen waren cruciaal?			Nou die voldeed aan de voorwaarden van snel en de betrouwbaarheid. En ik wilde iemand hebben die redelijk rechtlijnig blijft ook in tijden van tijdsnood
Hoe verliep de selectieprocedure?			Dus ik bel die bureaus dan ook wel. Van hey jullie mogen je wel inschrijven voor dit project maar als jullie komen wil ik niet pietje hebben want die heeft dat de vorige keer al een keer gedaan. Of die ken ik van een ander project. Je kunt alleen maar

			inschrijven als jullie Harrie sturen
Resultaat van de reorganisatie			
Is het doel gerealiseerd?		We hebben in maart meteen meegedaan aan een benchmark publiekszaken. Toen waren we twee maanden open. Die benchmark speelde toen. En we hebben toen bovengemiddelde rapportcijfers gehaald en dat is voor een organisatie van 2 maanden oud heel mooi. Zowel op houding en gedrag van onze medewerkers. Op openingsuren. We houden ook precies bij hoelang de telefoon gaat, hoelang iemand moet wachten of er nog een loket open moet. We weten precies wat de wachttijd en de transactietijd is. We weten precies hoeveel mensen er in de week langskomen en daar proberen we onze bezetting ook zo goed mogelijk op af te stemmen.	Nou wat je ziet is uhm. Je moet daar ook snel een eind aan breien. Het slechtste aan het inhuren van zo'n bureau is als het te lang duurt. Als je zegt van nou er moet iets gedaan worden met een uhm... hele reorganisatie op deze afdeling en een hele cultuuromslag etcetera. Dan denk ik dat het goed is om een extern bureau te huren
Zijn de medewerkers tevreden?	ja de grap is net voor 1 sept. Komt een van onze communicatie medewerkers naar mij toe en die vraagt: wil jij nog aandacht besteden aan het feit dat wij gereorganiseerd zijn. En ik vraag hoor jij iets dat mensen er nog mee bezig zijn? Nee zei ze nee, nou dan doen we dus gewoon lekker niets. Dus dat was wel grappig		GIII: nouja die zijn pas tevreden geweest een jaar later denk ik. I: nadat die hele cultuur omslag is geweest. GIII: ja
Wordt er ook daadwerkelijk anders gewerkt?	En we gaan 12 naar 10 afdelingen, er zullen afdelingen zijn die zullen nauwelijks veranderen en er zullen afdelingen zijn die worden in mootjes gehakt en opgedeeld ik denk dat we als directie beter in onze rol zitten. De afdelingen zijn gelijkwaardiger geworden. De echte verandering in werkwijze dus qua cultuur en systemen daar zijn we nog steeds me bezig en dat moet ook nog gewoon een stuk verder.	Dus veel meer aan de dienstverleningsgericht. Dingen die vroeger achter in de organisatie zaten hebben we letterlijk naar voren gehaald. Uhm... ontmoeten van burgers maar ook ontmoeten van collega's he. Op de bovenste etage wordt volledig geflex. Dus veel meer gericht op samenwerken op het halen van concrete resultaten, op kwaliteit en dienstverlening dan bij de vier daarvoor.	
Dus de reorganisatie heeft opgeleverd wat het plan was	Ja, het is voor het management is het uhm.. ik denk dat we als directie beter in onze rol zitten. De afdelingen zijn gelijkwaardiger geworden. Dat vond ik belangrijk	Dus echt van onderop En nu zijn alle gemeenten ongeveer van legitieme grootte.	ja
Rol van de consultant			
Heeft de consultant zich gehouden aan het plan met	Ja hij had een heel heldere offerte, hij heeft de stappen	Die van dienstverlening die vielen echt volledig door de	nee, wat ik zie is dat ik aan het einde met die consultant nog wel

eisen?	allemaal doorlopen en daar heel duidelijke feedback over gegeven	mand. Die heb ik er ook echt kwaad uitgezet dan verzamelde de adviseur eigenlijk wat we zelf deden. Nou dat deed ie heel veel dagdelen over dus daar hebben we ook maar afscheid van genomen	wat gevechten heb moeten leveren
Heeft hij het besproken resultaat bereikt?	Ja hij had een heel heldere offerte, hij heeft de stappen allemaal doorlopen en daar heel duidelijke feedback over gegeven	haha, niet misschien zeker, zeker(met z'n eigen mensen was het resultaat beter). De fusie is vanaf 2009 echt iets van gemeente X geworden en dat was van tevoren een speeltje van de externe. En het is gaan stromen toen we het gewoon open hebben gezet en hebben: gezegd het is van ons en we gaan ermee aan de slag	Min of meer
Heeft hij zich gehouden aan het budget?			nee redelijk. Wat je ziet gebeuren is dat je hebt een afspraak met een bureau en met een consultant en in verloop van tijd gaan ook financiële problemen of juridische problemen meespelen en dan zegt die consultant van: ik heb nog een collega en die kan dat heel goed. En als je dan niet uitkijkt dan heb je binnen no time 4 consultants van hetzelfde bureau aan het werk
Was het MT het eens met de vertellen van de consultant?	Nou daar is nog wel wat discussie over geweest, volgens hen was het een mening. Volgens mij was het de best mening maar ook de gemeenteraad was het daar niet zonder slag of stoot mee eens.	Ja uiteindelijk is het allemaal wel aangenomen maar wel met een heleboel toeters en bellen erbij	Ja hoor
Was de positieve bijdrage van de consultant significant?	Ja, ik denk dat anders het proces gestopt was als dit verhaal er niet had gelegen	die is heel beperkt gebleven. Want ook het hele projectplan is gemaakt door de vier secretarissen	ja want ik denk dat we het anders niet hadden kunnen doen
Heeft de consultant nog dingen bijgedragen waar van tevoren niet op was gerekend?	nou inhoudelijk eigenlijk twee dingen. Uhm een paragraaf heeft ie toegevoegd waarin ie een lange termijn doorkijk geeft in de organisatie. Daar had ik aanvankelijk niet omgevraagd maar ik ben er wel blij mee.		Nou ja, ik denk dan vooral aan bepaalde dingen die die aan die cultuur kant heet gedaan
Was de consultant facilitator of expert?	expertrol		Nou, in dit geval als expert omdat de druk groot is en omdat je ook kennis moet hebben van die hele wereld en van de sociale zekerheid.
Toegevoegde waarde van de consultant			
Waarin heeft de consultant het verschil gemaakt	Dat was echt noodzakelijk dat dit verhaal er kwam om de zet te geven van joh je moet echt wat doen.	Dat hebben we voortdurend gebruikt. Dat is allemaal gemaakt door onze eigen mensen. Dus uiteindelijk heeft het allemaal een paar ton gekost maar het heeft weinig toegevoegde waarde gehad.	Nou ja, ik denk dan vooral aan bepaalde dingen die die aan die cultuur kant heet gedaan. Omdat dat dan ook het aller moeilijkste is en meestal ook niet zo door die consultants opgepikt wordt. Uhm... maar als daar al eens een keer een eerste draai aan wordt gemaakt dan is dat al heel goed
Hadden jullie hetzelfde bereikt met een intern pj team?	Nee, die externe bevestiging was echt nodig.	haha, niet misschien zeker, zeker. De fusie is vanaf 2009 echt	Nee want, uhm.... Vaak zit er in uitvoerende afdelingen zit daar

		iets van Gemeente X geworden en dat was van tevoren een speeltje van de externe. En het is gan stromen toen we het gewoon open hebben gezet en hebben: gezegd het is van ons en we gaan ermee aan de slag	niet zoveel denkkracht in. Daar zijn die mensen ook niet voor aangenomen.
Zou u de volgende keer weer extern inhuren?	als ik in dezelfde situatie zou komen met heel verschillende meningen ook in het college dan zou ik zeker weer een externe inhuren.	Ja ja, ik sta bekend, niet alleen hier, maar overal waar ik gewerkt heb van benut nou de kennis die je in huis hebt in plaats van dat je steeds van buiten mensen naar binnenhaalt die eigenlijk doen wat je zelf ook kan doen. Ik vind dat je heel voorzichtig moet zijn met het binnen halen van externe Maar echt organisatie advies dat doen we grotendeels zelf	
Kosten - baten?	Ja. Absoluut ja. (slaat positief uit)	Dus uiteindelijk heeft het allemaal een paar ton gekost maar het heeft weinig toegevoegde waarde gehad.	Nou ik vind dat wat wij in deze gemeente doen door een aantal interne projectmedewerkers opgeleid te hebben. Die we elk project kunnen laten doen dat gedaan zou kunnen worden. Dat vind ik een veel slimmere investering
Waarderingscijfer (1-10)	ik zou ze tussen de acht en de negen geven		zeventje
afsluiting			
Institutionele gelijkheid	het is nogal eens een reflex in overheidsland ook bij gemeenten dat het niet goed is als je er geen externe adviseur bij haalt. Dat het dan niet deugt.	Ja ik denk dat dat een soort macht van gewoonte is geworden. En ja we waren al wat goede ervaringen maar uiteindelijk is dat toch gedaan omdat dat van een gemeente verwacht wordt	Dus ik geloof niet dat we altijd hetzelfde moeten doen als andere gemeenten jaja zaker het gebeurd.
Bevestiging van beleid	Ik had een duidelijke idee en een koers in gedachten maar als ik daar zelf mee zou komen dan was het maar de vraag of het mij zou lukken om het bevestigd te krijgen tot een besluit. Daarom heb ik toen gezegd van ja laat er dan maar iemand naar kijken en laat die maar met iedereen spreken en dan komt daar een verhaal uit en dan zullen we het wel zien. En goh wat kwam er uit zeg hahaha		ja als je daar iemand voor nodig hebt. Een consultant dan kan dat heel handig zijn. Het kan zijn hoor. Het kan zijn dat je zegt van: we willen die kant op en het is heel ingewikkeld om dat allemaal zelf te zeggen als we nou gewoon uhm BUREAU X binnen halen en die zeggen dat dat heel goed dan kunnen wij zeggen van jongens kijk dan zij zeggen het ook
Brenger van slecht nieuws	Het gebeurd zeker op deze manier. Maar ik vind het duiken voor verantwoordelijkheden.	dan wordt er soms wel iets te makkelijk uitbesteedt. Dat is ook zodat als het dan fout gaat dat je dan de consultant daarna de schuld kan geven. Maar de burgermeester is natuurlijk niet aangenomen om te fuseren die is aangenomen om de gemeente te leiden dusja. Als er dan toch een fusie komt kan ik me voorstellen dat ie dat niet zelf wil doen	ja ja ja. In sommige gevallen denk ik dat het, in heel ingewikkelde zaken Ik heb ook wel een consultant ingehuurd om echt het vuile werk op te laten knappen. Nou en toen heb ik tegen die consultants gezegd: doen jullie het maar. Nemen jullie die shit maar op je nek en zoek het maar uit. Want als jullie met een oplossing komen dan... jullie zijn dajik toch weg en niemand kent

			jullie nee soms werkt dat wel eens
Bureaucratische redenen	Nou het is bij ons niet zo dat we de instelling hebben van laten we het budget opmaken anders moeten we het volgend jaar terug geven. Ik ken de verhalen, het gebeurt ook, maar het zijn vooral verhalen van grote organisaties. Bij gemeenten op dit niveau gebeurt dat eigenlijk niet.		
prestige	Nee dat is bij ons in deze in ieder geval niet aan de orde geweest. Dat zou misschien kunnen naar de buitenwacht. Maar ik hoor er ook bij collega's niet veel van. Maar ik sluit niet uit dat het niet gebeurt want het is wel aan de orde. Maar als je zo bij elkaar zit hoor je daar weinig van.	Dat zou ook wel een beetje kunnen Maar het is wel duidelijk dat er niet naar een kleiner onbekend bureau was gegaan	
Eerdere ervaringen met consultants			nouja als je een aantal keren een adviesbureau binnen hebt gehad waarvan je zoiets hebt van nouhou die leveren dus echt goeie prestaties dan zou mij dat wel echt beïnvloeden ja.
Andere redenen voor de inhuur van extern advies	Het was een bureau dat ik nog kende. Ik wist dat zij mijn verhaal zouden ondersteunen.	De burgermeester was lid van de paardenclub. Daar kende hij de iemand van BUREAU X van. Zo heeft BUREAU X de opdracht gekregen. De controle over de consultants was een beetje verdwenen. Dus de ene consultant huurde ook weer zijn adviseurs in.	Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat je iemand kent. En dat je zegt van hey jongen luister wij krijgen binnenkort deze aanbesteding ik wil dat jij je ook inschrijft.

Appendix VI

Begrip	Theoretische dimensies	Indicatoren	Enquête vragen
Bevestiging van beleid	Intern beslissing al genomen	Sturen van onderzoekers	- Voor het onderzoek van de externe consultant begint vertel ik de consultants hoe ik over de situatie denk. - Bij een intake gepraat probeer ik de consultants te overtuigen van mijn idee van de situatie.
		Twijfel van opdrachtgever aan geloofwaardigheid	- Wanneer een externe consultant de noodzaak voor een structurele reorganisatie onderzoekt is dit geloofwaardiger dan wanneer ik dat zelf zou doen. - Men accepteert de uitkomsten van een extern onderzoek naar een reorganisatie makkelijker dan een intern onderzoek.

		Twijfel van opdrachtgever aan overtuigingskracht	- Een advies van een externe consultant over de noodzaak voor een structurele reorganisatie is overtuigender dan wanneer ik een advies zou opstellen. - Als de ik hetzelfde adviesrapport zou schrijven als een externe consultant zou men zijn liever zijn advies opvolgen.
		Waarborging van legitimiteit van de beslissing	- Het college en medewerkers accepteren plannen voor een structurele reorganisatie eerder wanneer deze zijn bevestigd door een externe consultant. - Ik laat mijn plannen over reorganisatie graag bevestigen door een consultant
	Conflicterende belangen	Twijfel aan de opdrachtgever door spelende belangen	- Wanneer ik het onderzoek naar een structurele reorganisatie zelf zou leiden zouden personen in de organisatie twifelen aan mijn onafhankelijkheid. - Persoonlijke belangen maken intern onderzoek naar reorganisaties onmogelijk.
	Verwachte uitkomst uit onderzoek	Opdrachtgever had aan de onderzoekers aangegeven wat de uitkomst van het onderzoek moest worden	- Ik heb de externe consultants voorafgaand aan hun onderzoek verteld wat in mijn ogen de uitkomst van het onderzoek zou moeten zijn. - Ik wil dat de consultants mijn ideeën over de reorganisatie bevestigen.
		Consultants gaan graag met de opdrachtgever mee in hun oordeel.	- Consultants laten zich in hun onderzoek leiden door mijn verwachtingen. - Door hun financiële afhankelijkheid laten consultants zich leiden door hun opdrachtgever.
Scapegoating	Controversiële beslissingen	Korten in personeelskosten	- Wanneer er gesneden moet worden in personeelskosten laat ik dit graag uit een extern onderzoek blijken. - Het aankondigen van personele laat ik niet aan externe consultants over.
		Ontslagen	- Mensen ontslaan hoort bij de functie van 'n gemeente secretaris. - Wanneer ik het nieuws

			van een ontslag breng laat ik me graag bevestigen door een onderzoek van een externe adviseur
		Maatregel wordt bekend gemaakt na eindpresentatie van de consultants	- Ik wacht met het bekend maken van personele bezuinigingen totdat de resultaten van het extern onderzoeksrapport gepresenteerd zijn. - voor mij zijn ontslagen pas definitief als ze worden bevestigd door het rapport van de consultant
	Ontwijken van risico	Managers nemen uitslagen onderzoek van consultants als reden voor de te nemen maatregel.	- Personele bezuinigingen laat ik extern onderzoeken voordat ik ze deel met de belanghebbende - Wanneer ik personele bezuinigingen bekend maak zeg ik dat ze worden geadviseerd door een externe expert.
		Duiken voor verantwoordelijkheid	- Ik vind dat gemeente secretarissen zelfstandig ontslagen moet kunnen aankondigen. - Ik vind het goed als gemeentesecretarissen wachten met het bekend maken van ontslagen totdat een externe adviseur erover adviseert.
	Tijdelijke aanwezigheid van consultants in de organisatie	Niemand kent de consultants persoonlijk	- Ik zou consultants inhuren om personele bezuinigingen te onderzoeken omdat niemand hen kent. - Ik zou consultants inhuren om onderzochte personele bezuinigingen aan te kondigen omdat niemand hen kent.
		Wanneer ze de organisatie verlaten hebben, hebben ze geen last meer van de adviezen of de uitvoer daarvan	- Ik zou consultants inhuren om personele bezuinigingen te onderzoeken omdat ze maar tijdelijk aanwezig zijn in de organisatie - Ik zou consultants inhuren om onderzochte personele bezuinigingen aan te kondigen omdat zij maar tijdelijk in de organisatie aanwezig zijn.
Vreemde ogen dwingen	scheidsrechterrol	De consultant heeft geen geschiedenis in de organisatie	- Een consultant is onbevooroordeeld
		De consultant heeft geen belangen in de organisatie	- Een consultant is objectief. - Een consultant heeft

			geen andere belangen dan het belang van de klantorganisatie
		De consultant is niet bekend met de dagelijkse rompslomp in de organisatie	- Een consultant heeft een frisse blik voor de organisatie - Een consultants weet niet wat er in de organisatie omgaat.
	Status van de consultant	De consultant krijgt status door de kosten die hij met zich meebrengt	- Omdat een consultant duur is heeft hij extra status bij medewerkers. - Wat een consultant kost heeft niets te maken met de status die heeft bij de medewerkers
		De consultant krijgt status door de expertise die men van hem verwacht.	- Omdat een consultant wordt gezien als een expert heeft hij extra status bij de medewerkers - Dat een consultant wordt gezien als een expert heeft niets te maken met de status die hij heeft bij de medewerkers
		Men wil de consultant geloven door de hoge kosten die hij met zich mee brengt	- Door de hoge kosten van een consultant geloof ik liever dat hij gelijk heeft - Door de hoge kosten van een consultant geloof ik sneller dat hij gelijk heeft. - De hoge kosten die een consultant met zich meebrengt heeft geen effect op zijn/ geloofwaardigheid.
Institutionele gelijkheid	De macht van de gewoonte	Het is een reflex van gemeenten om extern advies in te huren	- Gemeente organisaties huren ten tijde van een reorganisatie management advies in. - Het is normaal voor gemeente organisaties om management advies in te huren ten tijde van een reorganisatie.
		Opdrachtgevers vinden het gewoon gemakkelijk als een project voor hen wordt uitgevoerd	- Ten tijde van een reorganisatie wordt extern advies ingehuurd omdat dat makkelijker is voor de organisatie - Een reorganisatie is voor gemeenten niet makkelijker wanneer deze wordt begeleidt door een extern adviesbureau
	verwachtingen	Er is een cultuur van: ideeën die van buiten komen zijn beter	- Consultants hebben een beter zicht op reorganisaties dan ik. - Een reorganisatie geregiseerd door een externe is beter door zijn

			onbevleete mening.
		Alle gemeenten huren extern advies in ten tijde van veranderprojecten. Laten wij dat dan ook doen.	- Het is voor gemeentes normaal om een extern adviesbureau te in te huren voor een reorganisatie - Als de zo veel gemeenten externe adviesbureaus inhuren voor reorganisaties mogen wij dat ook doen.
	beleid	Herindelingsbijdrage van het rijk.	- Door bijdrages van het rijk was het voor mij makkelijker om te beslissen voor een externe adviseur. - Het beleid moedigt de inhuur van externe adviseurs aan.
Prestige	Merk	Inhuur van een grote naam	- Wanneer ik een extern adviesbureau inhuur, huur ik liever een bureau in met naamsbekendheid. - De bekendheid van het adviesbureau beïnvloedt mijn keuze voor een bureau niet.
		Aan collega's vertellen over het bureau dat is gehuurd	- Aan collega's vertel ik graag met welk adviesbureau ik samenwerk tijdens de reorganisatie.
		Aan collega's vertellen met wie ze partner zijn.	- Ik vind het consultantbureau een partner wanneer we met hen werken.
	status	Project wint aan status als het is uitgevoerd door een extern adviesbureau	- Voor het beeld van de project is het beter om reorganisaties door externe adviseurs uit te laten voeren. - Naar de buitenwereld komt het beter over als een reorganisatie door een expert is begeleidt - Het maakt voor de status van een reorganisatie niet uit of een project door een consultant is begeleidt of niet
Vriendjespolitiek.	gunnen	Consultant die de opdracht krijgt is een bekende	- Een reorganisatie laat ik liever begeleiden door een consultant die ik ken. - Ik huur enkel consultants in van een bureau waar ik mensen van ken.
		Cadeautjes/ uitjes	- Wanneer ik wordt uitgenodigd door een adviesbureau ga ik hier graag op in - Wanneer ik in ben gegaan op een uitnodiging van een

			adviesbureau voel ik me tot niets verplicht. - Ik heb nog nooit een consultant uitgenodigd van een bureau dat waar ik mee naar een event ben geweest.
	aanbesteding	Zetten reorganisatie opdrachten groot uit	- Als ik een reorganisatie moeten aanbesteden laten we veel organisaties presenteren. - Gemiddeld presenteren er ... organisaties voor een aanbesteding - Ik neem een aanbesteding voor een reorganisatie serieus.
		Secretaris belt zelf bureau dat de opdracht krijgt	- Wanneer er een aanbesteding aankomt bel ik zelf adviesbureaus met de vraag of ze willen offren. - Bij een aanbesteding nodig ik alleen bekende adviesbureaus uit.
Expertise van de consultant	meerwaarde	Ervaren meerwaarde	- De consultant heeft een significante meerwaarde gehad in het reorganisatieproces - De belangrijkste meerwaarde van de consultant was: ... - De consultant heeft producten geleverd die wij intern niet hadden kunnen maken - De consultant heeft een dienst geleverd die wij intern niet hadden kunnen bewerkstelligen
		Verwachte meerwaarde	- De consultant heet aan de verwachtingen voldaan - Ik had minder verwacht van de consultant - Ik had meer verwacht van de consultant
		Verwacht succes zonder hulp van externe adviseurs	- Zonder externe adviseur hadden we hetzelfde resultaat niet kunnen bereiken. - Het resultaat dat we bereikt hebben, hadden we ook bereikt zonder de begeleiding van de consultant.

Enquête gemeente secretarissen

Inleiding

Vragen:

Onderdeel A

- 1.
2. Leeftijd: jaar
3. Hoeveel jaar bent u al gemeentesecretaris: jaar
4. Hoeveel jaar bent u al gemeentesecretaris bij uw huidige gemeente: jaar
5. In welke provincie ligt uw gemeente:
6. Hoeveel inwoners heeft uw gemeente:
 - a. < 15 000
 - b. 15 000 ≥ 45 000
 - c. 45 000 ≥ 100 000
 - d. > 100 000
7. Met welk management model werkt uw organisatie:
 - a. Sectorenmodel
 - b. Directiemodel
 - c. Secretariemodel
 - d. Anders, namelijk:
8. Wat is de politieke kleuren van de coalitie van gemeenteraad van uw gemeente:

Onderdeel B

9. Heeft u de afgelopen 8 jaar (tot 2003) een structurele reorganisatie begeleid in de functie van gemeentesecretaris? Ja/ nee (zo nee, einde)
10. Heeft u voor het goed verloop van die structurele reorganisatie gebruik gemaakt van de diensten van een extern adviesbureau? Ja/ nee (zo nee, einde)
11. Wat voor soort structurele reorganisatie heeft u begeleidt?
 - a. Gemeentelijke herindeling
 - b. Verandering van managementmodel
 - c. Ingrijpende wetswijziging
 - d. Anders, namelijk:

Onderdeel C

12. Voordat het onderzoek van de externe consultant begon, vertelde ik de consultant hoe ik over de casus dacht.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

13. Bij een intakegesprek probeerde ik de consultant te overtuigen van mijn idee over het resultaat van de reorganisatie.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

14. Het was geloofwaardiger dat een externe consultant de mogelijkheden voor de structurele reorganisatie onderzocht, dan wanneer ik dat had gedaan.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

15. Medewerkers accepteren de uitkomsten van een extern onderzoek naar een reorganisatie makkelijker dan een intern onderzoek.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

16. Een advies van een externe consultant over de mogelijkheden van de reorganisatie was overtuigender dan wanneer ik zelf een advies had geschreven.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

17. Als ik hetzelfde adviesrapport had geschreven als de externe consultant had men liever het advies van de externe consultant opgevolgd.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

18. Het college en medewerkers accepteerden plannen voor de structurele reorganisatie eerder omdat ze waren bevestigd door een externe consultant.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

19. Ik liet mijn plannen over reorganisatie graag bevestigen door een consultant.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

20. Wanneer ik het onderzoek naar een structurele reorganisatie zelf had geleid hadden personen in de organisatie getwijfeld aan mijn onafhankelijkheid.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

21. Persoonlijke belangen van gemeentesecretarissen maken intern onderzoek naar reorganisaties ongeloofwaardig.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

22. Ik heb de externe consultant voorafgaand aan hun onderzoek verteld wat in mijn ogen de uitkomst van het onderzoek zou moeten zijn.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

23. Ik wilde graag dat de consultant mijn ideeën over de reorganisatie bevestigde.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

24. Consultants lieten zich in hun onderzoek leiden door mijn verwachtingen over de uitkomst van hun onderzoek.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

25. Door hun financiële afhankelijkheid lieten de consultants zich in de resultaten van het onderzoek leiden door hun opdrachtgever.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

-----pauze-----

26. De bezuinigingen in personeelskosten waren onderbouwd door de uitkomsten van het externe onderzoek.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

27. Het aankondigen van personele bezuinigingen liet ik niet aan externe consultants over.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

28. medewerkers ontslaan hoort bij de functie van een gemeente secretaris.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

29. Wanneer ik het nieuws van een ontslag bracht, liet ik dit graag bevestigen door een onderzoek van een externe adviseur.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

30. Ik wachtte met het bekend maken van personele bezuinigingen totdat de resultaten van het extern onderzoeksrapport over de personele bezuinigingen gepresenteerd waren.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

31. Voor mij waren voorgenomen personele bezuinigingen pas definitief als ze werden bevestigd door het rapport van de consultant

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

32. De plannen over personele bezuinigingen liet ik onderzoeken door een extern bureau voordat ik de bezuinigingsplannen deelde met de belanghebbende.

- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
33. Toen ik personele bezuinigingen bekend maakte, vermeldde ik dat de bezuinigingen werden geadviseerd door een externe expert.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
34. Ik vind dat gemeente secretarissen zelfstandig ontslagen moeten aankondigen.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
35. Ik wachtte met het bekend maken van bezuinigingsplannen totdat de externe consultant erover adviseerde.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
36. Ik huurde consultants in om personele bezuinigingen te onderzoeken omdat niemand hen kent.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
37. Ik heb consultants conclusies over personele bezuinigingen laten aankondigen omdat niemand hen kent.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
38. Ik heb consultants ingehuurd om personele bezuinigingen te onderzoeken omdat ze maar tijdelijk aanwezig zijn in de organisatie.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
39. Ik heb consultants conclusies over personele bezuinigen laten aankondigen omdat zij maar tijdelijk in de organisatie aanwezig zijn.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
40. De consultant was onbevooroordeeld.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
41. De consultant was objectief.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
42. De consultant had geen andere belangen dan het belang van de klantorganisatie.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
43. De consultant had een frisse blik op de organisatie.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
44. De consultant wist niet wat er in de organisatie omgaat.

- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
45. De consultant had extra status omdat het inhuren van een consultant veel geld kost.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
46. Het uurloon van de consultant had niets te maken met de status die de consultant had bij de medewerkers.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
47. De consultant had extra status omdat hij door de medewerkers werd gezien als expert.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
48. De expertrol van de consultant had niets te maken met de status die de consultant had bij de medewerkers
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
49. Door de hoge kosten van een consultant was ik sneller overtuigd, dat hij gelijk had.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
50. Door de hoge kosten van de consultant geloofde ik sneller dat hij gelijk had.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
51. De hoge kosten die de consultant met zich mee bracht had geen effect op zijn/ haar geloofwaardigheid.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
52. Ten tijde van een reorganisatie huur ik management advies in.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
53. Het is normaal voor gemeente organisaties om management advies in te huren ten tijde van een reorganisatie.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
54. Ten tijde van de reorganisatie huurde ik extern advies in omdat dat vervelend werk uit handen nam.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
55. Begeleiding door een extern adviesbureau maakte de reorganisatie voor de gemeenten niet makkelijker.
- | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|

56. De consultants had een beter zicht op de reorganisatie dan ik.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

57. Dat de reorganisatie geregisseerd werd door een externe consultant is beter door zijn onbevleete mening.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

58. De inhuur van extern advies door gemeentes voor een reorganisatie project is normaal.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

59. Het is/ was normaal voor gemeenten om extern management advies in te huren ten tijde van een structurele reorganisatie.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

60. Het was voor mij makkelijker om te beslissen over de inhuur van externe adviseurs door de bijdrages van het rijk.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

61. Inhuur van externe adviseurs werd aangemoedigd door het subsidiebeleid.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

62. Toen ik een extern adviesbureau inhuurde, huurde ik liever een bureau in met naamsbekendheid.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

63. De keuze voor een advies bureau werd bij mij niet beïnvloed door de bekendheid van het bureau.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

64. Aan collega's vertelde ik graag met welk adviesbureau ik samenwerkte tijdens de reorganisatie.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

65. Toen we met een adviesbureau werkte, beschouwde ik het bureau als een partner.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

66. Voor de status van het project was het beter om reorganisaties door externe adviseurs uit te laten voeren.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

67. Naar de buitenwereld kwam het beter over als een reorganisatie door een expert is begeleid.

- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
68. Het maakte voor de status van een reorganisatie niet uit of een project door een consultant werd begeleid of niet.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
- pauze-----
69. De reorganisatie liet ik liever begeleiden door een consultant die ik ken.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
70. Ik huurde enkel consultants in van een bureau waar ik mensen van ken.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
71. Wanneer ik door en adviesbureau werd uitgenodigd voor een event, ging ik hier graag op in.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
72. Wanneer ik op een uitnodiging voor een event van een adviesbureau in was gegaan, had het bureau meer kans op een opdracht van de gemeente.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
73. Ik heb nog nooit een consultant een opdracht gegeven van een bureau, waar ik mee naar een event ben geweest.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
74. Toen ik de reorganisatie uitbesteedde, liet ik veel organisaties een plan van aanpak presenteren.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
75. Er presenteerdeorganisaties voor een uitbesteding.
76. Ik nam de uitbesteding voor de structurele reorganisatie serieus.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
77. Toen de uitbesteding uitkwam, bel ik zelf adviesbureaus met de vraag of ze willen offreren.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
78. Bij de uitbesteding nodigde ik alleen adviesbureaus uit waar voor mij bekende consultants werken.
- | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| | Helemaal mee oneens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | helemaal mee eens |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|-------------------|

79. De consultant heeft een significante meerwaarde gehad in het reorganisatieproces.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

80. De belangrijkste meerwaarde van de consultant was:

.....

.....

.....

81. De consultant heeft producten geleverd die wij intern niet hadden kunnen maken.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

82. De consultant heeft een dienst geleverd die wij intern niet hadden kunnen bewerkstelligen.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

83. De consultant heeft aan de verwachtingen voldaan.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

84. Ik had minder verwacht van de consultant

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

85. Ik had meer verwacht van de consultant

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

86. Zonder externe adviseur hadden we hetzelfde resultaat niet kunnen bereiken.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

87. Het resultaat dat we bereikt hebben, hadden we ook bereikt zonder de begeleiding van de consultant.

Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 helemaal mee eens

Opmerkingen: _____

Zeer bedankt voor uw medewerking
Ik stuur het eindverslag naar de VGS

Appendix VIII

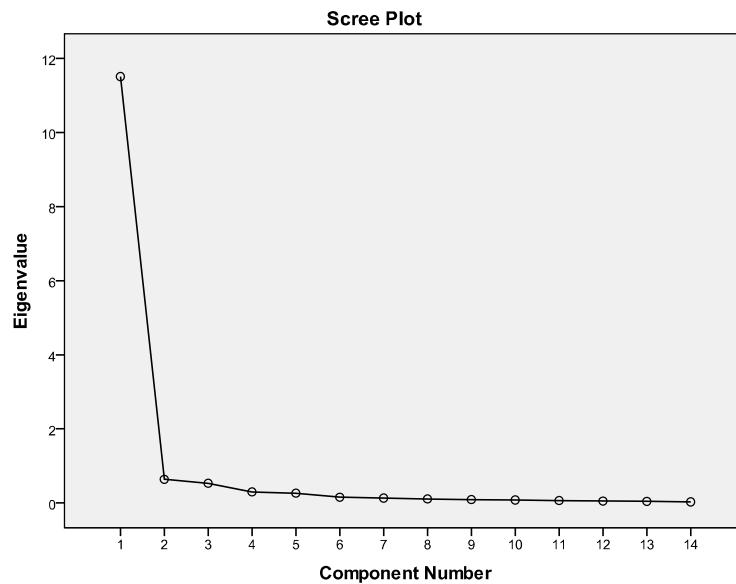
Factor analyses

Output per factor

Confirmation of policy

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1193,346
	df	91
	Sig.	,000



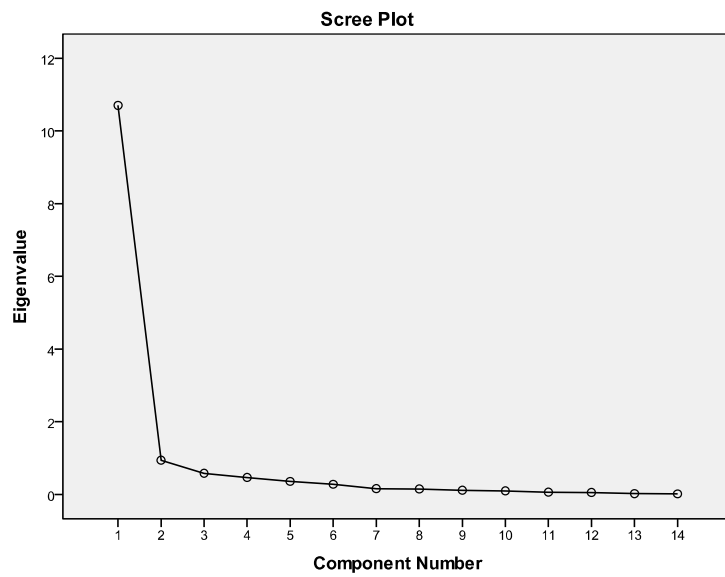
Scapegoating

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1124,035
	df	91

KMO and Bartlett's Test

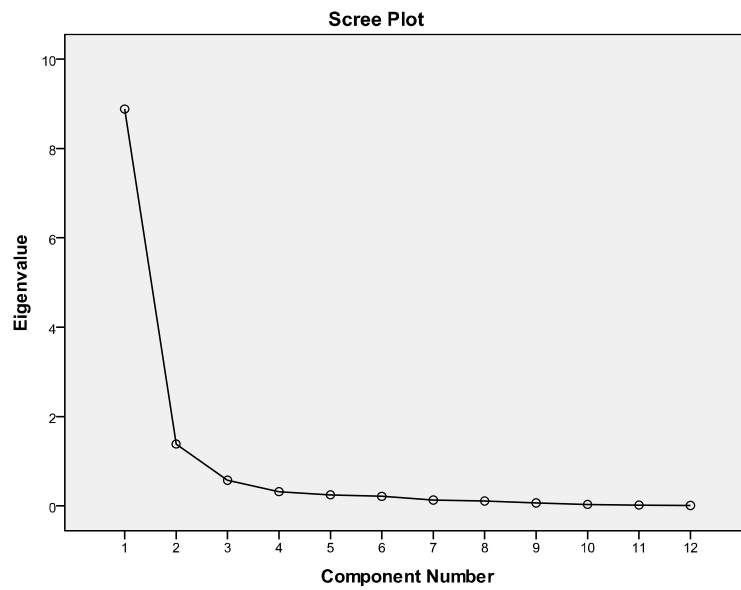
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1124,035
	df	91
	Sig.	,000



External Observance.

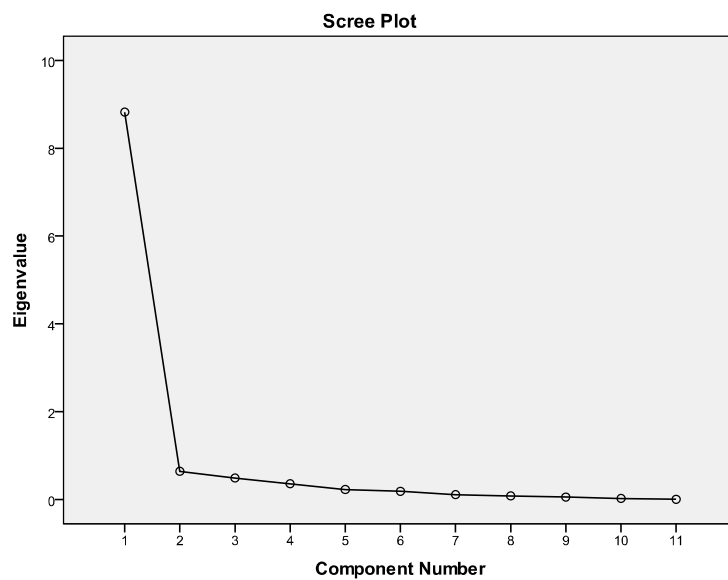
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1030,063
	df	66
	Sig.	,000



Institutional equality

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	992,001
	df	55
	Sig.	,000

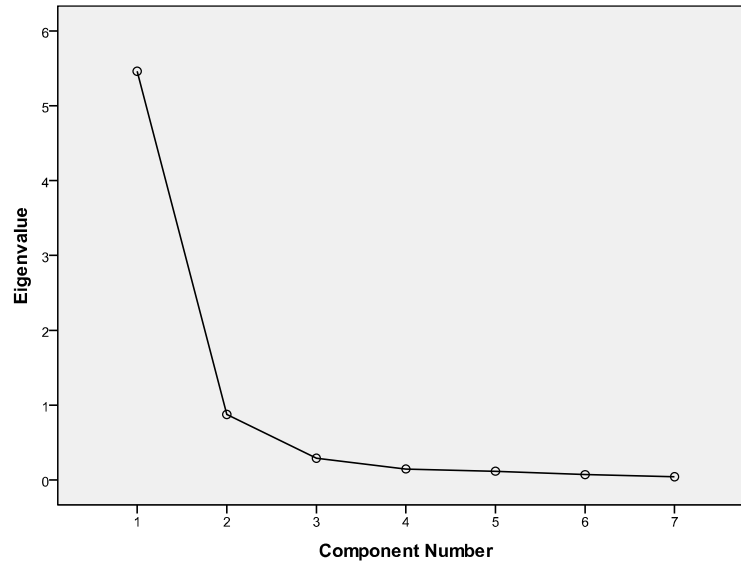


Prestige

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	487,179
	df	21
	Sig.	,000

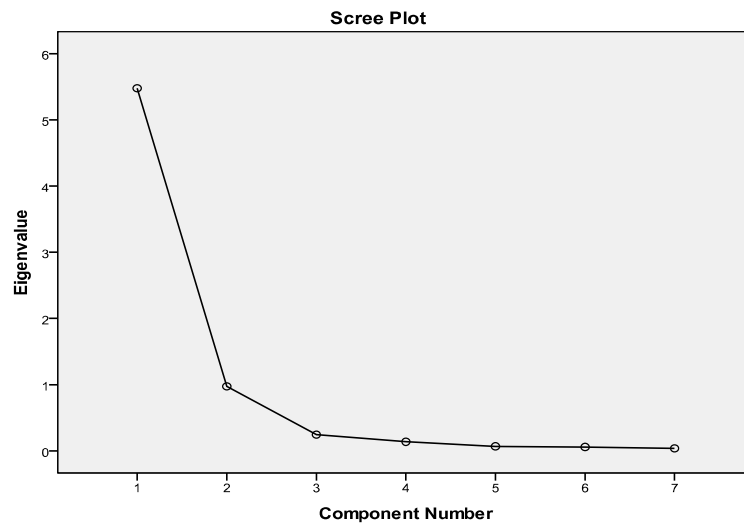
Scree Plot



Expertise

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	534,985
	df	21
	Sig.	,000



Appendix IX

Output Cluster Analysis

Quick Cluster

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Prestige	1.57	2.71	5.00
Norm	4.18	1.00	5.00
Ebevestigenvanbeleid	2.86	2.07	5.00
risicomijding	3.71	1.43	5.00
vreemdeogen	4.00	3.00	4.40
expertise	3.63	2.88	3.00

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	2.151	1.554	1.976
2	.123	.121	.103
3	.078	.095	.000
4	.000	.000	.000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is .000. The current iteration is 4. The minimum distance between initial centers is 4.340.

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Prestige	3.11	2.88	4.17
Norm	2.98	2.34	3.56
Ebevestigenvanbeleid	3.55	2.46	4.37
risicomijding	3.34	1.93	4.23
vreemdeogen	3.39	3.35	3.82
expertise	3.07	3.17	2.99

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Prestige	5.820	2	.354	41	16.456	.000
Norm	4.830	2	.373	41	12.960	.000
Ebevestigenvanbeleid	12.044	2	.272	41	44.340	.000
risicomijding	17.861	2	.376	41	47.466	.000
vreemdeogen	.839	2	.292	41	2.876	.068
expertise	.103	2	.173	41	.595	.556

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	18.000
	2	15.000
	3	11.000
Valid		44.000
Missing		1.000

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cluster Number of Case *	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
Geslacht						
Cluster Number of Case *	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
populatie						
Cluster Number of Case * Age	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
Cluster Number of Case *	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
yearsincurrentorg						

Cluster Number of Case * Geslacht Crosstabulation

Count

		Geslacht		Total
		.00	1.00	
Cluster Number of Case	1	13	5	18
	2	11	4	15
	3	10	1	11
Total		34	10	44

Cluster Number of Case * populatie Crosstabulation

Count

		populatie				Total
		.00	1.00	10.00	100.00	
Cluster Number of Case	1	4	1	3	10	18
	2	5	0	3	7	15
	3	2	1	5	3	11
Total		11	2	11	20	44

Cluster Number of Case * Age Crosstabulation

Count

		Age		Total
		.00	1.00	
Cluster Number of Case	1	9	9	18
	2	9	6	15
	3	2	9	11
Total		20	24	44

Cluster Number of Case * yearsincurrentorg Crosstabulation

Count

		yearsincurrentorg		Total
		.00	1.00	
Cluster Number of Case	1	12	6	18
	2	14	1	15
	3	7	4	11
Total		33	11	44

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Prestige * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
Norm * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
Ebevestigenvanbeleid * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
risicomijding * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
vreemdeogen * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%
expertise * Cluster Number of Case	44	97.8%	1	2.2%	45	100.0%

Report

Cluster Number of Case	Prestige	Norm	Ebevestigenvanbeleid	risicomijding	vreemdeogen	expertise
1 Mean	3.1111	2.9848	3.5516	3.3373	3.3889	3.0694
N	18	18	18	18	18	18
Std. Deviation	.66023	.50592	.49171	.41708	.48887	.36938
2 Mean	2.8762	2.3394	2.4571	1.9286	3.3515	3.1667
N	15	15	15	15	15	15
Std. Deviation	.58371	.67984	.65063	.89214	.53327	.38576
3 Mean	4.1688	3.5620	4.3701	4.2338	3.8215	2.9886
N	11	11	11	11	11	11
Std. Deviation	.48157	.66782	.33169	.36434	.62651	.51978
Total Mean	3.2955	2.9091	3.3831	3.0812	3.4843	3.0824
N	44	44	44	44	44	44
Std. Deviation	.77966	.76161	.90509	1.09065	.56339	.41233