

**Onderzoek naar de primaire processen van  
kennisontwikkeling van de kerntaak  
Pakketbeheer bij het College voor  
zorgverzekeringen**

**Karianne de Dood**



Universiteit Twente

**Onderzoek naar de primaire processen van  
kennisontwikkeling van de kerntaak Pakketbeheer bij  
het College voor zorgverzekeringen**

Afstudeeropdracht

In opdracht van de Universiteit Twente als afronding van de opleiding  
Business Administration in de richting van Innovationmanagement.

Colloquium 18 juni 2007 om 13:45 uur in de Spiegel te Enschede

door

Karianne de Dood

Universiteit Twente  
Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

College voor zorgverzekeringen  
Eekholt 4  
1112 XH Diemen

## **Voorwoord**

De afronding van deze afstudeeropdracht luidt tevens de afronding van mijn studie aan de Universiteit Twente in. De drie jaar aan de Universiteit zijn voor mij op persoonlijk en intellectueel gebied zeer leerzaam geweest. Ik zal met vrolijke blik terug kijken op mijn jaren als student van deze Universiteit.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn beide begeleiders dr. Gerben Blaauw en prof. dr .ir Olaf Fisscher die mij tijdens het gehele proces van deze opdracht hebben bijgestaan. Ook wil ik Michiel den Besten in het bijzonder en Bart Verbeek, Ingrid Mehdi, Leida Schouten en Annemarieke van der Meij, mijn begeleider en naaste collega's van de afdeling Organisatiebesturing, bedanken voor de begeleiding en gezelligheid tijdens mijn onderzoek en project bij het CVZ.

Tevens gaat mijn dank uit naar mijn dierbare ouders die het mij mogelijk hebben gemaakt om deze studie te kunnen volgen. Mijn dank gaat ook uit naar mijn lieve die ook veel voor mij betekent en naar mijn dierbare vrienden die mij in moeilijke en makkelijke tijden altijd bijstaan.

# Inhoudsopgave

MANAGEMENT SUMMARY .....	8
<b>1. INTRODUCTIE: PRIMAIRE PROCESSEN VAN KENNISONTWIKKELING .....</b>	<b>13</b>
1.1 INTRODUCTIE.....	13
1.2 HET COLLEGE VOOR ZORGVERZEKERINGEN .....	15
1.2.1 <i>De taken van het CVZ</i> .....	15
1.2.2 <i>De organisatie van het CVZ</i> .....	16
1.2.3 <i>Ontwikkelingen bij het CVZ</i> .....	17
1.2.4 <i>De primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer</i> .....	17
1.3 HET ONDERZOEK.....	19
1.3.1 <i>Problematiek in de primaire processen</i> .....	19
1.3.2 <i>Eigen Focus</i> .....	20
1.3.3 <i>Vraagstelling</i> .....	20
1.3.4 <i>Deelvragen</i> .....	21
1.3.5 <i>Methode van aanpak</i> .....	21
<b>2. MANAGEMENT VAN PROCESSEN EN KENNIS IN THEORIE .....</b>	<b>23</b>
2.1 HET BESCHRIJVEN VAN PRIMAIRE PROCESSEN IN ORGANISATIES .....	23
2.1.1 <i>Het belang van het denken in processen voor organisaties</i> .....	23
2.1.2 <i>Soorten processen</i> .....	23
2.1.3 <i>Management van processen</i> .....	26
2.2 HET BELANG VAN KENNIS VOOR ORGANISATIES .....	30
2.2.1 <i>Het toegenomen belang van kennismanagement</i> .....	30
2.2.2 <i>Het begrip kennis nader uitgewerkt</i> .....	31
2.2.3 <i>Kennis in relatie tot processen in organisaties</i> .....	32
2.2.4 <i>Kenniscreatie op groepsniveau</i> .....	33
2.2.5 <i>Kenniscreatie op individueel niveau</i> .....	35
<b>3. CONCEPTUEEL MODEL VAN HET PROCES VAN KENNISONTWIKKELING.....</b>	<b>39</b>
3.1 OPBOUW VAN HET CONCEPTUEEL MODEL .....	39
3.2 CRITERIA VOOR ANALYSE.....	42
<b>4. ANALYSE VAN DE PRIMAIRE PROCESSEN.....</b>	<b>47</b>
4.1 ANALYSEVERWACHTINGEN.....	47
4.2 ANALYSE VAN DE PRIMAIRE PROCESSEN VAN PAKKETBEHEER .....	49
4.2.1 <i>Het formuleren van de doelstelling</i> .....	49
4.2.2 <i>Het selecteren van de kennis</i> .....	53
4.2.3 <i>Het analyseren van de kennis</i> .....	57
4.2.4 <i>Het transformeren van de kennis</i> .....	60
4.2.5 <i>Het opleveren van de nieuwe kennis</i> .....	63
4.2.6 <i>Evaluatie van het proces</i> .....	65
4.3 ANALYSERESULTATEN .....	67
4.3.1 <i>Bevindingen uit analyse en deelconclusies samengevoegd</i> .....	67
4.3.2 <i>Gevonden trends en tendensen uit analyse</i> .....	69
4.3.3 <i>Terugkoppeling bevindingen uit analyse naar conceptueel model</i> .....	70
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>73</b>
5.1 CONCLUSIES: PRIMAIRE PROCESSEN VAN KENNISONTWIKKELING EN HET CONCEPTUELE MODEL .....	74
5.1.1 <i>Beschrijving en manifestatie van primaire processen van kennisontwikkeling</i> .....	74

5.1.2	<i>Ontwikkeling van het Conceptueel Model</i> .....	74
5.1.3	<i>Identificatie en verloop primaire processen bij CVZ</i> .....	75
5.2	AANBEVELINGEN VOOR VERBETERING VAN DE PRIMAIRE PROCESSEN .....	78
5.3	EINDCONCLUSIE .....	80
<b>6.</b>	<b>BRONNENLIJST</b> .....	<b>82</b>
	<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>84</b>
A	WAT IS EEN MANAGEMENTINFORMATIESYSTEEM? .....	86
B	ORGANOGRAM CVZ.....	89
C	PROCESBESCHRIJVINGEN VOLGENS SJABLOON CVZ.....	91
D	BESCHRIJVING PROCESSEN PAKKETBEHEER CVZ .....	93

## Management Summary

### *CVZ and primary processes of knowledge development at “Pakketbeheer”*

The organisation CVZ is an organisation which receives its tasks and budget from the government. The Health Care Insurance Board (CVZ) coordinates the implementation and funding of the Care Insurance Act (Zvw) and the Exceptional Medical Expenses Act (AWBZ). The CVZ adopts an independent position: in between policy and practice. The organisation CVZ has at one side the central government and on the other side the health insurers, care-providers and citizens. One of the organisational tasks is “Pakketbeheer” which contains all actions considering the content of the Care Insurance Act and the Exceptional Medical Expenses Act. The task “Pakketbeheer” will focus on monitoring feasibility and efficiency of government plans and will monitor the adherence to the regulations of international conventions. Based on these monitors the organisation can provide the government guidelines for carrying out new and existing legislation. The same monitors will be used to inform and support the care-insurers, care-providers and citizens.

The organisation receives a budget from the government to provide in tasks related to the Care Insurance Act and the Exceptional Medical Expenses Act. Due to the change of the Care Insurance Act in 2006 the organisation CVZ had to change too. The biggest change for the organisation is the change from a guiding organisation to a facilitating organisation. The organisation started the change with analysing and reorganising the whole organisation. The change of the Care Insurance Act is a threat for CVZ for the reason that within that change a proof of achievement is required. The government will divide the tasks given to CVZ to other organisations and will cut down the budget if CVZ can not achieve the approval of the government. The existence of the organisation is in danger.

January the first of 2006 the organisation CVZ fulfilled the reorganisation. The reorganisation contained new departments and diminishment of hierarchy. A successful proof of achievement requires more than a reorganisation alone. The organisation needs to control and to improve its primary processes in order to produce the wanted results. To become a facilitating organisation the organisation needs to provide a high level of customer service and transparency. Both qualities should be combined within the primary processes of the organisation. The organisation CVZ has difficulties with the control of its processes. CVZ lacks the skills to clarify and simplify its processes. This research will clarify and simplify the primary processes of the organisation.

CVZ is an organisation that uses and develops a lot of knowledge in order to provide in the tasks given to it by the government. Especially for the task “Pakketbeheer” is knowledge and knowledge development important. The processes of “Pakketbeheer” will be treated as processes of knowledge development in order to simplify the processes of the task for the organisation. The research will help the organisation with the control and the improvement of the primary processes<sup>1</sup> of the one task “Pakketbeheer”. The central question of this research is:

---

<sup>1</sup> Information for research is provided by interviewing managers and practitioners of the studied processes.



**In which way can the primary processes of CVZ, considered as processes of knowledge development, be identified and analysed, and what recommendations of analyses can be given for improvement of the primary processes?**

The central question is split in four research questions, which are used for the structure of this research and management summary. The four research questions are as follows:

- 1 How can primary processes in organisations be described and how do processes of knowledge development manifest in organisations?
- 2 Which conceptual model can be developed from theory for the analyses of the primary processes proceeding at CVZ?
- 3 Which primary processes (considered as processes of knowledge development) can be identified with the use of the conceptual model and how do these processes proceed?
- 4 What recommendations from analyses can be given for improvement of the primary processes?

**Describing primary processes in organisations**

The most famous method to identify processes in organisations divides the activities of organisations in three types of processes. These types are:

- Primary processes
- Administrative processes
- Supportive processes

Administrative processes consider all managerial and administrative activities. Supportive processes include all supportive actions like: mail delivery, computer helpdesk and housekeeping. The primary processes focuses on the core business of the organisation, the actual production. The focus on processes in organisations came with the need for quality in organisations. Instead of eliminating bad products, the organisations started to focus on eliminating bad production to prevent bad products. In order to distinguish primary from secondary matters the three types of processes were appointed. For the control and improvement of the processes there are eight forms of process management. Three out of eight are applicable for this research and although the methods are different, the essence is the same. To control and improve the processes, the processes should be evaluated with feed back over and over again.

**Manifestation of processes of knowledge development in organisations**

Knowledge has many definitions in literature. In this research knowledge is knowledge activated information which is crucial for the organisation. The globalisation of the economy involves a shift in economic factors. The best competition factor became knowledge. Knowledge of technology, production and management are factors for competition and knowledge development is the most important factor. Knowledge which is developed and specified within the organisation is unique and therefore crucial for the organisation<sup>2</sup>.

Processes in organisations have four forms knowledge exponents: Human brain, hardware, software and documents. People have the function of knowledge worker within a process. The four forms of knowledge exponents can be divided in two types of knowledge: explicit knowledge and tacit knowledge. Explicit knowledge is knowledge

---

<sup>2</sup> Crucial knowledge defined by dr. G. Blaauw; Identification of knowledge, 2005.

within hardware, software and documents and tacit knowledge is the knowledge stored in the human brain. Knowledge creation can occur on individual or group basis. Knowledge creation on a group basis is the transfer of knowledge from explicit to tacit, explicit to explicit, tacit to tacit or from tacit to explicit knowledge. Knowledge creation on an individual basis is more difficult to explain, because it occurs in the human brain. Knowledge creation in the human brain is related to the theory of decision making. Decision making is based on two activities: selection and transforming.

### **Conceptual model for analyses from theory**

Based on former theory a conceptual model is developed. The conceptual model involves a process of knowledge development, the essence of the model are the following activities: formulate a goal, select knowledge, analyse selection, transform knowledge and deliver new knowledge. To comprehend the findings of analyses there are actors, resources and parts of knowledge management added to the model. In order to facilitate in detailed analyses criteria for analyses were developed. The plan of control based on these criteria shows the path to complete the activity. This approach provides a clear and detailed survey of the primary processes of knowledge development at CVZ. To include the recommendations from analyses for improvement of the primary processes there is an extra activity added for analyses; evaluation of and feed back to the process.

### **Identification of primary processes at CVZ**

The organisation CVZ identified 19 primary processes for the task "Pakketbeheer". These processes can be split into; processes of advice and judgement, monitor processes and two remaining processes. The process groups were not used for analyses, for the reason that no differences in outcomes were detect.

### **Proceeding of primary processes at CVZ by conceptual model**

The proceeding of the primary processes at CVZ compared with the conceptual model is not controlled by the organisation. The knowledge worker has big autonomy within the organisation and the process. The knowledge worker is selective in his activities and has a preference for research. This contains a concentration and detailed execution of the activity "selection of knowledge". There is no supervision on protocols and there is no evaluation of process and no feed back.

### **Recommendations from analyses for improvement of the primary processes**

The biggest problem of the organisation is the autonomy of the knowledge worker. All recommendations for improvement of the primary processes reflect this problem. Therefore is the first and most important recommendation a change of organisational culture. This and the other recommendations are listed below:

- Change of organisational culture
- Supervise protocols and the performance of individual activities
- Evaluate and give feed back to the processes

### **Conclusion**

The conceptual model proved to be a good instrument to consider the primary processes at CVZ as processes of knowledge development and to identify and analyse these processes. Conclusion drawn from analyses is that the organisation CVZ has no control of its primary processes of knowledge development, due to the scale of autonomy of the

knowledge workers. In order to control and improve its primary processes the organisation needs a change of culture.

The conceptual model that is developed for this research proved to be liable and consistent. The outcomes of analyses gave a clear and tangible view of the primary processes of “Pakketbeheer” at CVZ. The conceptual model proved to be a good instrument to answer the research question.



# 1. **Introductie: Primaire Processen van Kennisontwikkeling**

## 1.1 *Introductie*

Hieronder wordt een korte introductie van de organisatie en de opdracht gegeven.

De organisatie CVZ is een organisatie die van de overheid taken opgelegd heeft gekregen aangaande de zorgverzekeringen van Nederlanders in binnen- en buitenland. De organisatie ontvangt voor het uitvoeren van deze taken een budget van de overheid. Hierin verschilt de organisatie van commerciële bedrijven die hun geld krijgen uit de markt. In wezen kan het CVZ geen winst maken, maar zij kan ook niet failliet gaan. Om het budget te ontvangen van de overheid moet het CVZ de taken die zij opgelegd heeft gekregen, naar genoegdoening uitvoeren. Voor het uitvoeren van deze taken zijn met name processen van kennisproductie nodig. Het CVZ heeft en verwerft kennis om de opgelegde taken uit te kunnen voeren. Zo moet zij de overheid advies geven aangaande de zorg voor burgers in Nederland en voor Nederlanders in het buitenland. Processen van kennisproductie zijn bij het CVZ dan ook de hoofdprocessen en daarmee belangrijk voor het analyseren van de organisatie.

Het CVZ levert elk jaar rapporten aan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). In deze rapporten legt het CVZ verantwoording af over het uitvoeren van de taken en daarmee over het toegekende budget. De maatschappij is aan het veranderen en de “burger” en ook de overheid willen zien dat het CVZ en andere overheidsorganen de kwaliteit leveren waarvoor betaald wordt. Daarnaast is sinds 2006 het zorgstelsel ingevoerd, waarmee voor het CVZ veel ging veranderen. Voor het CVZ zijn de veranderingen van zorgstelsel en maatschappij redenen om de organisatie te analyseren en te reorganiseren. De reorganisatie is per 1 januari 2006 ingevoerd, de analyse van de processen is nog in gang.

Het moment dat dit onderzoek start heeft de organisatie net de fysieke reorganisatie achter de rug. Het plan is om de organisatie zoals die nu vorm heeft gekregen door middel van een managementinformatiesysteem<sup>3</sup> verder te ontwikkelen. De organisatie heeft haar strategie en werkwijze veranderd en wil door middel van een managementinformatiesysteem die nieuwe strategie en werkwijze verder doorvoeren. Voor de organisatie tot invoering van het managementinformatiesysteem over gaat wordt eerst onderzocht welke behoefte er in dit verband bestaat. Het project “managementinformatievoorziening” is door de organisatie opgezet om deze behoefte in kaart te brengen. Dit project zal onderzoeken in welke mate en waar die behoefte aan managementinformatie ligt. Het bronnenonderzoek, het veldonderzoek, de analyse en conclusie zijn mijn taken. Deze taken staan onder eindverantwoordelijkheid van de projectleider van het CVZ.

---

<sup>3</sup> In bijlage A is een korte beschrijving te vinden over wat een managementinformatiesysteem is en wat het belang van een dergelijk systeem is voor een reorganisatie.

De afstudeeropdracht waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan heeft een tweeledig karakter. Enerzijds is er binnen het CVZ meegewerkt binnen het project “managementinformatievoorziening”. Anderzijds is er in overleg met de begeleiders van de Universiteit Twente een vraagstelling geformuleerd voor een zelfstandig uit te voeren onderzoek. De gegevens voor dit zelfstandig onderzoek zijn verzameld tijdens uitvoering van het betreffende project. De vraagstelling voor het hier gerapporteerde onderzoek en de doelstelling van het project hangen nauw samen. In dit rapport staat het zelfstandig onderzoek centraal.

## **1.2 Het College voor zorgverzekeringen**

Deze paragraaf bevat een beschrijving van de organisatie die als basis dient voor het onderzoek, en geeft daarmee een schets van de situatie waarin de organisatie verkeert. De paragraaf schetst een beeld van de organisatie en haar taken, de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt, en de primaire processen die worden uitgevoerd.

### **1.2.1 De taken van het CVZ**

Het College voor zorgverzekeringen (CVZ) is een semi overheidsorganisatie, een zelfstandig bestuursorgaan, dat gefinancierd wordt vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dat houdt in dat het CVZ een aantal taken betreffende het zorgstelsel toegewezen heeft gekregen van de centrale overheid en voor de uitvoering van die taken een budget ontvangt. De hoofdtaak van het CVZ is ervoor zorgen dat verzekerden via de Zorg VerzekeringsWet (ZVW) en de Algemene Wet Bijzondere Ziekten (AWBZ) toegang hebben tot betaalbare zorg van goede kwaliteit. Belangrijke randvoorwaarden daarvoor zijn een evenwichtige samenstelling van het basispakket, brede toegankelijkheid van de zorgverzekering en verantwoorde financiering en beheer van de fondsen. Het CVZ bewaakt en ontwikkelt die randvoorwaarden. De missie van het CVZ is dan ook: “het CVZ bewaakt en ontwikkelt de publieke randvoorwaarden van het zorgverzekeringsstelsel, zodat burgers hun aanspraak op zorg kunnen realiseren”. Voor het uitvoeren van deze taken en missie is kennis een belangrijk product. Het CVZ is in wezen een kennisorganisatie waarbij kennis een belangrijke plaats inneemt op alle niveaus in de organisatie.

Het CVZ heeft een unieke en onafhankelijke positie tussen de beleidsmakers, politiek en ministeries, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorginstellingen. Dat maakt de organisatie uitermate geschikt als onafhankelijke kennisbron van het zorgverzekeringsstelsel, die in dienst staat van die stakeholders (overheid, verzekeraars, zorgaanbieders en verzekerden in Nederland en nederlandse verzekerden in het buitenland). De taken die het CVZ dient uit te voeren zijn de volgende: pakketbeheer, fondsbeheer, verzekeraars financiering en centrale uitvoering. Hieronder volgt een korte beschrijving van de taken, zoals ze bij het CVZ geformuleerd zijn.

#### **Pakketbeheer**

Deze taak betreft alle activiteiten betreffende de inhoud van het op grond van ZFW/ZVW en AWBZ verzekerde pakket. CVZ volgt daartoe de relevante maatschappelijke en medische ontwikkelingen en integreert de verzamelde informatie in de advisering aan de minister over de samenstelling van het pakket. Maar ook gebruikt CVZ de opgebouwde kennis om zorgverzekeraars en zorgaanbieders te ondersteunen en de burger goed voor te lichten.

#### **Fondsbeheer**

De taak Fondsbeheer behelst van oudsher het beheer van de aan beide wetten gekoppelde fondsen. CVZ zal zich daarnaast in toenemende mate toeleggen op het genereren, analyseren en prognosticeren van informatie over de kosten van zorg en uitvoering. Daarbij streeft CVZ naar het inzichtelijk maken van de samenhang tussen het gevoerde beleid en de financiële consequenties op macro- en microniveau.

### **Verzekeraars financiering**

Onder de taak verzekeraars financiering valt het beheer van het vereveningsmodel, het vaststellen van de uitkeringen aan zorgverzekeraars en zorgkantoren en het stellen van de kaders voor verantwoording en verslaggeving. Daarbij komen activiteiten gericht op het ontbureaucratiseren van het financieringssysteem.

### **Centrale uitvoering**

De taak 'centrale uitvoering' betreft een aantal uitvoerende taken die op overheidsniveau zijn belegd. Hier is voor gekozen omdat deze taken van groot belang zijn voor het functioneren van het zorgverzekeringssysteem. Bijvoorbeeld; informatiebeheer, monitoren van de AWBZ-modernisering, verdragszaken en de bijbehorende internationale verrekening en uitvoering van de nieuwe boeteregeling.

Ook betreft dit enkele taken die niet aan 'de markt' kunnen worden overgelaten. Een voorbeeld hiervan is de regie over het aanbod van dure voorzieningen, zoals organantransplantaties.

Het CVZ heeft vier kerntaken die wat betreft de werkzaamheden weinig overeenkomsten hebben. De enige overeenkomst die de kerntaken met elkaar hebben is dat het allemaal met het zorgstelsel te maken heeft. Voor de helderheid van dit onderzoek zal er alleen gekeken worden naar de primaire processen van de kerntaak pakketbeheer. Deze kerntaak wordt het meest gezien als de core business van de organisatie en heeft daarom de meeste waarde voor het onderzoek. De processen van de kerntaak pakketbeheer zijn daardoor vanzelf de primaire processen van de organisatie.

## **1.2.2 De organisatie van het CVZ**

Met de invoering van het nieuwe zorgstelsel veranderde de rol van het CVZ voor een aantal taken. Zo heeft het CVZ de taken erbij gekregen om het beheer van de fondsen op zich te nemen en de financiering van de Nederlands verzekerden in het buitenland te regelen en het CVZ gaat een meer centrale rol spelen met betrekking tot het zorgstelsel. De grootste verandering is die van een sturende organisatie in een faciliterende organisatie voor alle stakeholders (ministerie van VWS, zorgverzekeraars, aanbieders van gezondheidszorg en alle verzekerden in Nederland en nederlandse verzekerden in het buitenland). Het CVZ heeft het ingaan van een nieuw zorgstelsel aangegrepen voor een analyse van de processen en reorganisatie van de eigen organisatie. De organisatie heeft de bureaucratische werkwijze veranderd in een meer flexibele organisatie, zodat de organisatie eventuele veranderingen in de toekomst makkelijker kan opvangen. Als basis heeft de organisatie eerst een analyse uitgevoerd van de bestaande organisatie om vervolgens de organisatie anders te organiseren. De eerste stap naar de nieuwe strategie was de organisatie structuur aanpassen aan de nieuwe taken en koers van de organisatie. Om de samenwerking tussen de afdelingen te stimuleren heeft het CVZ een sterk gelaagde organisatie getransformeerd in een organisatie met slechts 2 lagen, de afdelingen als 1 laag en de directie als 2<sup>e</sup> laag. De afdelingen zijn ingedeeld op primaire taken en er zijn nieuwe afdelingen bijgekomen, met ondersteunende en besturende taken. Het organogram van de organisatie zoals het er na de reorganisatie uit ziet is te vinden in bijlage B.



### **1.2.3 Ontwikkelingen bij het CVZ**

De maatschappij is aan het veranderen, consumenten stellen steeds meer eisen aan organisaties. Ook aan de politiek worden steeds meer eisen gesteld. Verkiezingsuitslagen van de afgelopen jaren zijn daar een voorbeeld van. De eisen die aan de politiek worden gesteld, worden door de politiek verder doorgevoerd naar de overheidsorganisaties, waar ook het CVZ er één van is. De eisen die worden gesteld aan overheidsorganisaties zijn voornamelijk transparantie en klantgerichtheid. Daarnaast heeft met name de politieke partij PvdA de afgelopen jaren gehamerd op het afslanken van het ambtenaren apparaat. De overheidsorganisaties moeten de noodzaak van hun bestaan bewijzen, anders worden ze ontbonden en worden hun taken elders toebedeeld.

De komst van het nieuwe zorgstelsel was een dergelijke bedreiging voor het voortbestaan van het CVZ. Met de invoering van het nieuwe zorgstelsel zou de rol van het CVZ veranderen, taken werden verlegd en om voort te bestaan moest het CVZ flink lobbyen. De reorganisatie bij het CVZ was noodzakelijk, niet alleen ter uitvoering van de nieuwe taken, rol en functie, maar ook om aan de eisen van politiek en maatschappij te voldoen.

Met de reorganisatie alleen is het CVZ er nog niet. Met deze reorganisatie heeft het CVZ haar goede wil tegenover de eisen van politiek en maatschappij getoond. Het bewijs dat de organisatie de nieuwe taken, rol en functie daadwerkelijk aan kan en daarbij transparant en klantgericht kan zijn moet nog geleverd worden. Een managementinformatiesysteem is daarbij een stuurmiddel om de beoogde resultaten te behalen en te borgen. Voor implementatie van een managementinformatiesysteem is het van belang om een duidelijke en heldere analyse van de processen te hebben.

### **1.2.4 De primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer**

Onder de kerntaak pakketbeheer vallen verschillende werkzaamheden en processen, zoals het beantwoorden van vraagstukken vanuit het ministerie, maar ook van zorgverzekeraars en burgers, het regelen van subsidies en het signaleren van zaken betreffende het Zorgpakket. In bijlage C zijn twee uitgewerkte procesbeschrijvingen van het CVZ opgenomen, naar de sjabloon voor procesbeschrijving zoals gebruikt en ontwikkeld door de organisatie zelf. Hieronder volgt een opsomming van de primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer<sup>4</sup>:

- Advisering opnemen zorgvormen
- Advisering opnemen zorgproducten
- Heroriëntatie hulpmiddelenzorg
- Advisering over dure intramurale geneesmiddelen
- Advisering uit pakket te halen zorgvormen
- Diagnose Behandelingscombinatie (DBC)
- Implementatie pakketcriteria bij pakketbeoordelingen
- Expertise inbreng
- Signaleren knelpunten
- Bijzondere medisch specialistische zorg
- Uitleg aanspraken AWBZ en verzekerde prestaties ZVW
- Standpunten creëren
- Afbakenen AWBZ, ZVW en overige wetgevingen

---

<sup>4</sup> Gegevens zijn van het afdelingsplan Pakket 2006.

- **Indicatie en verstrekkingen van geschillen**
- **Kompassen**
- **Beoordeling modelovereenkomsten en reglementen**
- **Advisering over aanspraken op de AWBZ**
- **Advisering nota's gemoedsbezwaarden**
- **Verantwoorde zorg en van zorg verzekerd**

### **1.3 Het onderzoek**

Deze paragraaf bespreekt de opzet en indeling van het onderzoek. De problematiek in de primaire processen en de eigen focus op die problematiek worden beschreven. Aan de hand daarvan wordt de vraagstelling behandeld met de deelvragen die als basis dienen voor dit onderzoek. De laatste subparagraaf beschrijft de methode van aanpak voor het onderzoek en hierin wordt ook de indeling van het onderzoek weergegeven in een tabel.

#### **1.3.1 Problematiek in de primaire processen**

Uit oriënterende gesprekken met managers en medewerkers van het CVZ komt een beeld naar voren van een organisatie die altijd al een bureaucratisch en sturend karakter had. Veranderingen naar een meer faciliterende en flexibele organisatie wordt door veel medewerkers als een bedreiging ervaren. Bij het CVZ werken veel hoog opgeleide professionals. Deze medewerkers hebben veel kennis van vaak specifieke onderwerpen en willen die kennis verder ontwikkelen en uitbreiden. De expertise die zo ontwikkeld wordt vormt de trots van de organisatie. De doorgevoerde veranderingen en verdere ontwikkelingen die op stapel staan beogen de ontwikkeling van expertise nog beter te faciliteren. De kennis moet voor iedereen beschikbaar en te lokaliseren zijn. De organisatieverandering heeft voor iedereen binnen de organisatie een grote impact met verlies van bestaande zekerheden. En dat verklaart mede waarom, zo blijkt uit oriënterende gesprekken, medewerkers weerstand bieden en alles liever bij het oude laten.

Expertise en expertise ontwikkeling vormen de basis voor de rapporten die door CVZ regelmatig worden uitgebracht en de adviezen die worden gegeven. Het voorbereiden van deze rapportages en adviezen behoort ongetwijfeld tot de primaire processen van het CVZ. Het is de vraag of met de reorganisatie en het beoogde systeem voor informatie voorziening in voldoende mate verbeteringen worden gerealiseerd inzake het verloop van de primaire processen. De problemen zoals die in eerste instantie naar voren komen, hebben te maken met een gebrek aan helderheid over de processtappen, de onderlinge samenhang daartussen en verschillende verantwoordelijkheden daarvoor. Het lijkt regelmatig voor te komen dat de medewerkers zich als het ware ingraven in bepaalde onderdelen van een onderwerp. Daarmee wordt een eindproduct geleverd dat veel verder gaat dan dat waar de opdrachtgever om gevraagd heeft. Een bijkomend effect is bovendien dat het adviesrapport lang op zich laat wachten. De voorbereiding op het rapport neemt soms wel drie jaar in beslag. De uitvoerder van een dergelijk lang lopend project mist dan vaak de aansluiting met collega's en opdrachtgever.

Onduidelijkheid van processen komt met name naar voren als de analyse van de organisatie en haar processen aan bod komt. Tijdens gesprekken met managers en medewerkers blijkt dat er onduidelijkheid is over wat een proces is. Activiteiten worden processen genoemd en vaak wordt elke activiteit bestempeld met de titel primair proces, omdat alles belangrijk wordt gevonden. Ook in de documenten zijn voorbeelden hiervan te vinden. Het enige document met hoofdprocessen van het CVZ bevat ongeveer 45 hoofdprocessen, waar ook nog veel gaten en tegenstellingen in te vinden zijn. Het blijkt dat niemand binnen het CVZ de hoofdprocessen duidelijk kan benoemen en dat de organisatie het over de processen niet eens kan worden.

### 1.3.2 Eigen Focus

De eigen focus bij de problematiek en de situatie van het CVZ is dat de organisatie te veel bezig is met alles perfect willen uitvoeren. Een reorganisatie en zeker een die een verandering inhoudt met een omvang als die bij het CVZ, zal nooit vloeiend en eenvoudig gaan. Een duidelijke focus en sturing vanuit het management kan daarbij helpen. De beoogde veranderingsrichting, beschreven in abstracte bewoordingen als faciliterend en flexibel zal op een heldere manier gecommuniceerd moeten worden naar de medewerkers. Wat houdt de verandering concreet voor de werkzaamheden en processen in, hoe kan daarop gestuurd en mee omgegaan worden. Een heldere en eenvoudige benadering van de situatie en de organisatie zal veel over de problematiek en de verandering kunnen ophelderen. Kennismaking met het CVZ maakt al snel duidelijk dat de organisatie trots is op haar expertise. Die expertise laat zij graag zien door haar houding en manier van handelen ingewikkeld voor te stellen. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de mening dat de organisatie met eenvoud en helderheid meer zal kunnen bereiken zonder dat de organisatie daarbij haar waardigheid verliest.

Een eerste stap naar het vereenvoudigen en verhelderen van de organisatie, zal het vereenvoudigen en verhelderen van de primaire processen kunnen zijn. De diverse samenhangende primaire processen beschouwen als één enkel proces is al een sterke vereenvoudiging. Bij een kennisintensieve organisatie als het CVZ kunnen de primaire processen benaderd worden als processen van kennisontwikkeling. Een kennisintensieve organisatie is een organisatie waar de kern wordt gevormd door professionals, die met behulp van bestaande kennis, nieuwe kennis ontwikkelen, vastleggen, toepassen, en “verkopen” ten behoeve van zichzelf en van interne en externe klanten (Weggeman en Boekhoff, 1995). Het CVZ is een dergelijke kennisintensieve organisatie, waarvan de core business het ontwikkelen van kennis is. Het benaderen van de core business processen als processen van kennisontwikkeling, lijkt een logische gevolgtrekking en zal een nieuwe visie op de primaire processen geven.

### 1.3.3 Vraagstelling

De vraagstelling die op de problematiek en focus volgt, zal beide zo veel mogelijk moeten kunnen dekken. De vraagstelling moet de organisatie een heldere kijk op haar primaire processen kunnen geven, met daar aan toe gevoegd eventuele verbeterpunten voor die processen. Door op een andere manier de processen en hun verloop te benaderen zal duidelijkheid over deze processen ontstaan. Die duidelijkheid over en van de processen kan helpen bij het beheersen en efficiënt laten verlopen van die processen. In navolging van de problematiek en de eigen focus luidt de centrale vraag als volgt:

Op welke wijze kunnen primaire processen bij het CVZ, beschouwd als processen van kennisontwikkeling, in beeld worden gebracht en geanalyseerd, en welke aanbevelingen voor verbeteringen van de primaire processen kunnen aan de hand van die analyse worden gedaan?

Kernbegrippen bij deze vraagstelling zijn:

- Primair proces
- Proces van kennisontwikkeling

### **Primair proces**

Primaire processen zijn processen die resulteren in een product of dienst, bestemd voor de externe klant. Een primair proces houdt verband met de core business van de organisatie en is direct gekoppeld aan een product en eventueel een markt. Een organisatie kan meerdere kernactiviteiten ontplooiën, waardoor het aantal primaire processen dat voorkomt doorgaans niet groter is dan het aantal product-marktcombinaties. Het primaire proces vormt de basis van de organisatieprestaties en is ook het eerste aangrijpingspunt voor prestatieverbetering.

### **Proces van kennisontwikkeling**

Een proces dat van bestaande kennis/informatie, nieuwe kennis maakt ten behoeve van de "klant". Een proces dat vanuit geselecteerde informatie/kennis, nieuwe kennis kan transformeren.

## **1.3.4 Deelvragen**

De centrale vraag van het onderzoek vraagt indirect aandacht voor de onderwerpen procesmanagement, kennis en kennismanagement. De deelvragen zullen indirect dan ook eerst gaan over de theorie van procesmanagement en kennismanagement. Vanuit die theorie is het de bedoeling om een model te ontwerpen dat toepasbaar is voor de situatie bij het CVZ. Aan de hand van de toetsing van het conceptuele model bij de situatie van het CVZ wordt er een analyse gemaakt voor beheersing en verbetering van het proces. De deelvragen zijn als volgt:

- 1 Hoe kunnen primaire processen in organisaties beschreven worden en hoe manifesteren de processen van kennisontwikkeling zich in organisaties?
- 2 Welk conceptueel model kan er op basis van de theorie worden ontwikkeld ten behoeve van de nadere analyse van het verloop van de primaire processen bij het CVZ?
- 3 Welke primaire processen (beschouwd als processen van kennisontwikkeling) kunnen geïdentificeerd worden aan de hand van het conceptuele model en hoe verlopen die processen?
- 4 Welke aanbevelingen kunnen op basis van nadere analyse van primaire processen worden gedaan voor verbeteringen van de primaire processen?

## **1.3.5 Methode van aanpak**

In de introductie is al genoemd dat de taak bij het CVZ een deelname aan het project managementinformatievoorziening is, met een prominente inbreng vanuit de theorie. Het project managementinformatievoorziening is een project dat voortkomt uit de reorganisatie en de analyse van de organisatie die daaraan vooraf is gegaan. Het project is belegd bij de afdeling organisatiebesturing; een afdeling die als staf gezien kan worden van niet alleen de directie, maar van de gehele organisatie. Zo voert deze afdeling de leiding over het monitoren, houdt zij toezicht op afdelingsplannen en is de afdeling eindverantwoordelijk voor het jaarverslag. Daarnaast is deze afdeling belast met het

doorvoeren van de ideeën van de reorganisatie en het blijven uitvoeren van analyses van de organisatie.

Het project managementinformatievoorziening wordt uitgevoerd in samenwerking met twee medewerkers van de afdeling organisatiebesturing. Er wordt begonnen met het schrijven van een plan van aanpak, vervolgens wordt er gebrainstormd over de uitkomsten van de te houden interviews met de afdelingshoofden en directie. Er wordt besloten om geen vaste interviewvragenlijst te maken, maar om het gesprek te sturen naar de onderwerpen en punten waarover informatie nodig is. Deze onderwerpen en punten zijn bij de interviews met de afdelingshoofden; processen, mensen en middelen. Bij de directie worden dezelfde onderwerpen en punten behandeld, maar dan zijn daar ook de onderdelen leiderschap en strategie & beleid aan toegevoegd. Voor de informatiebehoefte van de resultaatgebieden wordt een onderzoeksproject opgestart in samenwerking met de afdeling onderzoek, dat later in het jaar of het jaar daarop van start gaat.

De interview onderwerpen, processen, middelen en medewerkers zijn van nut voor mijn eigen onderzoek en helpen bij het vormen van een beeld van de organisatie, haar werkwijze en haar processen. De interview onderwerpen en de interviews zelf zijn van nut voor mijn eigen onderzoek, omdat zij een indicatie geven van hoe de processen verlopen en waar eventuele inefficiënties zich voordoen.

De interviews worden eerst uitgetypt, waarna de punten op onderwerp in een schema worden verwerkt. Dat schema laat puntsgewijs per afdeling de informatiebehoefte per onderwerp zien. Nadat het gehele schema is ingevuld, zal er gezocht worden naar terugkerende punten of overeenkomende punten, zodat er een basis schema voor informatiebehoefte gemaakt kan worden. Dat basis schema is dan voor de gehele organisatie, dus voor elke afzonderlijke afdeling toepasbaar. Aan de hand van deze uitkomsten wordt een rapport geschreven dat samen met het schema een input zal zijn voor het vervolg project managementinformatiesysteem.

Na definiëring van het onderzoeksprobleem en het formuleren van de vraagstelling, zal er begonnen worden met de literatuurstudie. De theorie moet antwoord geven op de deelvragen en ondersteuning bieden aan de latere analyse van de situatie bij het CVZ. Uit de theorie wordt een conceptueel model ontwikkelt als onderdeel van de centrale vraag die tevens toepasbaar is voor het CVZ. Na de theorie vindt er een analyse van de situatie bij het CVZ plaats, waarna er een antwoord kan worden gezocht op de kernvraag van het onderzoek. Een antwoord op de kernvraag of, een oplossing voor de problematiek volgend op de analyse, waarna een conclusie gegeven kan worden.

## **2. Management van Processen en Kennis in Theorie**

### **2.1 *Het beschrijven van primaire processen in organisaties***

In deze paragraaf is procesmanagement in de context van de organisatie beschreven. De literatuurstudie is gericht op verschillende benaderingen van procesmanagement en de betekenis van processen en primaire processen.

#### **2.1.1 Het belang van het denken in processen voor organisaties**

Het belang dat toegekend wordt aan denken in processen bij het analyseren van organisaties is van de laatste decennia. In 1776 was Adam Smith de eerste die besturingsproblemen van de productieorganisatie in een theoretisch kader plaatste, waarbij de arbeidsverdeling, specialisatie, expertise en professionalisering aan de orde kwam. Fredrick Winslor Taylor beschreef rond 1900 een systematische, samenhangende, bedrijfskundige benadering voor de organisatie van de productie. Hiermee waren de eerste visies en theorieën op organisaties geboren. Structuren van organisaties en de organogrammen die uit deze theorieën voort vloeien zijn voornamelijk gebaseerd op hiërarchie. Na Taylor zijn er nog vele anderen geweest die theorieën hebben ontwikkeld over de organisatie en de organisatiestructuur. Geen van deze theorieën biedt de enige meest toepasbare oplossing voor de inrichting en besturing van organisaties. Het opensysteemdenken (Scott 1987) geeft hiervoor een reden, namelijk; de veranderlijkheid van de organisaties, die voortkomt uit de invloeden waar organisaties aan onderhevig zijn. Organisaties en theorieën over organisaties zijn onderhevig aan vele invloeden vanuit omgeving en maatschappij en daardoor niet concreet te definiëren. Pas sinds de introductie van het kwaliteitsdenken is het denken in processen meer van belang geworden. Dit kwaliteitsdenken was niet langer gericht op het elimineren van foute producten, maar op het elimineren van fouten in de productie, om daarmee fouten in de producten te voorkomen. De focus kwam hiermee te liggen op de processen van de organisatie. Met het denken in processen richten de organisaties zich weer op hun core business en zijn zij in staat om de hoofdzaken van de bijzaken te onderscheiden. Bij organisaties draait het om hun bestaansrecht, de core business. Dat bestaansrecht komt uit de hoofdprocessen van de organisatie en niet uit de hiërarchische structuur.

#### **2.1.2 Soorten processen**

Er zijn verschillende definities van een proces beschikbaar in de literatuur. Hardjono (2002) legt deze definities naast elkaar en stelt vervolgens dat het bij een proces gaat om een ordening van activiteiten. Die ordening van activiteiten begint met een input, waarna het proces zelf de input transformeert tot output en zo waarde toevoegt aan het (deel)product ten behoeve van de klant. Een proces zoals het hiervoor beschreven is heeft volgens Hardjono in zijn boek "Management van processen" een aantal kenmerken:

\* Een ordening van activiteiten, waarbij het gaat om het bijeenbrengen van een serie of groep van activiteiten die verband met elkaar houden.

\* Een ordening naar producten en diensten, waarbij het gaat om alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald product of bepaalde dienst voort te brengen. Ofwel het verband tussen de serie of groep activiteiten die gevormd wordt door hun bijdrage aan producten en diensten. Het is dus niet relevant of de activiteiten binnen een afdeling worden uitgevoerd of binnen een bepaalde tijdsperiode plaatsvinden.

\* De volgorde en afhankelijkheid van een serie of groep activiteiten. Het verband tussen de activiteiten wordt stapsgewijs aangegeven en afhankelijkheden worden in de juiste volgorde geplaatst. Zodoende wordt duidelijk welke stappen de voorwaarden vormen voor de overige, en welke stappen dus kritisch zijn voor het verloop van het verdere proces.

\* De vaste structuur van elk proces van input, transformatie en output.

\* De input van een proces, hieronder wordt verstaan alle middelen, gebeurtenissen, signalen of triggers die een proces nodig heeft om een product voort te brengen. De input geeft de beginsituatie weer en is in feite de aanleiding tot het proces, de start van de handelingen behorende bij het proces.

\* De input wordt verwerkt tot output, dat transformatie wordt genoemd. Transformatie is het bewerken van de input tot de uiteindelijke output, door het toevoegen van waarde.

\* De output is datgene dat het proces uiteindelijk voortbrengt. Dit kan zowel een eindproduct voor de klant zijn als ook een deelproduct dat dan weer de input is van een volgend proces.

\* Doordat er tijdens de transformatie waarde wordt toegevoegd aan de input is ook waardetoevoeging een belangrijk kenmerk van een proces. Een proces kan gezien worden als een value chain, waarbij iedere stap in het proces bijdraagt aan de totstandkoming van een product of dienst en waarde toevoegt ten opzichte van de voorafgaande stappen.

\* Resources of consumers zijn ook kenmerken van een proces, doordat de resources of consumers nodig zijn om de procesprestatie te kunnen verrichten en de input tot output te transformeren. Processen kunnen dus ook worden uitgedrukt in termen van kapitaal, mensen tijd, gereedschap of hulpmiddelen en materiaal dat vereist is om die waarde te produceren.

\* Een proces is een afgebakende reeks activiteiten en daardoor is er altijd een proces dat eraan vooraf gaat, een proces dat erop volgt, een proces dat bestuurt, een proces dat het ondersteunt, enzovoorts. Het is daarom noodzaak dat een organisatie de afhankelijkheden duidelijk in kaart heeft gebracht, zodat de totaalprestatie optimaal blijft. Interfaces en interdependenties zijn hiermee de laatste kenmerken van een proces.

Processen kunnen afhankelijk van de definitie en benaderingswijze op verschillende manieren worden onderscheiden, benoemd, ingedeeld, geordend en gemarkeerd worden. Een door Hardjono (2002) belangrijk gevonden onderverdeling van processen is die van primaire, ondersteunende en conditionerende/besturingsprocessen.

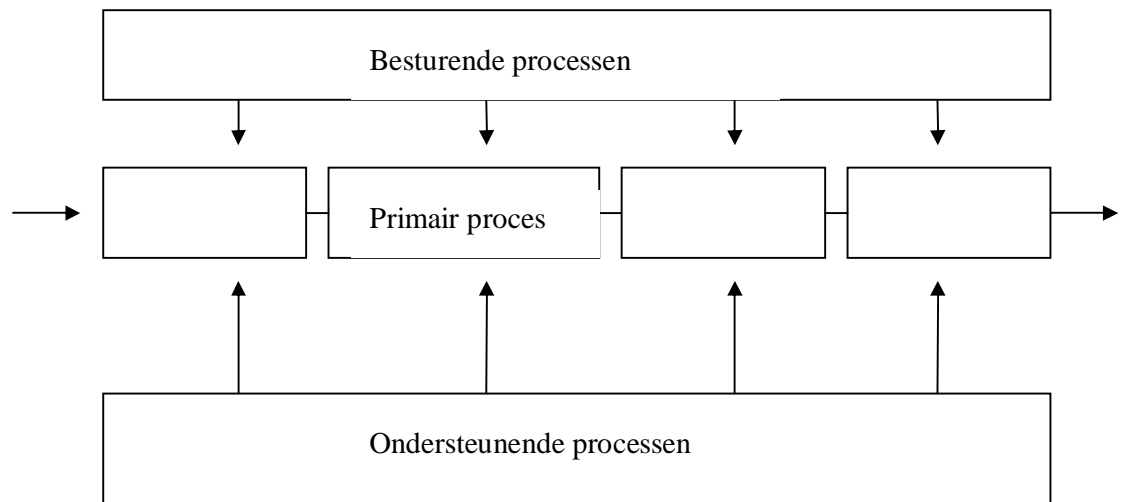


Een primair proces is direct gekoppeld aan een product en eventueel een markt en houdt verband met de core business van een organisatie. Deze processen zijn processen die bestaan uit de kernactiviteiten van een organisatie, die resulteren in een product of dienst, bestemd voor de externe klant. Primaire processen worden gestart op basis van een overeenkomst tot levering van een product of dienst met een klant. Een organisatie kan meerdere kernactiviteiten ontplooiën, waardoor het aantal primaire processen dat voorkomt doorgaans niet groter is dan het aantal product-marktcombinaties. Het primaire proces vormt de basis van de organisatieprestaties en is ook het eerste aangrijpingspunt voor prestatieverbetering.

Een ondersteunend proces is een proces dat producten voortbrengt die onzichtbaar zijn voor de (uiteindelijke) klant, maar die wel essentieel zijn voor het effectief kunnen uitvoeren van het primaire proces. Deze processen hebben een interne klant die de ondersteuning nodig heeft om het primaire proces uit te kunnen voeren. Om een primair proces uit te voeren zijn er processen of producten nodig als printapparatuur, machine onderhoud, schoonmaakdiensten en lunchvoorzieningen.

Conditionerende processen zijn processen die de omstandigheden creëren waaronder de primaire en ondersteunende processen kunnen worden uitgevoerd. Ze worden ook wel onderscheiden als besturingsprocessen of managementprocessen: de processen die activiteiten van managers bevatten ter ondersteuning en aansturing van de primaire en ondersteunende processen. Besturingsprocessen zijn processen die de strategie bepalen, de keuze van producten en markten doen, prestaties voorspellen en budget opstellen.

De samenhang van de processen binnen een organisatie kan als volgt worden uitgetekend<sup>5</sup>:



Figuur 1 Het primaire proces en verband met andere processen in een organisatie

<sup>5</sup> Hardjono (2002), Management van processen, Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen.

Het is mogelijk dat een organisatie meerdere primaire processen heeft. Dit zijn er echter niet meer dan 4 à 5, omdat de primaire processen alleen de core business van de organisatie betreffen. Wanneer de organisatie meer dan 5 core businesses heeft, is het mogelijk dat de organisatie haar focus en het overzicht verliest. In de meeste gevallen zal dat als gevolg kunnen hebben dat de organisatie uit zelf behoud zal splitsen in verschillende divisies of dochterondernemingen.

### 2.1.3 Management van processen

Procesmanagement is de concrete uitwerking van de strategie en het beleid van een organisatie. De gekozen strategische uitgangspunten bepalen de accenten die bij het management van processen moeten worden gelegd en de organisatorische interventies (in de processen dus) die nodig zijn om het gekozen beleid en de te volgen strategie gecontroleerd te kunnen uitvoeren. Procesmanagement kan vanuit verschillende gezichtspunten benaderd worden. Hardjono (2002) beschrijft in zijn boek "Management van processen" een achttal gezichtspunten.

De verschillende vormen van procesmanagement volgens Hardjono (2002) zijn:

- De functieschool
- Het sociaalpsychologisch denken
- De administratieve organisatie
- Het marktgericht denken
- Het mensgericht denken
- Het systeemdenken
- Het vierfasenmodel
- Het kwaliteitsdenken

Het bestuderen van de verschillende gezichtspunten geeft als conclusie dat de te kiezen vorm van procesmanagement afhankelijk is van de gekozen strategie en het beleid dat de organisatie voert. Tevens hangen die keuze en uitwerking samen met de opvattingen over organisatiekunde van de organisatie. In het kader van dit onderzoek zal er gezocht moeten worden naar een vorm van procesmanagement die bij de situatie van het CVZ het beste past.

Om de best passende vorm van procesmanagement bij de situatie van dit onderzoek te vinden zijn hieronder de gezichtspunten in tabelvorm verwerkt. Naast de verschillende gezichtspunten zijn de kenobjecten van elk gezichtspunt gedefinieerd. De kenobjecten zijn aan de hand van de beschrijving van de gezichtspunten door Hardjono gedefinieerd. Aan de hand van deze kenobjecten kan het type procesmanagement bij het onderzoek gekozen worden.

<u>Gezichtspunt</u>	<u>Kenobject</u>
<b>Functieschool</b>	<b>Productieomgeving met machinale context</b>
<b>Sociaalpsychologisch</b>	<b>Menselijk interactieproces is bepalend</b>
<b>Administratieve organisatie</b>	<b>Financiële grondslag van informatiehuishouding</b>
<b>Marktgericht</b>	<b>Organisatie als opensysteem met invloeden van buitenaf</b>
<b>Mensgericht</b>	<b>Sociale consensus van uitvoering</b>

<b>Systeem</b>	<b>Vergelijking processen met logische structuren</b>
<b>Vierfasenmodel</b>	<b>Normen en waarden van individu en organisatie zijn gelijk</b>
<b>Kwaliteit</b>	<b>Beheersing en verbetering van processen en producten</b>

Tabel 1      Vergelijkingstabel procesmanagement

Om te bepalen welk kenobject en welk gezichtspunt van procesmanagement bij de situatie van dit onderzoek past, moet eerst het kenobject van de situatie gedefinieerd worden. Dit onderzoek heeft als doel om de primaire processen van het CVZ efficiënt te laten verlopen door inzicht in die processen te geven. De procesmanagementvorm moet helpen bij het efficiënt laten verlopen (verbeteren) van die processen. Een efficiënt proces voor het CVZ is een proces dat transparant en klantgericht is. Transparant en klantgericht zijn twee doelstellingen van het CVZ die de organisatie op zich heeft genomen om aan de nieuw opgelegde eisen van de omgeving te kunnen voldoen.

Daarnaast kan gekeken worden naar het type organisatie dat het CVZ is en welke organisatie benadering het beste bij het CVZ en haar doelstellingen past. Zo is het CVZ absoluut geen organisatie met een machinale context. Ook is het CVZ geen organisatie die haar financiën en bestaansrecht uit de markt haalt. Het CVZ wordt gefinancierd vanuit de overheid en is ook grotendeels in dienst van de overheid. Dit maakt van het CVZ een organisatie met een behoorlijk stabiele omgeving, mede door haar kennisonderwerp, de zorg. Het CVZ is daarom ook geen volledig marktgerichte of administratieve organisatie te noemen. Het individuele karakter van de uitvoering van de processen maakt de organisatie ongeschikt voor procesmanagement vanuit het sociaalpsychologisch en mensgerichte denken. De overige drie gezichtspunten op procesmanagement zijn voor een groot deel toepasbaar op de situatie bij het CVZ. Deze drie gezichtspunten van procesmanagement zijn:

- Procesmanagement vanuit het systeemdenken
- Procesmanagement vanuit het vierfasenmodel
- Procesmanagement vanuit het kwaliteitsdenken.

### **Procesmanagement vanuit het systeemdenken**

In de systeembenadering worden processen van organisaties vergeleken met formele modellen uit de wiskunde. Daarbij wordt gezocht naar gelijkvormigheid tussen logische structuren en de processen in de werkelijkheid, waardoor inzicht in de processen ontstaat en interventies gepleegd kunnen worden. Binnen de systeembenadering zijn modellen en structuren aan te treffen die statisch, dynamisch of cybernetisch (beheerskundig) van aard zijn. Op hogere niveaus wordt gesproken over synergetica (chaos en zelfordening) en de genetica. Procesmanagement door cybernetica houdt in dat een proces als het bestuurd systeem wordt beschouwd, waarbij het zaak is dat de instelling van de besturing vooraf bepaald wordt. Synergetica is gebaseerd op zelfordening en de chaostheorie, en genetica heeft aansluiting bij de evolutietheorie van Darwin.

Bij procesmanagement vanuit het systeemdenken gaat het om het beheersen van de processen. Dit beheersen van de processen gaat door middel van vergelijking met logische structuren vanuit de wiskunde. Door steeds een terugkoppeling te maken of door monitoring kunnen de logische structuren ook gebruikt worden om het proces te innoveren.

### **Procesmanagement vanuit het vierfasenmodel**

Het Vierfasenmodel gaat ervan uit dat een organisatie niet alleen over een beleid en strategie moet beschikken, maar ook heel expliciet de normen en waarden moet formuleren van waaruit zij handelt. Het Vierfasenmodel ziet een organisatie als een samenwerkingsverband van individuen, waardoor het Vierfasenmodel de opvatting heeft dat datgene wat een individu nastreeft ook datgene is wat een organisatie nastreeft. Door helder te maken hoe een individu in de resultaten van een organisatie kan delen c.q. welke bijdrage van hem of haar wordt verwacht, kan er ook een basis worden gelegd voor de uitwerking van het idee dat de motivatie positiever wordt beïnvloed naarmate er een grotere overlap is tussen de eigenbelangen en de belangen van de organisatie. Met motivatie wordt hierbij bedoeld de motivatie van een individu om zich voor een organisatie in te spannen. De vier vermogens die door het Vierfasenmodel worden onderkend zijn:

- \* het materieel vermogen;
- \* het commercieel vermogen;
- \* het socialisatievermogen;
- \* het denkvermogen.

De vier vermogens van de organisatie moeten zoveel mogelijk in balans zijn. Zo kan bijvoorbeeld het materieel vermogen zijn afgenomen, terwijl het socialisatievermogen is toegenomen zonder dat dit direct als negatief wordt ervaren. Procesmanagement vanuit het Vierfasenmodel is voornamelijk opgezet vanuit een denkwijze die de organisatie een begrippenrepertoire doet opzetten dat vervolgens extern en intern gericht kan zijn en een oriëntatie kan hebben op beheersing of op verandering. Er moet dus zo veel mogelijk rekening worden gehouden met het mogelijk maken van verschillende interventies, afhankelijk van het gekozen strategisch uitgangspunt. Hierbij horen performancecriteria die het mogelijk maken de resultaten te meten van de benoemde/ gekozen interventies. Bij procesmanagement vanuit het Vierfasenmodel wordt ook gebruik gemaakt van monitoring en het beheersen en verbeteren van de processen.

### **Procesmanagement vanuit het kwaliteitsdenken**

Vanuit het kwaliteitsdenken komen verschillende opvattingen over processen voort. Die verschillende opvattingen hebben met name te maken met de definitie van kwaliteit en met de entiteit waarvan men de kwaliteit wil bespreken. De belangrijkste verschillen zitten in de opvatting van productkwaliteit versus proceskwaliteit en de betrekking van factoren rondom de processen en de organisatie. Enkele voorbeelden van kwaliteitsdenken zijn: het INK-managementmodel, de theorie van Deming, Kaizenmethode, Total Quality Management (TQM) en Sixsigma. Alle kwaliteitssystemen werken met monitoring en terugkoppeling op het proces om zo het proces of het product te kunnen verbeteren.

De kern van dit onderzoek is het beheersen en verbeteren van de primaire processen bij het CVZ. Alle bovenstaande gezichtspunten zijn gericht op het beheersen en het verbeteren van de processen en daarmee geschikt om bij de analyse te gebruiken. Zowel het Vierfasenmodel als het procesmanagement vanuit het kwaliteitsdenken geven nog een verdere aanvulling voor het verbeteren van de processen, door de gehele organisatie en haar omgeving erbij te betrekken. De drie vormen van procesmanagement zijn verschillende methoden om te komen tot het beheersen en verbeteren van processen. Hetgeen dat de drie verschillende vormen gemeen hebben is de kern van die methoden om tot die beheersing en verbetering te komen. De kern van de beheersing van een proces is het evalueren van het proces. De kern van het verbeteren van het proces is de terugkoppeling van het geëvalueerde naar het proces. De hierboven beschreven vormen

van procesmanagement bieden daarin elk een eigen methode van aanpak die een organisatie kan gebruiken als basis, techniek of fundament.

## **2.2 Het belang van kennis voor organisaties**

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de deelvraag op welke wijze processen van kennisontwikkeling zich manifesteren in organisaties. Om een antwoord te kunnen geven op de kernvraag van dit onderzoek, is het van belang om aan te tonen wat het belang van kennis en kennisontwikkeling is voor organisaties.

### **2.2.1 Het toegenomen belang van kennismanagement**

*Kennis is de belangrijkste productiefactor. Meer dan afhankelijkheid van land, arbeid en kapitaal is de (nationale) voorraad kennis een belangrijke bron van welvaart, Zeleny (1989).*

De globalisering van de economie heeft geleid tot een scherpere concurrentie, strategische allianties en megafusies (Kessels, 2001). Onder invloed van informatisering en technologische innovaties verandert het karakter van klassieke arbeid. De eenzijdige nadruk op kostenreductie verschuift naar een zwaar accent op kennisontwikkeling. Groot en rijk zijn is niet langer een duurzame basis. Het vermogen om slim te zijn, niet alleen aan de top maar op alle niveaus, komt tot uiting in vaak krampachtige pogingen tot kennismanagement. Tegelijkertijd groeit het besef dat economische voorspoed niet alleen kan bestaan dankzij goed opgeleide medewerkers, maar juist ook dankzij veeleisende consumenten. Een kennisintensieve markteconomie kan niet gedijen in een samenleving met grote maatschappelijke tegenstellingen en sociale instabiliteit.

Kennisontwikkeling is niet alleen een kenmerk van een postkapitalistische samenleving (Drucker, 1993; Jacobs, 1996; Den Hertog & Huizinga, 1997), maar ook van een lerende samenleving. Drucker e.a. geven veel redenen waarom de traditionele economie van goederen, kapitaal en arbeid plaats maakt voor een economie gebaseerd op kennis. De snel groeiende sector van de dienstverlening, de afnemende bijdrage van fysieke arbeid, de steeds snellere processen van “collective engineering” en de overal aanwezige informatie- en communicatietechnologie, zijn indicatoren dat de traditionele economische factoren het afleggen tegenover het belang van toegepaste kennis. Zo is de industriële revolutie ondenkbaar zonder de toepassing van kennis op de ontwikkeling van de moderne productiemiddelen.

Volgens Drucker (1993) was ook de productiviteitsrevolutie (waarvan we nu waarschijnlijk het eind meemaken) niet mogelijk zonder de toepassing van kennis op de ontwikkeling van slimme productiewijzen, procedures en managementsystemen. Het specifieke kenmerk van de huidige kennisrevolutie wordt momenteel gedacht als het toepassen van kennis op het productief maken van kennis en het voortbrengingsproces dat nieuwe kennis oplevert. Dit specifieke kenmerk wordt kennisproductiviteit genoemd.

Kennisproductiviteit verwijst naar het vermogen om relevante informatie op te sporen, hiermee een nieuwe bekwaamheid te ontwikkelen om deze vervolgens toe te passen op de stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Aan het opsporen van relevante informatie het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en het toepassen van die bekwaamheden, liggen krachtige leerprocessen ten grondslag.

Kennisproductiviteit is volgens Stam (2002) een combinatie van:

Inhoudelijke focus

Efficiënte bedrijfsvoering

Effectieve toepassing van kennis

Door het creëren van inhoudelijke focus wordt voorkomen dat een organisatie verdrinkt in een overvloed aan kennis. Focus richt de aandacht op relevante aspecten en voorkomt dat er tijd verspild wordt aan zaken die niet relevant zijn voor de realisatie van de doelstellingen. Een efficiënte bedrijfsvoering richt zich op de gezonde verhouding tussen de inzet van bedrijfsmiddelen en het daarmee bereikte effect. In termen van kennismanagement moet hierbij worden gedacht aan slimme, relatief goedkope instrumenten en maatregelen die, met weinig inspanning, een groot effect sorteren. Met effectiviteit wordt bedoeld de mate waarin medewerkers in staat zijn de beschikbare kennis succesvol toe te passen. Effectiviteit gaat over ervaring, vaardigheden en attitude.

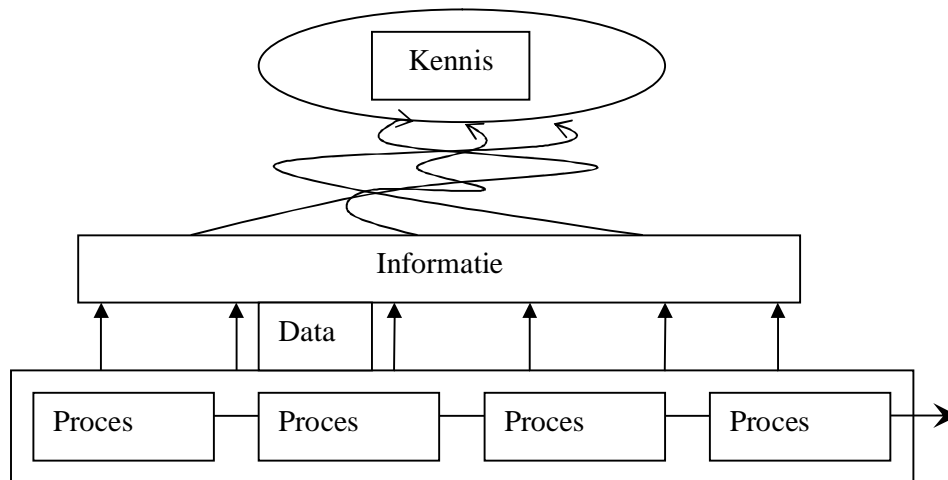
### **2.2.2 Het begrip kennis nader uitgewerkt**

Voor het managen van kennis is het verstandig om helder te hebben wat er precies onder kennis wordt verstaan. De begrippen kennis en informatie liggen dicht bij elkaar en zorgen in de literatuur voor veel discussie. Vaak wordt kennis gedefinieerd als informatie die een plek heeft gekregen binnen het referentiekader van de gebruiker, deze wordt in verband gebracht met het handelingsperspectief van die gebruiker. Daarnaast is kennis ook het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren (Vriens, 1995). In de meest beperkte definitie wordt kennis alleen beschouwd als dat wat tussen de oren van mensen kan zitten. Kennis in boeken is dan data of informatie. Het is daarmee erg lastig om een algemeen erkende scheidingslijn te vinden tussen informatie en kennis. In dit onderzoek wordt er pragmatisch mee om gegaan.

Kil (2006) benoemt kennis door het verschil tussen data, informatie en kennis weer te geven. Allereerst zijn er gegevens of data, deze gegevens geven informatie over het betreffende onderwerp. Met de informatie die er is wordt kennis over het onderwerp opgedaan. Data of gegevens zijn objectieve feiten, door een betekenis aan deze feiten te geven ontstaat er informatie. Het interpreteren van informatie levert vervolgens kennis. Kijkend naar een managementinformatiesysteem, is dat puur een systeem om procesdata op te halen. Deze data geeft informatie over het proces, waardoor er kennis over het proces wordt opgedaan, om het proces te kunnen sturen. Kennis is in die zin geactiveerde informatie<sup>6</sup>, of informatie waar iets mee gedaan wordt, geïnterpreteerde informatie, zie figuur 2. Deze benadering is de basis voor zijn (Kil) theorie over de kennishuishouding van organisaties. Volgens Kil bestaat een kennishuishouding in organisaties uit de stappen: absorptie, diffusie, generatie en exploitatie.

---

<sup>6</sup> Ad Kil, Kennismanagement: een verkorte introductie, 2006



Figuur 2 Kennis als geactiveerde informatie over een proces

Over kennis zijn veel definities te vinden en het begrip kennis kan dan ook op verschillende manieren benaderd worden. In dit onderzoek gaat het om de cruciale kennis<sup>7</sup> of de kennis waar de organisatie haar identiteit aan ontleent, bedrijfsspecifieke kennis. Kennis die maakt dat de organisatie zich kan onderscheiden in de 'markt' en daardoor voor haar cruciaal is. Deze kennis is vaak in de organisatie zelf tot ontwikkeling gekomen, in de organisatie verder uitgebouwd en specifiek gemaakt (Blaauw, 2005). Ook een organisatie als het CVZ heeft met veranderingen in de omgeving te maken, ook al kan er niet direct gesproken worden over een markt waarin het CVZ opereert. Door de verandering van het zorgstelsel heeft ook het CVZ te maken met nieuwe kennis die ontwikkelt moet worden en bestaande kennis die afgestoten moet worden.

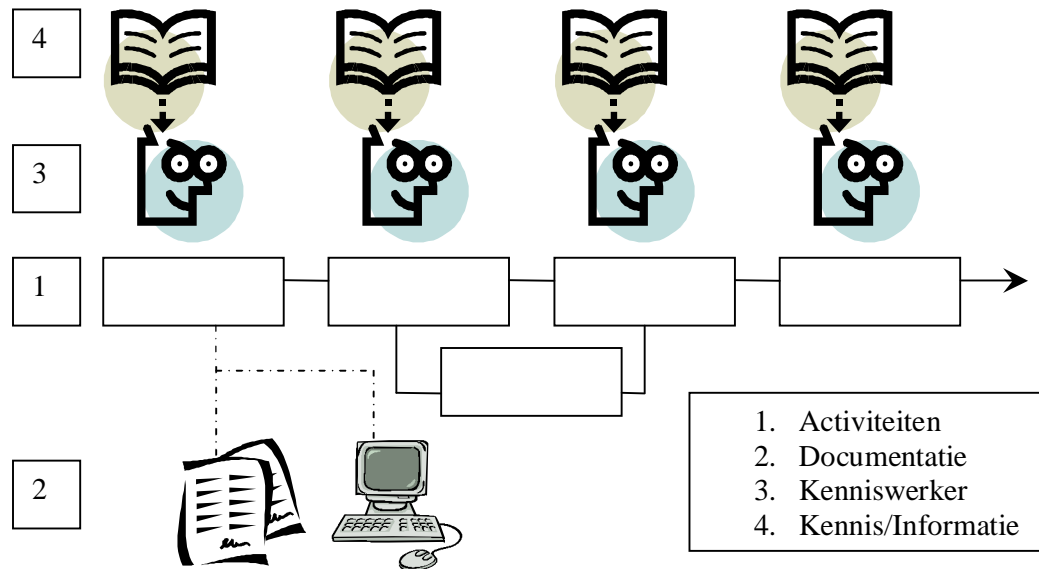
Kennis die belangrijk is voor een organisatie wordt cruciale kennis genoemd. Blaauw (2005) geeft in zijn proefschrift "Identificatie van kennis" de volgende definitie voor cruciale kennis: Bedrijfsspecifieke kennis, waar de organisatie haar identiteit aan ontleent, kennis die maakt dat de organisatie zich kan onderscheiden in de 'markt'. De kennis is vaak in de organisatie tot ontwikkeling gekomen, in de organisatie verder uitgebouwd (specifiek gemaakt) en daardoor uniek en dus cruciaal. Ontwikkelingen in de markt kunnen ertoe leiden dat nieuwe kennis moet worden ontwikkeld, aangetrokken en bestaande kennis moet worden afgestoten of bijgesteld. Kennis wordt dan de core business van de organisatie. Kennis vanuit dit oogpunt beschouwd komt overeen met de ideeën over het denken in processen.

### 2.2.3 Kennis in relatie tot processen in organisaties

Door kennis te beschouwen als de core business van de organisatie, kan kennis direct gekoppeld worden aan de processen van de organisatie. Figuur 3 laat een standaard proces zien binnen een organisatie en de dimensies van kennis die bij processen voorkomen. Bij elk proces binnen een organisatie is kennis op een bepaalde manier verweven. De figuur hieronder is gebaseerd op benaderingen van kennis en kennis in organisatie van onder andere; Blaauw (2005), Den Hertog en Huizenga (1997), Kessels (2001), Kil (2006), Stam (2002) en Boekhoff en Weggeman (1995).

<sup>7</sup> Cruciale kennis zoals gedefinieerd door dr. G. Blaauw in zijn proefschrift; Identificatie van kennis, 2005.





Figuur 3 De vier dimensies van een proces (Kennis voor een proces)

In figuur 3 is te zien dat kennis niet alleen in de hoofden van mensen zit. In de literatuur wordt gesproken van meerdere kennisdragers binnen organisaties. Den Hertog en Huizenga (1997) hebben de volgende 4 kennisdragers onderscheiden;

de mens,  
hardware (machines, chips),  
software (programma's, informatiesystemen, expertsystemen),  
documenten (boeken, tijdschriften, cd-rom's).

Zoals figuur 3 en bovenstaande conclusie laten zien kan de mens in het proces gezien worden als kenniswerker. Medewerkers die over relevante kennis beschikken en bovendien continu nieuwe kennis verwerven en aanwenden ten behoeve van verbeteringen en vernieuwingen in werkprocessen, producten of diensten kunnen aangeduid worden als "kenniswerkers" (Drucker, 1993; Nonaka en Takeuchi, 1995; Weggeman en Boekhoff, 1995). Een kenniswerker gebruikt de kennis om het werk uit te kunnen voeren. "Knowledge is the stock in trade of knowledge workers. It is both the process and the product of their work" (Fisher and Fisher, 1998).

#### 2.2.4 Kenniscreatie op groepsniveau

In de literatuur zijn ook percepties beschreven over kennisontwikkeling. In de literatuur wordt bij kennisontwikkeling ook wel gesproken over het creëren van kennis. Kenniscreatie gebeurt op twee verschillende niveaus, groepsniveau en individueel niveau. Nonaka & Takeuchi (1995) hebben kenniscreatie als een socialisatieproces benaderd. De besluitvormingstheorie van Simon is een benadering van kenniscreatie op individueel niveau, een cognitief creatiemodel.

Polanyi (1966) heeft een onderscheid gemaakt tussen vastgelegde kennis (explicit knowledge) en 'kennis in de hoofden van mensen' (tacit knowledge). Hierna genoemd expliciete en impliciete kennis. Expliciete of vastgelegde kennis is kennis in

gedocumenteerde vorm gegoten en daardoor direct communiceerbaar. Deze vorm van kennis komt voor als beschrijvingen in taal, procedures, productspecificaties of andere gedocumenteerde vorm. Impliciete kennis is de nog niet verwoorde (expliciet gemaakte) kennis, aanwezig in de hoofden van kenniswerkers. Impliciete kennis is niet altijd zichtbaar te maken en daardoor ook moeilijk aan anderen over te dragen. Vanuit de definitie van kennis in dit onderzoek maakt Polanyi (1966) een onderscheid in vastgelegde en “zwevende” informatie die kan leiden tot kennis. Drie van de vier eerder genoemde kennisdragers, zoals benoemd door Den Hartog en Huizenga (1997) vallen onder de expliciete kennis, namelijk; hardware, software en documenten. De andere kennisdrager, de mens, valt onder de impliciete kennis.

Bij het uitvoeren van een proces is het nodig dat de kenniswerker de informatie die expliciet en impliciet aanwezig is kan omzetten naar nieuwe kennis, kenniscreatie. De waardetoevoeging die plaatsvindt tijdens een proces is de kennis die wordt gecreëerd. In hun boek “The knowledge creating company” bespreken Nonaka en Takeuchi (1995) vier vormen van kenniscreatie, hieronder uiteengezet in een model (figuur 4). Zij gebruiken hiervoor de door Polanyi (1966) onderscheiden vormen van kennis, impliciet en expliciet.

	Naar impliciet	Naar expliciet
Van impliciet	Socialisatie	Externalisatie
Van expliciet	Internalisatie	Combinatie

Tabel 2 Nonaka en Takeuchi's vier vormen van kenniscreatie

Socialisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) is een proces waarin ervaringen worden uitgewisseld, waardoor persoonsgebonden kennis wordt gecreëerd in de vorm van bijvoorbeeld mentale modellen en technische vaardigheden. Een kenniswerker kan, zonder tussenkomst van een taal, rechtstreeks van anderen persoonsgebonden kennis krijgen. Vroeger bij de gilden, en nu nog bij het leren van een ambacht, leren leerlingen van hun leraren niet alleen door middel van taal, maar ook door waar te nemen, te imiteren, of via oefening. In bedrijfssituaties wordt dat vaak “training on the job” genoemd. De sleutel tot het ontwikkelen van impliciete kennis is ervaring. Deze kan echter niet zomaar aangewend worden en daarvoor is het een noodzaak om voor het uitwisselen van ervaring en mentale modellen, eerst een interactieveld op te bouwen. Het vooropgestelde socialisatieproces kan in de moderne onderneming op diverse manieren georganiseerd worden. Een manier kan erin bestaan informele bijeenkomsten in te richten voor gedetailleerde bespreking van veel moeilijke problemen. Deze bijeenkomsten blijven niet beperkt tot de leden van een projectteam, ze dienen toegankelijk te zijn voor alle medewerkers met belangstelling voor het desbetreffende project. Dergelijke samenkomsten zijn een bijzonder effectief middel om persoonsgebonden kennis te verspreiden en een nieuwe zienswijze te introduceren. Interactie is in feite een nooit eindigend proces waarin persoonsgebonden kennis wordt overgedragen en waarin ideeën voor verbetering worden gecreëerd.

Externalisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) is een proces waarin persoonsgebonden kennis wordt uitgedrukt in expliciete begrippen. Over het algemeen wordt een beeld omgezet in ontwerp door middel van taal. Taaluitdrukkingen kunnen echter inadequaat,

inconsistent en onvoldoende zijn bij het uitdrukken van impliciete kennis. Discrepancies en leemten tussen beelden en uitdrukkingen helpen echter de “bespiegeling” en de interactie tussen betrokkenen te bevorderen. Persoonsgebonden kennis wordt expliciet gemaakt in de vorm van metaforen, analogieën, concepten, hypothesen en modellen. Externalisatie wordt op gang gebracht door gesprekken of collectieve overschouwingen, waarin het gebruik van de juiste metafoer of analogie de teamleden helpt, hun anderszins moeilijk over te brengen en verborgen persoonsgebonden kennis, te verwoorden. Wanneer er voor een beeld geen adequate uitdrukking gevonden kan worden, zal de persoon overgaan op metaforen, analogieën of modellen. Externalisatie kan gezien worden als ondersteuning van socialisatie, het resultaat is terug te vinden in handboeken, procedures, productiedossiers en andere schriftelijke documenten. Impliciete kennis kan door het gebruik van metaforen, analogieën en modellen efficiënt en effectief omgezet worden in expliciete kennis, waardoor externalisatie een sleutelpositie inneemt in de vier vormen van kenniscreatie.

Combinatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) is een proces waarin begrippen worden gesynthetiseerd tot kennissystemen. Bij deze conversiemethode worden verschillende samenstellingen of modellen van expliciete kennis met elkaar gecombineerd. Personen wisselen expliciete kennis uit en combineren die door middel van documenten, vergaderingen, telefoongesprekken of computernetwerken. Herstructurering van bestaande kennis door sortering, toevoeging, combinatie en categorisering van expliciete kennis kan nieuwe kennis doen ontstaan. Nonaka en Takeuchi (1995) vinden dat kenniscreatie in officiële opleidingen er doorgaans zo uitziet. Combinatie wordt onder andere toegepast bij het maken van een literatuurstudie tijdens opleidingen en studies.

Internalisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) is een proces waarbij expliciete kennis deel gaat uitmaken van de persoonsgebonden kennis en heeft veel te maken met het opdoen van ervaringen en experimenteren. Bij het internaliseren van ervaringen door middel van socialisatie, externalisatie en combinatie, waardoor deze in de vorm van mentale modellen of technische vakkennis deel gaan uitmaken van persoonsgebonden kennisbasis, worden deze ervaringen waardevolle kapitaalgoederen. Wanneer dit op organisatorisch niveau plaatsvindt, zal de impliciete kennis op individueel niveau door middel van socialisatie moeten worden overgebracht op de andere leden van de organisatie. Aangezien dit op organisatorisch niveau moeilijk haalbaar is, kan het relatief moeilijke socialisatieproces omzeild worden door eerst te externaliseren, waarna er eenvoudig geïnternaliseerd kan worden.

Kenniscreatie volgens Nonaka en Takeuchi (1995) gaat met name om het overbrengen van kennis van de ene persoon naar de andere persoon. Nonaka en Takeuchi benaderen kenniscreatie als een socialisatieproces. Kennisontwikkeling op individueel niveau vraagt volgens hen om een andere benadering.

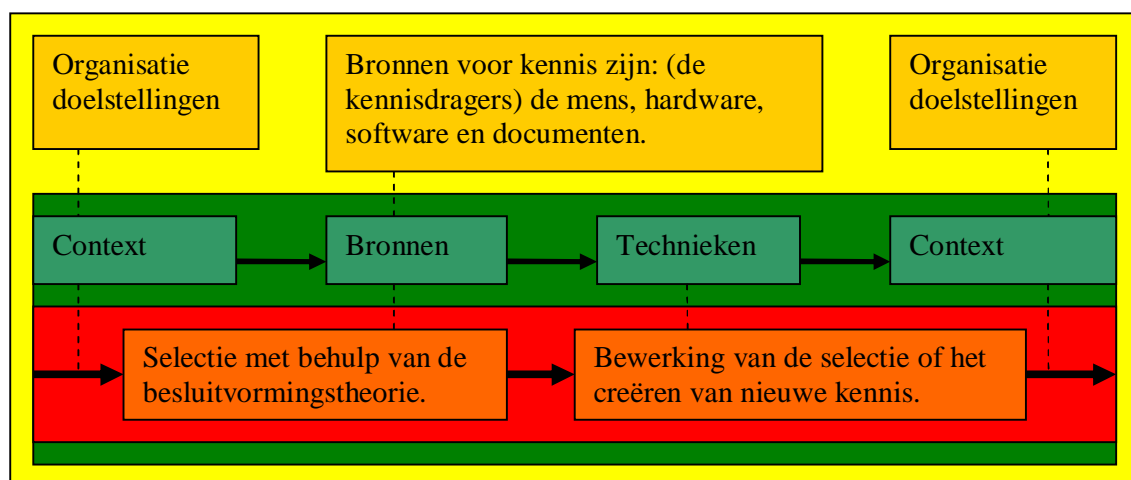
### **2.2.5 Kenniscreatie op individueel niveau**

Simon (1945; 1977; 1981) beschrijft in zijn boek “Administrative behaviour - a study of decision making processes in administrative organisations” (1945) over het besluitvormingsproces van de mens. Deze theorie benadert de processen van kennis in organisaties en is o.a. van grote invloed geweest op de cognitieve psychologie.

Elke beslissing bestaat uit een keus vanuit een aantal alternatieven, gekoppeld aan de organisatiedoelstelling of subdoelstellingen. De taak van rationele besluitvorming is het selecteren van het alternatief dat zal resulteren in de meest geprefereerde set van mogelijke consequenties. Deze taak kan gesplitst worden in drie stappen: (1) de identificatie en verzameling van alle alternatieven; (2) het bepalen van de resultaten van elk van de alternatieven; (3) het samenstellen van de accuraatheid en efficiency van elk van deze sets met consequenties. Deze stappen zijn in werkelijkheid moeilijk om perfect uit te voeren, omdat het onmogelijk is om bij elke beslissing van alle alternatieven op de hoogte te zijn. Ondanks dat is de besluitvormingstheorie van Simon vaak gebruikt als basis voor benaderingen van alles dat raakt aan besluitvorming.

Von Krogh bijvoorbeeld die kennis resources definieerde aan de hand van de cognitieve benadering van Simon: het creëren van een context aan de hand van criteria, het naslaan van bronnen en het gebruiken van technieken om informatie om te zetten naar de geformuleerde criteria. Waaruit volgt dat ook voor het proces van individuele kenniscreatie kan de besluitvormingstheorie van Simon als basis kan dienen.

De besluitvormingstheorie is gebaseerd op het maken van een keus uit een selectie en dat is ook wat er bij kenniscreatie op individueel niveau plaats vindt. Eerst wordt er uit een aantal alternatieven een selectie gemaakt, die vervolgens bewerkt wordt tot nieuwe kennis. Die selectie wordt aan de hand van criteria vanuit verschillende bronnen samengesteld en vervolgens met behulp van technieken omgezet naar nieuwe kennis die aan de opgestelde criteria voldoet. De besluitvormingstheorie van Simon is toepasbaar bij de selectie, tijdens de selectie wordt er een besluit genomen over welke kennis gebruikt gaat worden voor de daaropvolgende bewerking/kenniscreatie. De verschillende bronnen die gebruikt kunnen worden voor de selectie, danwel de alternatieven zoals genoemd in de theorie van Simon kunnen ook benaderd worden als de kennisdragers zoals gedefinieerd volgens Den Hartog en Huizenga: mens, hardware, software en documenten. Dit is ter verduidelijking in figuur 4 in een model uitgebeeld.



Figuur 4 Verband tussen Simon, Von Krogh en proces kenniscreatie

Kil (2006) is van mening dat de kennishuishouding van een organisatie uit vier elementen (Absorptie, Diffusie, Generatie en Exploitatie) bestaat. Kennis moet verzameld worden (Absorptie), om vervolgens toegankelijk te zijn voor anderen (Diffusie). De organisatie moet volgens Kil ook zelf kennis maken (Generatie) en als laatste moet de kennis aangewend worden voor bedrijfsdoeleinden (Exploitatie). Volgens Kil kan een

kennishuishouding niet overgelaten worden aan een enkel individu, omdat ieder individu een eigen manier van omgaan heeft met kennis. De onderzoeker is meer geïnteresseerd in het opnemen van kennis (absorptie). De netwerker vindt het verspreiden van kennis belangrijk (diffusie), en de innovators houden zich liever bezig met het genereren van kennis. Tenslotte zal de verkoper zich bezig houden met het exploiteren van de kennis.

Nonaka en Takeuchi hebben kenniscreatie op groepsniveau beschreven en daar een model bij ontworpen dat de verschillende vormen van overdracht toont. Kenniscreatie op individueel niveau is een ander proces, dat meer focus heeft op geselecteerde kennis die bewerkt wordt. Daarnaast zijn er ook theorieën die vinden dat een kennishuishouding niet bij één enkel individu kan liggen. Een heldere en eenduidige procesbeschrijving die toepasbaar is op de primaire processen van het CVZ is hiermee nog niet gevonden.



### 3. Conceptueel Model van het Proces van Kennisontwikkeling

#### 3.1 Opbouw van het conceptueel model

Om het theoretische kader toepasbaar te maken voor de analyse van het onderzoek, wordt in deze paragraaf een conceptueel model ontworpen.

In de laatste twee paragrafen van hoofdstuk 2 zijn twee niveaus van kenniscreatie besproken; kenniscreatie op groepsniveau en kenniscreatie op individueel niveau. Kenniscreatie op groepsniveau is een proces van overdracht van kennis. Kenniscreatie op individueel niveau is een ontwikkelingsproces van kennis, dat plaatsvindt in het brein van de mens. Bij de situatie van het CVZ gaat het niet zozeer om de overdracht van kennis (ook al is de overdracht van kennis wel een onderdeel van het proces) maar meer om het daadwerkelijk ontwikkelen van nieuwe kennis.

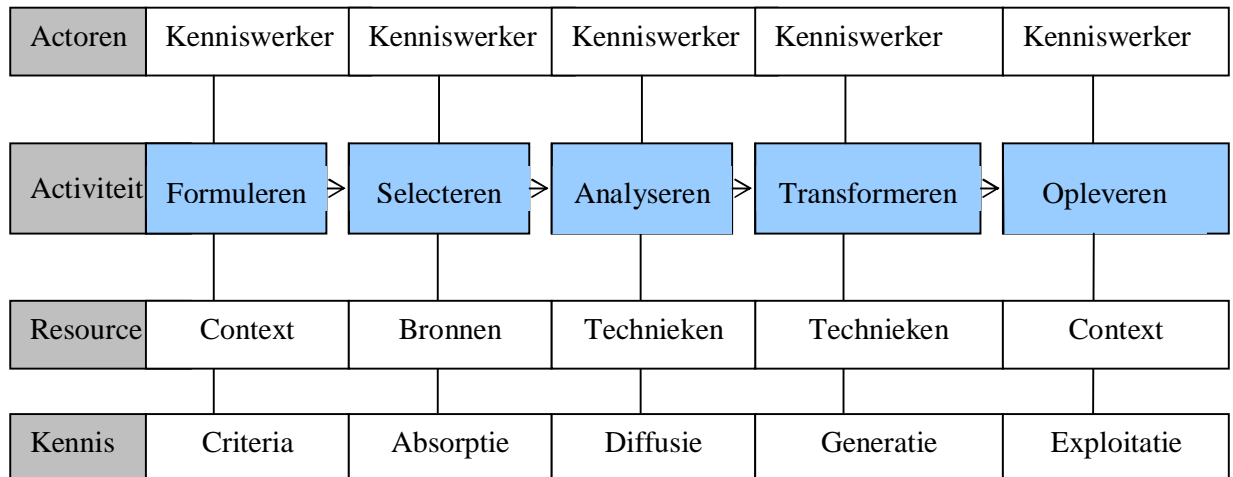
In zekere zin is het individuele proces van kenniscreatie, gebaseerd op de besluitvormingstheorie van Simon, al een vorm van proces. Om de stappen selectie en bewerking verder uit te bouwen tot een proces, zullen er een aantal stappen aan toegevoegd moeten worden. Uit figuur 4 blijkt dat voor het selecteren van de kennis of informatie eerst een context wordt opgezet aan de hand van criteria. Na het bewerken van de kennis, de bewerkte of nieuwe kennis wordt dit weer aan de criteria getoetst. De eerste activiteit van het proces is het opstellen van de criteria. De daaropvolgende activiteiten bestaan uit het verzamelen en selecteren van de kennis. De geselecteerde kennis moet worden geanalyseerd en vervolgens getransformeerd, de bewerking die dan plaatsvindt. Vervolgens moet de kennis opgeleverd worden, waarbij gecontroleerd zal worden of er is voldaan aan de tevoren opgestelde criteria. Figuur 5 toont het zojuist beschreven proces in de vorm van activiteiten.



Figuur 5 Proces van kennisontwikkeling

Het proces zoals in bovenstaand figuur is afgebeeld is een beschrijving van de deelactiviteiten van het proces van kennisontwikkeling. Voor het analyseren van een proces zijn meerdere onderdelen van het proces nodig. In de paragrafen hiervoor zijn verschillende ideeën in theorieën besproken. Zo bleek Von Kroch (§ 2.2.5) aan de hand van de theorie van Simon resources van een proces te kunnen benoemen. Kil (§ 2.2.5) was de mening toegedaan dat een kennishuishouding of een proces niet door een enkel individu uitgevoerd kan worden, door de vier verschillende elementen van kennishuishouding. Volgens Kil kan een individu zich maar op een enkel element richten, wat het gehele proces geen goed doet, omdat andere elementen worden verwaarloosd. Drucker, Den Hertog en Huizenga, e.a. benoemen in § 2.2.3 actoren van een proces, zo is de uitvoerder van het proces een kenniswerker en kunnen er

verschillende kennisdragers benoemd worden. Hieronder (figuur 6) volgt een model zoals is samengesteld uit de bovengenoemde theorieën.



Figuur 6 Conceptueel model van het proces van kennisontwikkeling

Naast het primaire proces van kennis, wordt er in bovenstaand figuur ook een indicatie gegeven van degene die de activiteit uitvoert, de kenniswerker of actor en welke resource er nodig is voor het uitvoeren van de activiteit.

Den Hertog en Huizenga benoemen vier kennisdragers, de mens, hardware, software en documenten. Bij het individuele proces van kennisontwikkeling wordt de kennis geselecteerd vanuit deze vier kennisdragers. De uitvoerder van het proces is bij het CVZ altijd een medewerker, in dit model als kenniswerker aangeduid. Medewerkers die over relevante kennis beschikken en bovendien continu nieuwe kennis verwerven en aanwenden ten behoeve van verbeteringen en vernieuwingen in werkprocessen, producten of diensten kunnen aangeduid worden als “kenniswerkers” (Drucker, 1993; Nonaka en Takeuchi, 1995; Weggeman en Boekhoff, 1995). De kennisdragers van DenHertog en Huizenga komen terug bij de resource bronnen van waaruit de kennis geselecteerd wordt en zijn verder niet wezenlijk in het model opgenomen.

Met alleen het benoemen van de activiteiten kan een proces niet volledig geanalyseerd worden. Voor een volledige analyse is het belangrijk om te weten op welke resources de uitvoering van de activiteiten is gebaseerd. De resources uit de figuur zijn genoemd naar het door Von Krogh gedefinieerde rijtje voor kennis resources: het creëren van een context aan de hand van criteria, het naslaan van bronnen en het gebruiken van technieken om informatie om te zetten naar de geformuleerde criteria. In figuur 6 is bij de activiteit “Opleveren” de resource “Context” weer geplaatst. Dit, omdat er in het belang van de kwaliteit aan het eind van het proces een terugkoppeling zou moeten plaatsvinden naar de doelstelling of de context van het proces.

Bij het rijtje van welke informatie of kennis er bij de verschillende activiteiten van het proces komt kijken is benoemd wat er met de kennis gebeurt. Zo is het voor het formuleren van een doelstelling van belang dat er kenniscriteria worden opgesteld of criteria waaraan de kennis moet voldoen om een fit te hebben met de doelstelling. Bij het selecteren van informatie uit bronnen vind er eigenlijk een absorptie van informatie of kennis plaats. Bij het analyseren van de geselecteerde informatie gaat het erom dat de



informatie opgeknipt wordt in stukken die behapbaar zijn voor de actor om de volgende activiteit: het vertalen naar de eigen bevindingen binnen de opgestelde context mogelijk te maken. Het analyseren van de geselecteerde bronnen wordt dan ook diffusie van kennis genoemd. Omdat in de volgende activiteit, de transformatie, het 'werkelijk kennis creëren' de kern is, is dat het genereren van kennis genoemd. De uiteindelijke oplevering van het product wordt dan gezien als de exploitatie van de kennis uit het proces. De vier laatst genoemde kennis activiteiten komen overeen met de vier elementen van kennismanagement of kennishuishouding benoemd door Ad Kil (2006).

Kennismanagement is dan wel op organisatie niveau en niet op proces niveau, maar in dit verband kunnen de vier elementen wel degelijk toegepast worden. De vier elementen (absorptie, diffusie, generatie en exploitatie) zijn noodzakelijkerwijze samenhangend, lopen daarnaast synchroon aan het proces van kennis en kenniscreatie, en zijn daarom geschikt om in het kennisproces opgenomen te worden.

### 3.2 Criteria voor analyse

Om gerichte uitspraken te doen over de analyse is het van belang een referentiekader of een aantal criteria te hanteren. Op basis van het theoretisch kader benoemt deze paragraaf per activiteit de criteria voor het conceptuele model, zodat dit als referentiekader gebruikt kan worden voor de resultaten uit de analyse.

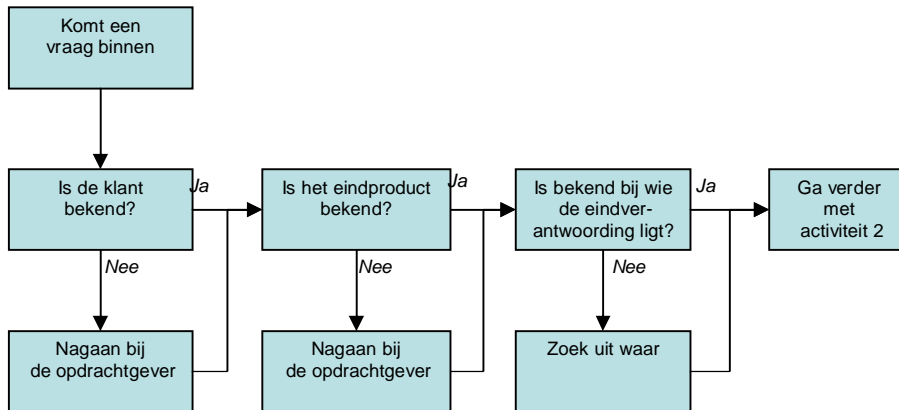
In tabel 3 worden de criteria voor analyse genoemd naar de verschillende stappen van het conceptuele model. De criteria zijn gebaseerd op de verschillende situaties die tegengekomen kunnen worden bij de uitvoering van de verschillende stappen.

Stap	Activiteit	Context	Criteria
1	<b>Formuleren doelstelling</b>	<b>Kerpunten</b>	-Klant bekend? -Eindverantwoording bekend? -Eindresultaat duidelijk?
2	<b>Selecteren kennis</b>	<b>Motivatie van strategie</b>	-Selectie op individuele expertise? -Intern of extern gezocht? -Wanneer wordt gestopt met zoeken?
3	<b>Analyseren kennis</b>	<b>“Procesalignment”</b>	-Capaciteit kenniswerker aanwezig? -Gebruik gestructureerde technieken? -Wordt er een systematische werkwijze gebruikt?
4	<b>Transformeren kennis</b>	<b>Eindproductie</b>	-Richtlijnen voor productie beschikbaar? -Gebruik van kwaliteitscriteria? -Wanneer wordt iets “kundig” geacht? -Op welke wijze wordt kennis gecontroleerd?
5	<b>Opleveren nieuwe kennis</b>	<b>Afwerking</b>	-Zijn de klant en zijn eisen bekend? -Wat zijn de criteria voor oplevering? -Inhoudelijk -Vormvereisten -Sluit het eindresultaat aan bij de doelstelling?
6	<b>Monitoring proces</b>	<b>Beheersing en verbetering</b>	-Vindt er evaluatie plaats? -Is er sprake van terugkoppeling?

Tabel 3 Criteria voor analyse

De eerste activiteit van het conceptuele model is het formuleren van de doelstelling. Daarbij hoort het creëren van een context aan de hand van de op te stellen criteria voor het slagen van het proces. Het formuleren van een doelstelling en criteria heeft als doel om het proces te verhelderen en af te bakenen, zodat het proces zo efficiënt mogelijk uitgevoerd kan worden. Het formuleren van een doelstelling kan bij het uitvoeren van projecten bijvoorbeeld resulteren in een Plan van Aanpak.

In figuur 7 zijn de verschillende stappen uitgebeeld die gevolgd moeten worden bij de uitvoering van deze eerste activiteit om deze activiteit te kunnen beheersen. Voor het formuleren van de doelstelling is het van belang dat bekend is wie de klant is, wat het eindproduct moet zijn en bij wie de eindverantwoording ligt.

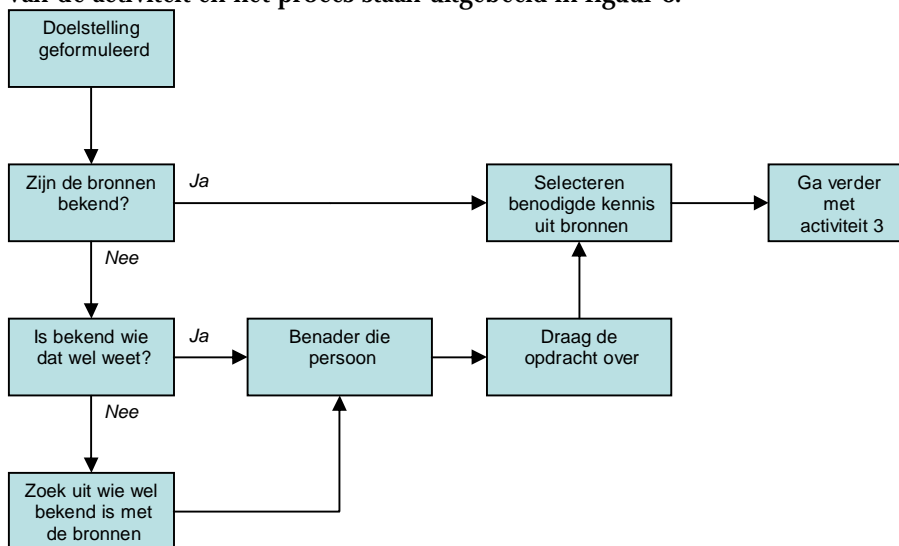


**Figuur 7**      **Stappen ter beheersing van activiteit 1**

De tweede activiteit bestaat uit het selecteren van de kennis. Doordat het onderwerp van het proces door het formuleren van de doelstelling en opstellen van een context is afgebakend kan er gericht gezocht worden naar kennis. Vanuit de te selecteren kennis kan later de nieuwe kennis getransformeerd worden.

Het moment van stoppen met zoeken kan veel zeggen over de uitvoering van het selecteren van kennis. Zo kan de strategie zijn dat voor het selecteren van kennis het intern best mogelijke wordt gezocht. Een andere strategie kan zijn dat er extern wordt gezocht naar de best beschikbare kennis die gevonden kan worden. Het selecteren van kennis kan een activiteit zijn die eeuwig door kan gaan, vooral als er overal op de wereld steeds meer kennis bij komt. Met welke motieven wordt de kennis geselecteerd en gezocht en welke strategie is daar wenselijk bij, zijn dus belangrijke punten om te analyseren bij deze activiteit.

De stappen die bij de uitvoering van de activiteit moeten worden nagegaan ter beheersing van de activiteit en het proces staan uitgebeeld in figuur 8.

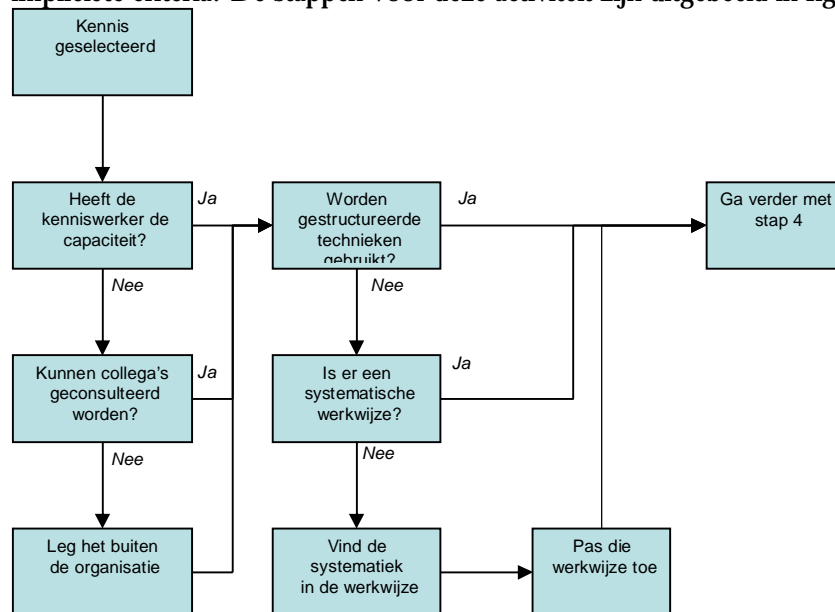


**Figuur 8**      **Stappen ter beheersing van activiteit 2**

Bij de derde activiteit gaat het om het analyseren van de geselecteerde kennis. De criteria van de eerste activiteit worden naast de geselecteerde kennis gelegd en de bruikbare delen van die kennis worden eruit gefilterd. De analyse van de geselecteerde kennis levert het

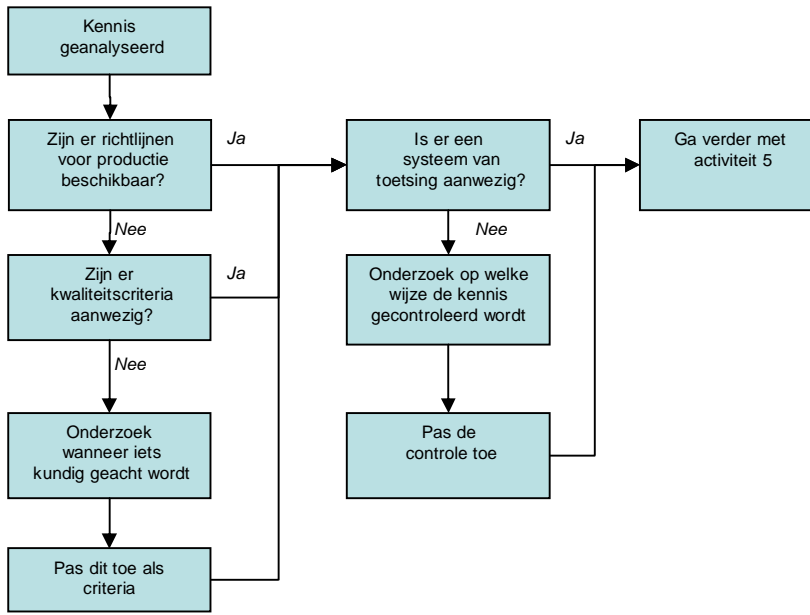
voorwerk voor het transformeren van de kennis naar nieuwe kennis. Het gebruik van de juiste technieken is hierbij belangrijk om de juiste delen te filteren uit de kennis. Ook de geanalyseerde kennis moet volledig en juist zijn en daarnaast ook begrijpelijk voor de kenniswerker die vervolgens die kennis moet transformeren.

Bij deze stap in het proces kan geanalyseerd worden of het proces nog “aligned” is, door de vergelijking te maken met de ambitie van de doelstelling. Tevens kan onderzocht worden of de kenniswerker de gewenste capaciteit bezit, of er een systematische werkwijze is en of er gestructureerde technieken gebruikt worden. Wordt er planmatig gewerkt met een stappenplan, is de analyse intuïtief of wordt er gebruik gemaakt van impliciete criteria? De stappen voor deze activiteit zijn uitgebeeld in figuur 9.



Figuur 9 Stappen ter beheersing van activiteit 3

De geanalyseerde kennis wordt bij de vierde activiteit getransformeerd naar nieuwe kennis die moet voldoen aan de geformuleerde doelstelling. Bij deze activiteit moet blijken of het vooraf gestelde doel inderdaad is behaald met het uiteindelijke resultaat. Bij deze activiteit wordt het eindproduct gemaakt van het proces, waarbij punten als kwaliteit en toetsing naar voren komen. Zijn er richtlijnen voor “productie” aanwezig en wordt er gebruik gemaakt van kwaliteitscriteria of kwaliteitsstandaarden? De aanwezigheid van een systeem van toetsing kan veel zeggen over de controle op het proces en het eindproduct van het proces. Stappen voor de activiteit zijn terug te vinden in figuur 10.



**Figuur 10** Stappen ter beheersing van activiteit 4

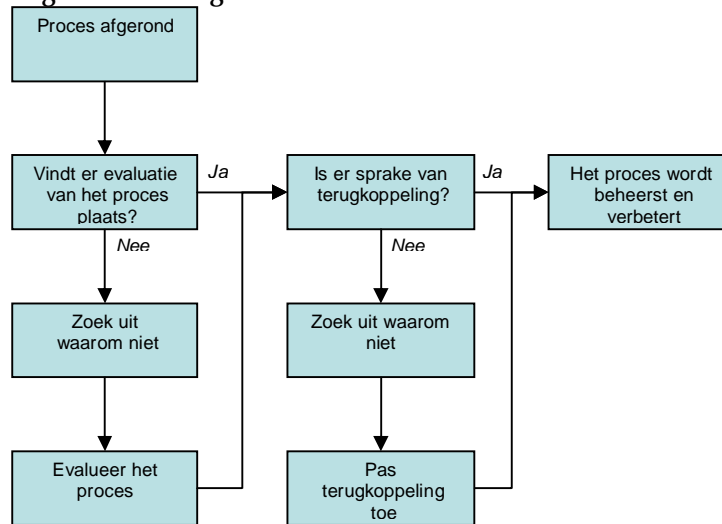
De exploitatie van de nieuwe kennis is de vijfde en laatste activiteit. Hierbij is het belangrijk dat de nieuwe kennis overgebracht kan worden of opgeleverd kan worden aan de “klant”. Bij het opleveren is het niet alleen belangrijk dat er aan de doelstelling is beantwoord, maar ook dat het voor de ontvanger begrijpelijk en van nut is. Is de klant bekend, en welke eisen stelt de klant, zijn kernpunten die bij deze activiteit naar voren komen. Vervolgens moet er gekeken worden of het proces ook werkelijk heeft geleid tot een eindresultaat dat aansluit bij de doelstelling, de klant en de eisen van die klant. Ook kan er gekeken worden naar de criteria van het “af” zijn van het product. Wie bepaalt dat een product af is, en wat maakt dat een product af is, zijn punten voor analyse van de laatste activiteit van het proces. Het stappenplan voor deze activiteit is terug te vinden in **figuur 11**.



**Figuur 11** Stappen ter beheersing van activiteit 5

In paragraaf 2.1.3 zijn er drie vormen van management van processen gevonden voor de situatie van het CVZ. Dit zijn procesmanagement vanuit het systeemdenken, vanuit het

vierfasenmodel en het kwaliteitsdenken, elk met zijn eigen specifieke mogelijkheden en accenten. Deze vormen van procesmanagement draaien om het beheersen en vernieuwen van de processen door monitoring van bepaalde factoren rondom die processen of door vergelijking met logische wiskundige structuren. Voor de analyse van dit onderzoek kan onderzocht worden of er bij het CVZ een bewustzijn aanwezig is rondom het beheersen en vernieuwen van processen. Is er een bepaalde vorm van monitoring van de processen aanwezig ter beheersing van de processen, waarna een terugkoppeling plaats vindt ter verbetering van de processen? Is er bijvoorbeeld na afloop van het proces een evaluatie over de uitvoering, zodat knelpunten ontdekt en geëlimineerd kunnen worden? Ook hiervoor is een te doorlopen stappenplan voor, welke uitgebeeld is in figuur 12.



Figuur 12 Stappen ter verbetering van het gehele proces

In de analyse zullen deze stappen per activiteit terug komen, zodat er een vergelijking met de hierboven genoemde figuren gemaakt kan worden dat zal leiden tot de conclusie van dit onderzoek.

## 4. Analyse van de Primaire Processen

### 4.1 Analyseverwachtingen

Deze paragraaf geeft een korte beschrijving van de te behandelen primaire processen, waarna de processen in groepen ingedeeld worden. Aan de hand van de procesgroepen en de criteria voor analyse uit paragraaf 3.2 is een tabel ter analyse gemaakt. Deze tabel kan bij de analyse ingevuld worden om een duidelijk overzicht te creëren. Vervolgens zal bij de paragraaf “analyse resultaten” een samengevoegde tabel gemaakt worden, ter ondersteuning van de samengevoegde deelconclusies van de verschillende paragrafen.

In paragraaf 1.2 zijn de primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer van het CVZ besproken. Deze processen zijn door het CVZ zelf benoemd en alle primair bevonden. De geanalyseerde primaire processen zijn dan ook de primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer. Hieronder zijn de primaire processen, zoals benoemd door de organisatie zelf, weergegeven. De beschrijving van deze processen is te vinden in bijlage D van dit onderzoek.

#### **De primaire processen van de kerntaak Pakketbeheer:**

- Advisering opnemen zorgvormen
- Advisering opnemen zorgproducten
- Heroriëntatie hulpmiddelenzorg
- Advisering over dure intramurale geneesmiddelen
- Advisering uit pakket te halen zorgvormen
- Diagnose Behandelingscombinatie (DBC)
- Implementatie pakketcriteria bij pakketbeoordelingen
- Expertise inbreng
- Signaleren knelpunten
- Bijzondere medisch specialistische zorg
- Uitleg aanspraken AWBZ en verzekerde prestaties ZVW
- Standpunten creëren
- Afbakenen AWBZ, ZVW en overige wetgevingen
- Indicatie en verstrekkingen van geschillen
- Kompassen
- Beoordeling modelovereenkomsten en reglementen
- Advisering over aanspraken op de AWBZ
- Advisering nota's gemoedsbezwaarden
- Verantwoorde zorg en van zorg verzekerd

Ondanks de hoeveelheid aan primaire processen, zullen de processen in dit onderzoek niet worden onderverdeeld in procesgroepen. De processen zullen behandeld worden als gelijksoortige processen, omdat tijdens het onderzoek is gebleken dat de structuur en de opbouw van de processen de structuur en de opbouw van het conceptuele model raakt. Tevens is bij een eerste verkenning gebleken dat onderverdeling in procesgroepen geen wezenlijk verschil in analyse resultaten geeft. Het identificeren van de primaire processen zal in dit onderzoek niet verder gaan dan het gebruiken van de bestaande primaire processen en het benoemen van de onderverdeling in procesgroepen.

De processen zoals hierboven benoemd kunnen onderverdeeld worden in de volgende procesgroepen:

- Adviesprocessen
- Beoordelingsprocessen
- Monitorprocessen

En twee processen die bij overige processen onderverdeeld zouden kunnen worden:

- Faciliteren in uitleg en standpunten
- Indicatie- en verstrekkingengeschillen

Voor de analyse wordt gebruik gemaakt van het conceptuele model uit paragraaf 3.1 en de criteriastappen per activiteit uit paragraaf 3.2. Iedere subparagraaf van de analyse zal een activiteit vanuit het conceptuele model behandelen, waarna de activiteit aan de hand van de criteria verder uitgewerkt zal worden. Aan het eind van iedere subparagraaf zullen de kernpunten van de bevindingen uit de analyse in een tabel, zoals hieronder weergegeven, gepresenteerd worden.

<b>Act.1 Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
<b>1 Is de klant bekend?</b>	- De klant is bekend - De klant eisen zijn niet bekend
<b>2 Is bekend waar de eindverantwoording ligt?</b>	- Is vooraf bepaald - Moet altijd uitgezocht worden
<b>3 Is bekend wat het eindresultaat moet zijn?</b>	-Resultaat ligt op voorhand vast -Per opdracht verschillend

Tabel 4 Voorbeeld analysetabel

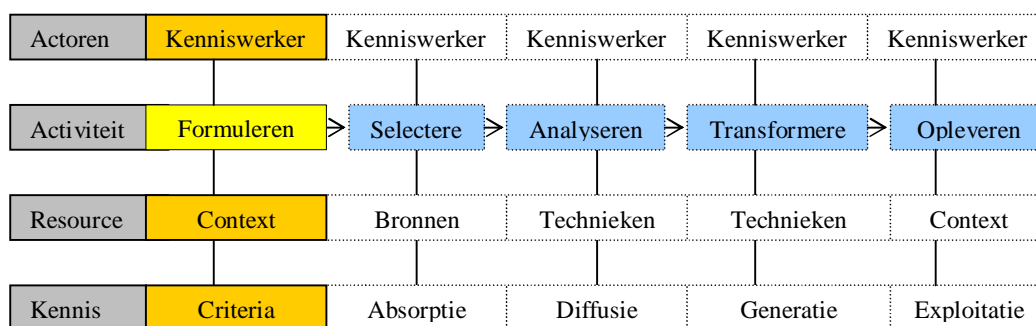
In paragraaf 4.3 “Analyseresultaten” zullen de tabellen worden samengevoegd tot één enkele tabel. Deze tabel zal een helder overzicht geven van de gehele analyse. De bevindingen uit de analyse zullen aan de hand van deze tabel worden samengevat en besproken. De deelconclusies die aan het eind van elke paragraaf van de analyse worden gegeven worden in paragraaf 4.3 “Analyseresultaten” bij elkaar gevoegd om een totaalconclusie van het proces bij CVZ te geven.



## 4.2 Analyse van de primaire processen van Pakketbeheer

Deze paragraaf geeft een analyse van de uitvoering van de primaire processen van het CVZ op basis van het conceptuele model van hoofdstuk 3. In de volgende subparagrafen wordt per activiteit van het conceptuele model, de situatie bij het CVZ behandeld aan de hand van de criteria voor analyse uit paragraaf 3.2. Aan het begin van de subparagraaf zijn in het conceptuele model de betreffende activiteit en de daaraan verbonden facetten uitgelicht. Per criteria van analyse wordt een deelconclusie gegeven van de analyse in de vorm van een reflectie. Aan het eind van iedere subparagraaf worden de kernpunten van de bevindingen uit analyse samengevoegd in een overzichtstabel.

### 4.2.1 Het formuleren van de doelstelling



Figuur 13 Conceptueel model: het formuleren van de doelstelling

Het formuleren van een doelstelling zoals in het conceptueel model (zie figuur 13) is een activiteit uitgevoerd door de kenniswerker. De kenniswerker definieert de context van de opdracht tot nieuwe kennis aan de hand van criteria die opgesteld worden. Van de kenniswerker worden vaardigheden verwacht die hem/haar in staat stelt de context van de opdracht en de nieuw te creëren kennis te achterhalen. Vervolgens worden daar criteria aan verbonden. Het formuleren van de doelstelling is de eerste activiteit van het proces, dit proces wordt in werking gesteld door een bepaalde trigger, bijvoorbeeld door een opdracht of vraag naar nieuwe kennis.

Een proces wordt bij het CVZ in werking gesteld op het moment dat een van de medewerkers een vraag tot nader onderzoek ontvangt. Een dergelijke vraag kan van verschillende instellingen komen, bijvoorbeeld van het ministerie VWS, zorginstellingen, zorgaanbieders, verzekeraars of ‘burgers’.

#### Is het duidelijk wie de klant is?

Vragen of verzoeken tot opdracht komen voor het grootste deel van het ministerie, de zorginstellingen, de zorgaanbieders en verzekeraars. In niet alle gevallen is degene die om onderzoek heeft verzocht na afloop tevreden met het resultaat. Bij geneesmiddelenbeoordeling bijvoorbeeld kan het zijn dat de fabrikant van een medicijn heeft aangedrongen op opname van het medicijn in het zorgpakket. Het CVZ krijgt dan het verzoek van de zorgaanbieder en/of het ministerie om een geneesmiddelenbeoordeling te geven met een aansluitend advies tot wel of niet opname in het zorgpakket. Een recentelijk voorbeeld hiervan is de commotie rondom vergoeding

van het medicijn Strattera (atomoxetine) door de overheid. Strattera is een medicijn voor kinderen met ADHD, dat in een aantal gevallen beter werkt dan Ritalin, het medicijn tegen ADHD dat vergoed wordt door de overheid. Het CVZ had geoordeeld dat het verschil tussen Strattera en Ritalin niet voldoende bewezen is en heeft een negatief advies ter opname van het medicijn in het zorgpakket aan het ministerie uitgebracht. De minister van "Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)" is uiteindelijk degene die bepaalt wat er met het advies van het CVZ wordt gedaan. Na uitstel van een definitieve beslissing heeft de fabrikant van het medicijn via de rechter geprobeerd de minister te dwingen het medicijn te vergoeden. In dit geval heeft de rechter het ministerie en daarmee het advies van het CVZ in het gelijk gesteld.

De fabrikant van het medicijn, de zorgaanbieder, heeft verzocht om onderzoek en is uiteindelijk niet tevreden met de uitslag. Toch is het resultaat uit het proces niet mislukt. De werkelijke klant van de primaire processen bij het CVZ is niet de vragsteller aan wie het advies wordt uitgebracht. De werkelijke klant van deze processen/producten is de Nederlandse wet en regelgeving volgens het CVZ, hoewel het CVZ natuurlijk wel vanuit het ministerie/ de overheid gefinancierd wordt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het ministerie de werkelijke klant van het CVZ is en dat te allen tijde de Nederlandse wet- en regelgeving wordt gevolgd. Daar moet bij worden vermeld dat de Nederlandse wet en regelgeving wordt gehanteerd vanuit een wetenschappelijke benadering. Medewerkers van het CVZ laten zich niet leiden door emotie of ethiek, maar door de wetenschap. De moeilijkheid van de Nederlandse wet en regelgeving vanuit de wetenschap is dat zij niet het eindproduct in ontvangst kan nemen en kan beoordelen. Daardoor zal toch degene aan wie het advies gericht is en/of de opdrachtgever voor die klant moeten doorgaan. Dit kan soms leiden tot enige onduidelijkheid omtrent het bekend zijn van de klant.. Tijdens uitvoering van de opdracht zal daarom bij de grote opdrachten altijd overleg gepleegd worden met de coördinatoren van de afdeling of het afdelingshoofd.

Naast de grote opdrachten van het ministerie, zorgkantoren en zorgaanbieders, kunnen er ook opdrachten binnenkomen van burgers die vragen hebben over hun zorgverzekering, subsidies of vergoedingen. Ook kan het voorkomen dat burgers een geschil hebben met hun zorgverzekeraar, waarbij het niet lukt om daar onderling uit te komen. In dergelijke gevallen is het aan het CVZ om deze geschillen te behandelen, de uitspraak van het CVZ is dan bindend. Ook hierbij zijn zowel de burger als de zorgverzekeraar de klant, maar wordt er gehandeld vanuit de Nederlandse wet- en regelgeving.

### **Reflectie**

Het CVZ handelt vanuit de Nederlandse wet- en regelgeving en ontvangt daarvoor een budget van het ministerie van VWS. Dit feit moet niet vergeten worden bij het bepalen van de klant. Het ministerie zal door dit feit een zekere voorsprong hebben op de andere klanten van het CVZ. Mijn ervaring bij het CVZ is dat de medewerkers meer onderzoeksgericht zijn dan dat zij klantgericht zijn. De klant is bekend, maar vaak kan de klant maanden of jaren op een eindproduct wachten, zonder tussentijds geïnformeerd te worden. Omdat het CVZ een budget van het ministerie ontvangt zal zij richting het ministerie meer prestatie en klantenservice laten zien, in vergelijking met andere stakeholders van de organisatie. Het CVZ is zich inmiddels bewust van de mondigheid en de invloed van de maatschappij op het ministerie, waardoor de organisatie uiteindelijk klantgericht zal worden. Bij de afdeling Buitenland is een gespecialiseerd consultancy

bureau erbij gehaald om de klantenservice te verbeteren. Het zou beter zijn als de klantenservice binnen de gehele organisatie veranderd zou worden.

### **Is bekend wat het eindresultaat moet zijn/worden?**

Het einddoel is duidelijk in de zin dat het CVZ een opdracht krijgt en die uitvoert. Bij onduidelijkheid van de opdracht of het eindresultaat, zal de medewerker eerst voor opheldering zorgen bij de opdrachtgever voor deze aan de slag gaat. Het type proces dat nodig is, afhankelijk van de opdracht die binnen komt, is bepalend voor de vorm van oplevering van het eindresultaat. Bijvoorbeeld een rapport of alleen een kort advies per telefoon, email of brief. De verdere invulling die aan de opdracht wordt gegeven en daarmee ook aan het eindresultaat ligt volledig bij de uitvoerende medewerker.

Eindresultaten kunnen zijn: een advies, een uitspraak over een geschil, een onderzoek of een opheldering. Deze eindresultaten zijn afhankelijk van de opdracht die wordt gegeven. Net als de vorm kan ook de “taal” van het eindresultaat bepaald worden aan de hand van de opdrachtgever. Een adviesrapport voor het ministerie vraagt een andere “taal”, dan een email met opheldering voor een burger.

### **Reflectie**

Van het eindresultaat zijn de stijl en de oplevering van te voren bekend, maar verder is er vooraf niet veel van het eindresultaat bekend. Zo kan het voorkomen dat de doelstelling van de opdracht tijdens de uitvoering moet veranderen, waardoor het proces of onderbroken wordt of opnieuw opgestart dient te worden. Het eindresultaat kan op vele manieren ingevuld worden en blijft aan het begin nog vaak erg onduidelijk. Deze onduidelijkheid van het eindresultaat kan het proces tegenwerken, doordat er teveel kennis wordt geselecteerd of de verkeerde kennis wordt geselecteerd en geanalyseerd.

### **Is bekend waar de eindverantwoording ligt?**

De eindverantwoording van de primaire processen ligt niet altijd bij de uitvoerende medewerker, maar ook bij de coördinatoren, het afdelingshoofd en in een heel enkel geval de directeur met het onderdeel Pakket in zijn portefeuille. De hoeveelheid medeparafen is dan afhankelijk van de zwaarte van het onderwerp, de klant en het eindproduct of het resultaat. Bij het binnenkomen van een grote opdracht zal bij de eventuele coördinatoren of het afdelingshoofd de opdracht gemeld worden, waarna met hen overleg gepleegd zal worden over het vervolg van het proces. Met de coördinator en/of het afdelingshoofd wordt overeengekomen wie er bij de eindverantwoording worden betrokken, afhankelijk van de gewichtigheid van de opdracht. Over opdrachten die minder zwaar wegen, qua onderwerp of onderzoek, wordt niet eerst overlegd met anderen over de vraag waar de eindverantwoording ligt, omdat de eindverantwoording dan veelal bij de uitvoerende medewerker zelf ligt.

### **Reflectie**

Eindverantwoording ligt van te voren niet vast en wordt per opdracht/ proces bepaald. Om fouten en/of misstanden te voorkomen is het beter om richtlijnen te voeren die bepalen wanneer er overleg gepleegd dient te worden en wanneer de uitvoerende kenniswerker zelf mag bepalen waar de eindverantwoording ligt. Nu kan het voorkomen dat een zeer autonome medewerker ervoor kan kiezen om zo min mogelijk medeparafen erbij te betrekken, zodat de eindverantwoording te allen tijde bij de medewerker zelf ligt.

Hierdoor is er geen zicht en controle op gedane zaken. De vraag is in een dergelijk geval gerechtvaardigd of de medewerker voor de organisatie werkt of voor zichzelf.

<b>Act.1</b>	<b>Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
<b>1</b>	<b>Is duidelijk wie de klant is?</b>	<b>Het CVZ handelt namens de Nederlands wet- en regelgeving vanuit een wetenschappelijk perspectief, waarbij het eindresultaat wordt opgeleverd aan de betreffende opdrachtgever.</b>
<b>2</b>	<b>Is bekend wat het eindresultaat moet zijn?</b>	<b>Het eindresultaat wordt in de context bepaald door de opdracht(gever) en de uitvoerende medewerker geeft een eigen invulling aan het geheel in de huisstijl van het CVZ.</b>
<b>3</b>	<b>Is bekend waar de eindverantwoording ligt?</b>	<b>Eindverantwoording wordt bepaald in overleg met het afdelingshoofd en/of eventuele coördinatoren, zij is afhankelijk van het type onderzoek en de gewichtigheid van het eindresultaat.</b>

Tabel 5 Analysetabel van activiteit 1

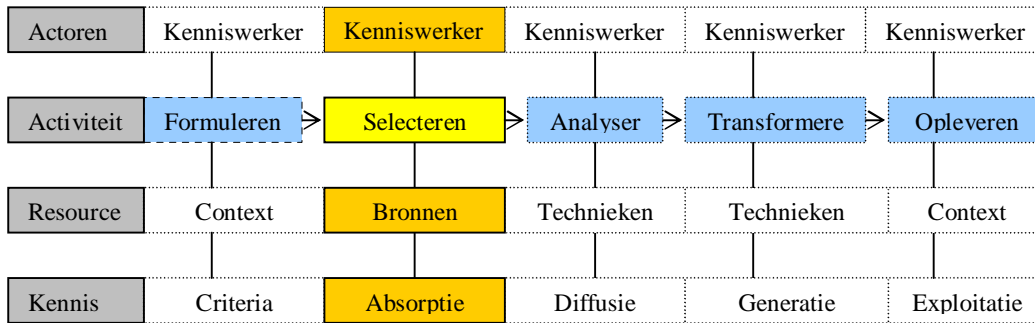
### **Deelconclusie formuleren van de doelstelling**

In bovenstaande tabel, tabel 5 “Analysetabel van activiteit 1”, zijn de constatering uit analyse rondom het formuleren van de doelstelling gedaan. In paragraaf 3.2, tabel 3 zijn de criteria benoemd die voor de analyse zijn gebruikt. Tevens is in die paragraaf voor elke activiteit een stappenplan aan de hand van die criteria opgesteld. Door de constatering uit tabel 5 te vergelijken met het stappenplan voor de eerste activiteit, het formuleren van de doelstelling (zie figuur 7) kan het volgende gesteld worden:

- Het is niet altijd duidelijk wie de klant is.
- Het eindproduct of eindresultaat is over het algemeen niet bekend.
- Er zijn geen standaarden rondom de eindverantwoording, waardoor kan worden gesteld dat het niet in alle gevallen bekend is waar de eindverantwoording ligt.

Door de terugkoppeling te maken met het stappenplan kan geconcludeerd worden dat de activiteit het formuleren van de doelstelling niet op de snelste en eenvoudigste wijze wordt doorlopen, maar dat er extra handelingen uitgevoerd moeten worden om de activiteit tot een goed einde te brengen. Dit kan tot gevolg hebben dat later in het proces de behoefte ontstaat om deze activiteit nog een keer uit te voeren, waardoor de structuur van het proces verloren gaat en fouten in de uitvoering en het product makkelijker te maken zijn.

#### **4.2.2 Het selecteren van de kennis**



Figuur 14 Conceptueel model: het selecteren van kennis

De activiteit die volgt op het formuleren van de doelstelling is het selecteren van kennis, zie figuur 14. Bij deze activiteit wordt kennis gelokaliseerd uit bronnen en vervolgens geabsorbeerd door de kenniswerker. De te selecteren kennis moet daarbij aan de criteria voldoen die bij de eerste activiteit zijn opgesteld en binnen de gedefinieerde context vallen. De resource bij deze activiteit zijn de bronnen.

De organisatie CVZ pretendeert een kennisorganisatie te zijn met veel expertise onder één dak. Het CVZ is intern in het bezit van veel kennis, die allemaal gebruikt kan worden voor het volbrengen van de processen. De bronnen waar gebruik van gemaakt wordt bij uitvoering van kennisprocessen, zullen zich dan ook grotendeels binnen de eigen organisatie grenzen bevinden. Bij het CVZ wordt dan ook gewerkt met een automatisch ondersteunend systeem van documentenbeheer (Povoopen, DM5), waarmee opgeslagen documenten voor iedereen inzichtelijk zijn. Wanneer er stukken zijn die niet voor iedereen inzichtelijk mogen zijn, is het mogelijk om het bestand of document alleen voor een select aantal medewerkers open te stellen. Anderen zijn dan wel in staat het te vinden, maar voor het inzien van het document zal toestemming aan de eigenaar van het document gevraagd moeten worden.

**Vindt er selectie plaats op grond van individuele expertise?**

Voor het selecteren van kennis wordt gebruik gemaakt van bronnen die bij de medewerker bekend zijn. Zo kunnen oude rapporten, documenten, bestanden en opgeslagen kennis in het hoofd van de medewerker allemaal als bron dienen. Voor elke medewerker is er een opleidingsbudget beschikbaar en in overleg met het afdelingshoofd kunnen er opleidingen en cursussen gevolgd worden. Deze opleidingen kunnen aardig uiteenlopen, zo zijn er zelfs medewerkers die op kosten van het CVZ hun PhD titel halen. Het CVZ biedt vele mogelijkheden om meer en meer kennis in huis op te slaan om zo kenniscentrum van de zorg te kunnen blijven.

Het moment dat er een opdracht bij het CVZ binnenkomt, zal de ontvanger op zoek gaan naar de medewerker die de meeste aansluiting heeft bij het onderwerp. Doordat de uitvoerende medewerker gekozen wordt op kennis en ervaring van het onderwerp en het proces, zal ook het selecteren van kennis geschieden aan de hand van individuele expertise. Collega's worden geraadpleegd, wanneer bekend is dat ook zij ervaring hebben met of kennis hebben van het onderwerp.

Bij het CVZ wordt verder gebruik gemaakt van een kennisdatabank op intranet. Op deze kennisdatabank staan alle medewerkers van het CVZ vermeld inclusief hun volledige kennis CV. De medewerkers vullen zelf de onderwerpen waar ze kennis van hebben

en/of ervaring mee hebben in op deze kennisdatabank, waardoor intern bekend is wie welke kennis in huis heeft.

### **Reflectie**

Het CVZ heeft zo veel mogelijk kennis zelf voor handen, waardoor de kennis nodig voor de processen binnen de organisatie beschikbaar is. De kennisdatabank heeft als voordeel, dat er bij collega's gekeken kan worden of zij geschikte bronnen hebben om kennis uit te selecteren. Een zwak punt van de kennisdatabank is het feit dat de medewerkers deze zelf dienen in te vullen en bij te houden. Mijn ervaring is dat zij niet gecontroleerd worden op het invullen en bijhouden van die databank, waardoor de meeste van de medewerkers het bijhouden overbodig en tijdverspilling vinden. Het automatische systeem waarin alle documenten in opgeslagen worden dient ook een waardevol doel, hierdoor worden bronnen beter bereikbaar voor iedereen binnen de organisatie.

### **Wordt er intern of extern gezocht?**

In eerste instantie zal er gezocht worden binnen de organisatie zelf, maar voor de processen van de grotere opdrachten zal het vaak gebeuren dat er ook buiten de organisatie gezocht zal moeten worden naar kennis. Voor processen die in gang zijn gezet door vragen van bijvoorbeeld burgers is het vaak zo dat de binnenkomende vraag door de ontvangende medewerker direct kan worden uitgevoerd. Voor een aantal processen, zoals het beantwoorden van veelvuldig voorkomende vragen van burgers over vergoedingen, subsidies of de zorgverzekering, zijn er vaste bronnen die geraadpleegd kunnen worden. Een van deze processen is het proces van "uitleg aanspraken AWBZ en verzekerde prestaties"; voor dit proces wordt gebruik gemaakt van een bestand gevuld met standpunten, van waaruit de uitleg gegeven kan worden. Hier worden dus niet vanuit de individuele expertise bronnen geselecteerd, maar door inmenging van bovenaf bepaald vanuit welke bronnen geselecteerd kan worden binnen de organisatie. Hierbij zijn de bronnen intern samengesteld en intern te vinden. Het CVZ streeft ernaar om zoveel mogelijk kennis en bronnen binnen de organisatie te hebben om zoveel mogelijk vanuit interne bronnen te selecteren en om als kennisinstituut van de zorg bekend te blijven staan.

Medewerkers van het CVZ zijn vaak ingedeeld bij vakgroepen om ontwikkelingen op hun vakgebied bij te kunnen houden en kennis uit te wisselen met "gelijken in de kennis". Tijdens deze vakgroepen kunnen externen geconsulteerd worden over bepaalde onderwerpen als een uitvoerende medewerker daar de behoefte toe voelt.

### **Reflectie**

Bij het CVZ wordt zowel intern als extern gezocht, maar de opdracht wordt altijd intern uitgevoerd en zal nooit uitbesteed worden. De toegewezen taken van de organisatie houdt zij binnen de eigen organisatiegrenzen, maar de kennis zal overal vandaan gehaald kunnen worden. Het CVZ heeft veel "onderzoekers" in dienst, waarvoor het vergaren van kennis belangrijk is. Met deze reden is er niet alleen intern veel kennis voor handen, maar zal ook vaak buiten de organisatiegrenzen gezocht worden naar bronnen.

### **Wanneer wordt gestopt met zoeken?**

De processen worden individueel door een medewerker uitgevoerd, de medewerker bepaalt dan ook wanneer er gestopt wordt met zoeken. Per onderwerp en per

medewerker kan dat punt verschillen. Wanneer het bij een opdracht voldoende is om in de vastgelegde bronnen te zoeken, dan is daarmee het stoppen met zoeken ook vast gelegd. Het kan echter voorkomen dat een bepaald onderwerp nog niet eerder behandeld is geweest, waardoor er nog geen standpunt van bekend is. In een dergelijk geval zal de medewerker eerst moeten uitzoeken wat het beleid van het CVZ is aangaande het onderwerp, om vervolgens een standpunt aan te maken en die aan de standpuntenlijst toe te voegen. Hierbij kan het zelfs voorkomen dat over het bepaalde onderwerp of “geval” nog geen beleid van het CVZ bekend is. Wanneer dit het geval is, zal de medewerker eerst het beleid moeten uitzoeken, voorstellen en laten vaststellen, voor hij\zij een standpunt kan vormen. Het zoeken stopt bij dit proces te allen tijde bij het vinden van het betreffende standpunt, maar het proces tot het vinden van dat standpunt kan enorm verschillen in tijd en moeite.

### Reflectie

Het stoppen met zoeken ligt volledig in handen van de uitvoerende kenniswerker. Hierdoor kan het voorkomen dat er erg lang wordt doorgezocht, wat er toe kan leiden dat een proces in extreme gevallen een paar jaar duurt. Gelet op klantenservice zou het beter zijn als het moment van stoppen met zoeken gerelateerd zou worden aan eisen van de klant. Wanneer het moment van stoppen met zoeken aan de eisen van de klant zou worden toegevoegd of aan de doelstelling wordt gekoppeld, dan beslist de opdrachtgever daarover en niet meer de uitvoerende kenniswerker. Hierdoor is de kans op een tevreden klant of opdrachtgever groter, waardoor het eindresultaat wordt bevorderd.

<b>Act.2</b>	<b>Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
<b>4</b>	<b>Vindt er selectie plaats op grond van individuele expertise?</b>	<b>Er vindt selectie van de kennis in bronnen plaats door middel van individuele expertise. De kenniswerker wordt bij het onderwerp van de opdracht gezocht.</b>
<b>5</b>	<b>Wordt er intern of extern gezocht?</b>	<b>Voor het selecteren van kennis wordt zoveel mogelijk intern gezocht. Wel hebben de medewerkers externe contacten om hun kennis te kunnen blijven ontwikkelen.</b>
<b>6</b>	<b>Wanneer wordt gestopt met zoeken?</b>	<b>De kenniswerker bepaalt zelf het moment van stoppen met zoeken.</b>

Tabel 6 Analysetabel van activiteit 2

### Deelconclusie selecteren van de kennis

In bovenstaande tabel, tabel 6 “Analysetabel van activiteit 2”, zijn de constatering uit analyse rondom het selecteren van de kennis gedaan. In paragraaf 3.2, tabel 3 zijn de criteria benoemd die voor de analyse zijn gebruikt. Vanuit tabel 6 kan het volgende over de criteria van activiteit 2 gesteld worden:

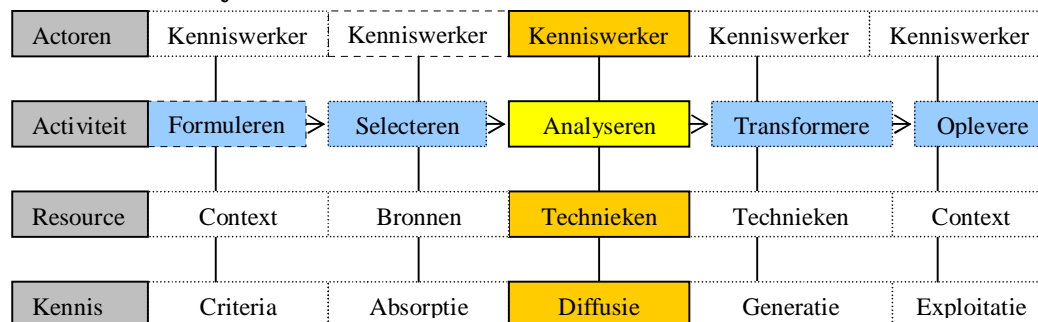
- Er vindt selectie plaats op grond van individuele expertise, hierdoor heeft de kenniswerker de benodigde bronnen binnen zijn of haar bereik. De bronnen zijn bekend en beschikbaar.
- Er wordt voornamelijk intern gezocht, maar ook extern wordt er gezocht. Externe bronnen worden geraadpleegd wanneer zij bereikbaar en beschikbaar zijn voor de betreffende kenniswerker.

Op grond van deze twee criteria kan geconcludeerd wordend dat het stappenplan beschreven in figuur 8 op de snelste en eenvoudigste wijze wordt doorlopen bij het CVZ.



Het derde criterium komt niet voor in het stappenplan, maar deze is gerelateerd aan de theorie van Kil (2006) over de kennishuishouding van een organisatie. In paragraaf 2.2.5, onderaan pagina 24 wordt de mening van Kil weergegeven dat een kennishuishouding niet kan worden overgelaten aan een enkel individu. Kil is deze mening toegedaan omdat elk individu tot een bepaald type kenniswerker behoort die verschillend met de kennis omgaan, die vaak alleen geschikt is voor een bepaald onderdeel van de gehele kennishuishouding. Voor het onderdeel van kennishuishouding dat voor deze activiteit van toepassing is, is het type kenniswerker van een onderzoeker geschikt. Een onderzoeker gaat voor het absorberen van kennis, het tot op de bodem uitzoeken. De kenniswerkers die voor de processen worden uitgezocht worden uitgezocht op hun affiniteit met het onderwerp van de opdracht en zij behoren tot het type kenniswerker. Vanuit deze theorie kan geconcludeerd worden dat de kenniswerkers wat betreft het type en de bronnen goed worden uitgezocht. Het criterium gaat echter over het stoppen met zoeken en een type onderzoeker zal snel of sneller geneigd zijn om oneindig lang door te gaan met zoeken, waardoor het mogelijk zou kunnen zijn dat het gehele proces zal kunnen stagneren op de tweede activiteit. Met het oog op de klantgerichtheid zou het een aanbeveling kunnen zijn om het stoppen met zoeken te relateren aan de wensen/eisen van de klant.

### 4.2.3 Het analyseren van de kennis



Figuur 15 Conceptueel model: het analyseren van de kennis

Het analyseren van de kennis (zie figuur 15) is een activiteit die verschillende uitvoeringen en verschijningsvormen heeft. Dit wordt mede veroorzaakt door de context van de geformuleerde doelstelling en de daarbij geselecteerde kennis. Het analyseren van de geselecteerde kennis is gebaseerd op het gebruiken van bepaalde technieken door de kenniswerker. Een veel gebruikte techniek tot het zorgvuldig analyseren van kennis is het delen van deze kennis met andere kenniswerkers of kennisdragers. Bijgevolg het bijbehorende kennismanagement element dat van diffusie is. Technieken zijn belangrijk om deze activiteit uit te voeren.

#### **Is de juiste capaciteit bij de kenniswerker aanwezig?**

Na de reorganisatie heeft de organisatie ingevoerd dat medewerkers meer moeten samenwerken, ook tussen afdelingen onderling. De gedachte hierachter was het delen van kennis te bevorderen, waardoor efficiënter gewerkt kan worden. Toch is het analyseren van de kennis nog vaak een individuele aangelegenheid. Veel processen worden individueel uitgewerkt, hoewel voor sommige opdrachten interne bijeenkomsten

georganiseerd worden, waar ook de kennis met elkaar geanalyseerd wordt. In het geval dat een kenniswerker niet de juiste capaciteit blijkt te hebben voor het uitvoeren van de activiteit zullen collega's geconsulteerd worden om bij te staan. De reden voor het niet aanwezig zijn van capaciteit zal bij het CVZ grotendeels kwantitatief en niet kwalitatief zijn. Medewerkers van het CVZ worden allen geselecteerd op hun kennis en vaardigheden, zodat zij kwalitatief in staat zijn om de opdrachten uit te voeren. Het CVZ zal voor de primaire processen van de kerntaak Pakkerbeheer geen opdrachten buiten de organisatie leggen.

### **Reflectie**

Doormiddel van werving en selectie en het aanbieden van opleidingen aan medewerkers zorgt het CVZ er zoveel mogelijk voor dat de medewerkers de juiste kwaliteit hebben. Het CVZ heeft liever overgekwalificeerde dan ondergekwalificeerde medewerkers. Ook zorgt het CVZ voor voldoende medewerkers waardoor kan worden voorkomen dat opdrachten blijven liggen of niet uitgevoerd worden.

### **Wordt er gebruik gemaakt van gestructureerde technieken?**

Bij het CVZ zijn een aantal consultant's aan het werk geweest om gestructureerde technieken voor de uitvoering van de verschillende processen te ontwikkelen. Weinig van die gestructureerde technieken zijn gericht op de analyse van de kennis. Er zijn tal van protocollen en voorschriften over het opstellen van een rapport, brief of email, voor het opzetten van een standpunt of beleid, maar over het analyseren van kennis is niks terug te vinden. De medewerkers van het CVZ zijn gewend om individueel hun taken, activiteiten en processen uit te voeren. Bij het CVZ is een eilandencultuur ontstaan die voorkomt dat medewerkers inzage geven in hun technieken en werkwijze. Als medewerkers dan ook wordt gevraagd naar de eigen technieken en de structuur van die technieken wordt dat niet prijs gegeven of komen er zeer ingewikkelde technieken naar boven. De cultuur bij het CVZ is duidelijk een cultuur van ingewikkelde processen en technieken om hun eigen eiland af te schermen. Openstaan voor andere technieken, werkwijzen of structuren wordt gezien als een bedreiging van de eigen kennis en kunnen.

### **Reflectie**

Medewerkers van het CVZ doen geheimzinnig over de gestructureerde technieken die ze gebruiken voor het analyseren van de kennis. Naar mijn mening duidt dat meer op het ontbreken van gestructureerde technieken dan dat het duidt op de noodzaak van ingenieuze technieken.

### **Wordt er een systematische werkwijze aangehouden?**

Bij het CVZ zijn er protocollen en voorschriften aanwezig voor het uitvoeren van onderzoeken en het opstellen van rapporten. De protocollen en voorschriften zijn weliswaar aanwezig, maar worden door de medewerkers standaard als onhandig en vervelend gezien. Vaste werkwijzen voor uitvoering van de onderzoeken komt in die zin nagenoeg niet voor. Enkele processen hebben wel een systematische werkwijze, zoals het proces "Indicatie en verstrekkingen van geschillen". Dit proces is bij een afdeling ondergebracht waarvan het afdelingshoofd een systematische werkwijze erg belangrijk vindt. Als andere medewerkers wordt gevraagd naar het gebruik van een systematische werkwijze, dan verklaren zij allemaal zelf systematiek in hun werkwijze te hebben ontwikkeld tijdens uitvoering van de processen. Medewerkers bij het CVZ zijn behoorlijk organisatie trouw en vooral onder de medewerkers voor de kerntaak Pakketbeheer is er

weinig verloop. Hierdoor zijn de meeste medewerkers geoefend en bekend met de uitvoering van de processen, waardoor zij zelf een systematiek in hun werkwijze hebben ontwikkeld.

### Reflectie

Mijn commentaar bij deze criteria is hetzelfde als bij de criteria over het gebruik van gestructureerde technieken. In plaats van dat er een systematische werkwijze wordt gebruikt, lijkt het er meer op dat er maar iets wordt gedaan. Het zou beter zijn als er aangestuurd zou worden op gestructureerde technieken en systematische werkwijze. Op deze wijze zou een uitvoerende kenniswerker zich kunnen verantwoorden voor zijn analyse en bevindingen. Doordat dit criterium gerelateerd is aan het criterium van de gestructureerde technieken is het criterium van de systematische werkwijze in de tabel bij de gestructureerde technieken geïntegreerd.

Act.3	Criteria	Kernpunten van de bevindingen
7	<b>Is de juiste capaciteit bij de kenniswerker aanwezig?</b>	<b>Medewerkers van het CVZ worden geselecteerd en geworven naar hun kennis, specialisatie en ervaring. Bij extra benodigde capaciteit wordt binnen de organisatie gezocht naar een andere kenniswerker met de juiste capaciteit.</b>
8	<b>Wordt er gebruik gemaakt van gestructureerde technieken?</b>	<b>De technieken die de kenniswerkers gebruiken worden moeizaam prijsgegeven. Kenniswerkers hebben elk hun eigen systematiek in hun werkwijze. Deze is door jarenlange ervaring opgebouwd.</b>

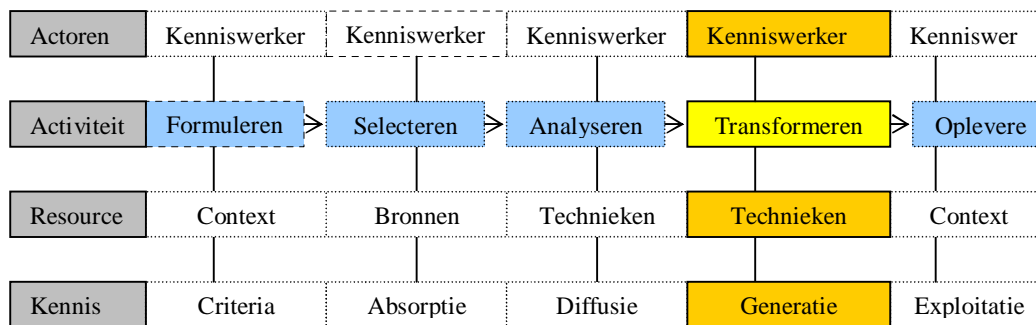
Tabel 7 Analysetabel van activiteit 3

### Deelconclusie analyseren van de kennis

In bovenstaande tabel, tabel 7 “Analysetabel van activiteit 3”, zijn de constatering uit analyse rondom het analyseren van de kennis gedaan. In paragraaf 3.2, tabel 3 zijn de criteria benoemd die voor de analyse zijn gebruikt. Tevens is in die paragraaf voor elke activiteit een stappenplan aan de hand van die criteria opgesteld. Doordat er weinig bekend is over deze criteria is het niet mogelijk om de constatering uit tabel 7 te vergelijken met het stappenplan voor de derde activiteit, het analyseren van de kennis (zie figuur 9). Er kan dan ook niet op een directe wijze een conclusie gedaan worden over de twee criteria die verbonden zijn aan de activiteit “het analyseren van de kennis”. Indirect is in de theorie van hoofdstuk 2 terug te vinden dat een efficiënt proces voor het CVZ een proces is dat transparant en klantgericht is (zie paragraaf 2.1.3 “Management van processen, onderaan pagina 15). Geen inzicht willen geven in handelingen of activiteiten is het tegenovergestelde van transparant en strookt dan ook niet met het (nieuwe) beleid van het CVZ. Dezelfde paragraaf bespreekt de voor de situatie van het CVZ van toepassing zijnde vormen van procesmanagement ter beheersing en verbetering van de processen. De eerste vorm die wordt besproken is die van procesmanagement vanuit het systeemdenken, hierbij is structuur belangrijk. Op pagina 16 is te vinden dat door terugkoppeling en monitoring de logische structuren gebruikt kunnen worden om het proces te innoveren. Voor het beheersen en verbeteren is het dus van belang dat er informatie over het proces bekend is en dat structuren vergeleken kunnen worden met

structuren uit de wiskunde. Eenzelfde mening is ook het procesmanagement vanuit het kwaliteitsdenken toegegaan. Voor beheersing en verbetering van het proces is het van belang om werkwijze, systematiek en gebruikte technieken te onderkennen en toe te passen. Op pagina 16 is ook het procesmanagement vanuit het vierfasenmodel beschreven en hierbij komt naar voren dat het samenwerkingsverband tussen individuen en het individu en de organisatie centraal staan om processen te beheersen en te verbeteren. Doordat kenniswerkers bij het CVZ geen inzage willen geven in hun technieken en zich vaak op een eiland binnen de organisatie plaatsen wordt bij het CVZ niet aan de standaarden van het vierfasenmodel voldaan. De motivatie van een individu om zich voor een organisatie in te spannen is daarmee volgens het vierfasenmodel erg laag, waardoor de uiteindelijke succesfactor voor de organisatie niet gehaald zal worden. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat het CVZ wat betreft het analyseren van kennis niet in staat is haar proces te beheersen, laat staan te verbeteren.

#### 4.2.4 Het transformeren van de kennis



Figuur 16 Conceptueel model: het transformeren van de kennis

Het transformeren van de kennis naar de nieuwe kennis die nodig is als eindproduct van het proces is de een na laatste activiteit van het kennisproces, zie figuur 16. De kennis is geanalyseerd en kan getransformeerd worden naar de benodigde of nieuwe kennis. Het transformeren van de kennis kan beschouwd worden als het daadwerkelijk creëren van de nieuwe kennis, bijvoorbeeld het antwoord op de vraag of het probleem. Ook bij deze activiteit zijn technieken belangrijk om tot juiste uitvoering van de werkzaamheden te komen. Het kennismanagement element generatie is aan deze activiteit verbonden, omdat bij deze activiteit daadwerkelijk de nieuwe kennis gegenereerd wordt.

#### Zijn er richtlijnen voor productie beschikbaar?

Zoals in de vorige paragraaf is besproken zijn er protocollen en voorschriften aanwezig, maar wordt er weinig tot geen gebruik van gemaakt. Ook voor het transformeren van kennis is dat het geval. Alleen bij het proces van standpunten creëren wordt er gebruik gemaakt van een standaard protocol van hoe te ontwikkelen.

Bij het CVZ zijn er geen kwaliteitscriteria aanwezig, wel is er een huisstijl ontwikkeld die als een set van kwaliteitscriteria gezien kan worden voor de verschillende stukken die geproduceerd worden. Deze huisstijl schrijft voor welk lettertype er wordt gebruikt en hoe de lay-out van de stukken eruit ziet. Tevens schrijft deze huisstijl voor dat alle stukken van een wetenschappelijk niveau moeten zijn wat schrijfstijl betreft. Uiteraard zijn dit geen directe kwaliteitscriteria voor het transformeren van kennis, afgezien van het

feit dat deze wetenschappelijk onderbouwd moet zijn. De enige criteria die het CVZ stelt aan alle kennis die wordt geproduceerd is dat zij is ontwikkeld vanuit wetenschappelijk oogpunt naar de Nederlandse wet- en regelgeving.

Bij het CVZ is iets kundig wanneer het wetenschappelijk is geschreven en onderbouwd. Zoals eerder vermeld pretendeert het CVZ een kennisintensieve organisatie te zijn. Het CVZ zou als kenniscentrum van de zorg worden gezien en dat is de hele reden van hun bestaan. Het hebben van kennis in de vorm van opleiding en/of specialisme geeft bij het CVZ veel aanzien. Kundigheid wordt bij het CVZ direct gekoppeld aan de medische wetenschap.

### **Reflectie**

Het idee bij het CVZ is dat de medewerkers de deskundigen zijn, niet alleen op hun specifieke vakgebied, maar ook op het gebied van opdrachtafhandeling. De medewerkers weten zelf het beste hoe ze de processen en activiteiten moeten uitvoeren. Richtlijnen voor productie en kwaliteitscriteria worden gezien als resultaat remmers, die alleen maar extra tijd kosten. De richtlijnen voor productie en kwaliteitscriteria hoeven echter niet gedetailleerd te zijn, dat zal inderdaad het proces alleen maar tegenwerken. Maar een zekere structuur waarnaar gewerkt wordt en criteria waar aan gehouden wordt, kunnen de organisatie meer grip op de processen en producten geven. Dat de deskundigheid van de medewerkers in een hoog vaandel staat bij de organisatie blijkt ook uit de laatste alinea; iets wordt kundig geacht als het wetenschappelijk is. Deze instelling komt voornamelijk bij het CVZ zelf vandaan en heeft een historie bij de taken die het CVZ van oudsher van het ministerie kreeg toegewezen. In het kader van de nieuwe missie van de organisatie en veranderingen in de maatschappij, die ook van invloed zijn op een organisatie als het CVZ, is het beter om vanuit de klant te bekijken wat kundig wordt geacht. Niet alle eindresultaten zullen volledig aan hun doelstelling voldoen als zij alleen maar wetenschappelijk worden uitgevoerd en opgeleverd.

### **Op welke wijze wordt kennis gecontroleerd?**

Bij de eerste activiteit is vastgesteld wie de eindverantwoording heeft over het proces en het eindresultaat. De kennis die is geproduceerd wordt gecontroleerd door de personen die tijdens het formuleren van de doelstelling zijn aangewezen als eindverantwoordelijken. Bij het CVZ wordt dit het aantal medeparafen genoemd. De afdelingshoofden en de coördinatoren worden gezien als personen die van het onderwerp van hun afdeling veel verstand hebben en daardoor de geproduceerde kennis kunnen controleren. Het mede paraferen is een aangelegenheid die niet voor ieder proces geldt. De enkele processen waarbij de uitvoerende medewerker alle verantwoordelijkheid draagt en die de medewerker daardoor volledig individueel kan uitvoeren worden niet direct gecontroleerd. Controle op dergelijke processen zit in de vooraf vastgestelde bronnen van waaruit geselecteerd moet worden. Wanneer er nieuwe bronnen aangemaakt moeten worden zullen er collega's bij betrokken worden om er samen op toe te zien dat bij het ontwikkelen van die nieuwe bronnen (of beleid en standpunten) de Nederlandse wet- en regelgeving wordt nageleefd.

### **Reflectie**

De kennis laten controleren door deskundige collega's is een goede methode om de kennis te controleren. Een gevaar van medeparaaf is wel dat bij een hoog aantal medeparafen het kan voorkomen dat een rapport niet of onvolledig wordt gecontroleerd, omdat een betrouwbare deskundige al een paraaf van goedkeuring heeft gegeven. Niet

alle kennis wordt op deze manier gecontroleerd. Alleen belangrijke eindresultaten worden gecontroleerd met behulp van medeparaaf. Andere kennis wordt niet gecontroleerd, mede hierdoor is de organisatie vaak niet op de hoogte van de kennis die in omloop is in en buiten de organisatie.

<b>Act.4 Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
<b>9</b> Zijn er richtlijnen voor productie beschikbaar?	Er zijn geen vaste richtlijnen voor productie, alleen bij een enkel proces wordt er gebruik gemaakt van bepaalde richtlijnen. Er zijn geen kwaliteitscriteria aanwezig. Bij het CVZ wordt iets kundig geacht als het wetenschappelijk is onderbouwd.
<b>10</b> Op welke wijze wordt kennis gecontroleerd?	Kennis wordt gecontroleerd door verschillende mensen van het zelfde vakgebied binnen de organisatie.

Tabel 8 Analysetabel van activiteit 4

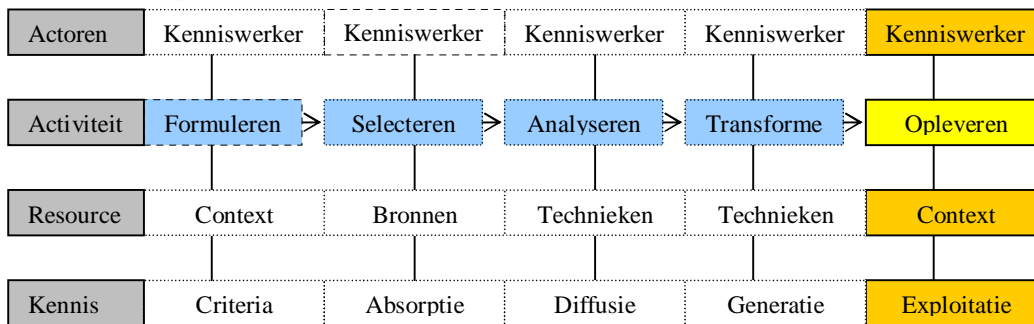
### Deelconclusie transformeren van de kennis

In bovenstaande tabel, tabel 8 “Analysetabel van activiteit 4”, zijn de constatering en uit analyse rondom het transformeren van de kennis gedaan. In paragraaf 3.2, tabel 3 zijn de criteria benoemd die voor de analyse zijn gebruikt. Over de criteria van activiteit 4 kan het volgende gesteld worden:

- Er zijn geen richtlijnen voor productie beschikbaar.
- Er zijn geen kwaliteitscriteria aanwezig.
- Bij het CVZ wordt een product kundig geacht, wanneer het wetenschappelijk onderbouwd en opgezet is. Voor de term wetenschappelijk zijn geen richtlijnen bekend.
- Het systeem van toetsing bestaat uit het medeparaferen van de producten door collega's en/of hoger geplaatsten in de hiërarchie.

Wederom bestaat er veel onduidelijkheid over de uitvoering van een activiteit. En dat bij een activiteit die doorslaggevend is voor het ontwikkelen van kennis. Het proces van kennisontwikkeling zoals ontworpen voor dit onderzoek is voor een groot deel gebaseerd op de theorie van Simon (1945) over het besluitvormingsproces van de mens. In figuur 4, pagina 24, is te zien dat de theorie van Simon toegepast op het proces van kenniscreatie bestaat uit twee onderdelen, het selecteren en de bewerking van de selectie. Het transformeren van de kennis is een belangrijk onderdeel van die bewerking van de selectie. Het ontbreken van richtlijnen, kwaliteitscriteria en/of toetsing geeft de organisatie nihil controle op de uitvoering van de activiteit. De tegenargumenten van de kenniswerkers bij het CVZ rondom het opstellen van richtlijnen, criteria en toetsing zijn overtuigingen van het beklemmen van de creativiteit bij het transformeren van kennis. Deze overtuigingen kunnen bekritiseerd worden met argumenten dat onduidelijkheid ook een groot remmende factor is op de creativiteit van een mens. Bij deze activiteit kan wederom de conclusie getrokken worden dat het CVZ niet in staat is haar te beheersen en te verbeteren.

## 4.2.5 Het opleveren van de nieuwe kennis



Figuur 17 Conceptueel model: het opleveren van de nieuwe kennis

Bij het opleveren van kennis (zie figuur 17) komen de bij de eerste activiteit gestelde context en criteria weer in beeld. Het gaat bij deze activiteit om de exploitatie van de nieuwe kennis. Om deze kennis te exploiteren is het van belang om deze naast de gestelde context te leggen om na te gaan of de gecreëerde kennis aan de criteria van de opdracht voldoet. Wanneer de gecreëerde kennis aan deze criteria voldoet en binnen de gestelde context past kan de nieuwe kennis daadwerkelijk geëxploiteerd of aan de 'klant' opgeleverd worden.

Het opleveren van de kennis kan in verschillende vormen voorkomen. Rapporten, brieven, telefonisch, of email.

### Sluit het eindresultaat aan bij de doelstelling?

Over het algemeen is de doelstelling van het proces, tijdens het gehele proces in het oog gehouden en nageleefd. Het kan echter voorkomen dat de doelstelling tijdens het uitvoeren van het proces een aantal keren wijzigt, door invloed van de klant/opdrachtgever. Mede hierdoor kan het voorkomen dat het proces zich presenteert als een iteratief proces. Een enkele keer kan het voorkomen dat in een ver stadium van het proces weer terug gegaan moet worden naar het begin van het proces.

### Reflectie

Bij het CVZ wordt weinig tot helemaal niet nagegaan of het eindresultaat aansluit bij de doelstelling. Er wordt standaard vanuit gegaan dat tijdens de uitvoering van het proces de doelstelling is nageleefd, waarbij het vergelijken van het eindresultaat met de doelstelling wordt gezien als tijdverspilling. De kenniswerker is immers een deskundige die niet gecontroleerd hoeft te worden.

### Wat zijn de criteria voor oplevering, zowel inhoudelijk als voor vormvereisten?

Criteria voor oplevering zitten in de door het CVZ ontwikkelde huisstijl. Deze huisstijl of criteria voor oplevering houdt wat betreft vormvereisten in dat alle stukken geschreven worden in het lettertype "Lucida Sans 12" en dat voor de lay-out enkele verschillende sjablonen worden gebruikt. Ook voor brieven en emailberichten wordt een standaard lay-out voorgeschreven, die speciaal gecontroleerd worden als de klant of de inhoud als belangrijk wordt gezien. Wanneer emailberichten of brieven niet gecontroleerd worden, kan het voorkomen dat men zich niet aan de voorgeschreven lay-out houdt. Vaak met de reden dat betreffende medewerker de voorgeschreven lay-out niet wenst te gebruiken. Verder moeten de teksten op wetenschappelijk niveau geschreven zijn wat betreft stijl en

mag er geen lijdende vorm gebruikt worden. Inhoudelijk is het criterium dat het wetenschappelijk onderbouwd moet zijn en de Nederlandse wet- en regelgeving moet uitdragen.

### **Reflectie**

Het CVZ heeft een huisstijl ontwikkeld, die zowel criteria bevat voor de vorm als voor de inhoud. Het naleven van deze huisstijl wordt vaak niet gecontroleerd. De afdeling die de huisstijl heeft ontwikkeld, krijgt niet alle eindresultaten onder ogen en voornamelijk uitgaande mailberichten zijn niet te controleren. Ook de huisstijl wordt niet door iedereen gebruikt. Dat is mogelijk doordat er vanuit het management vaak niet op naleving van de huisstijl wordt aangestuurd.

### **Zijn de klant en zijn eisen bekend?**

Nadat de geproduceerde kennis is gecontroleerd en goedgekeurd door de eindverantwoordelijken zal de kennis worden opgeleverd aan de klant. De klant is in vrijwel alle gevallen de opdrachtgever of anders is, de organisatie waar de opdrachtgever aan gekoppeld is, de klant. Bij het CVZ wordt verschillend omgegaan met de klant en de eisen van de klant. Afhankelijk van hoe het CVZ of de uitvoerende medewerker tegenover de klant staan wordt er meer of minder op de eisen van de klant ingegaan. Een voorval omtrent dit onderwerp is het plakken van een wettekst in een email aan een burger die een vraag had over de vergoeding van steunkousen, omdat deze de tekst daarover in het informatieboekje niet begreep. Uiteraard leverde de wettekst voor de klant dit keer geen duidelijkheid op, waardoor deze klant bij een andere afdeling aan de bel trok. Deze afdeling was daarmee niet blij, omdat zij vonden dat zij belangrijkere dingen te doen hadden dan het uitleggen van het wel of niet vergoeden van steunkousen.

### **Reflectie**

De klant is vaak wel bekend bij het CVZ, alleen de specifieke eisen van die klant worden niet altijd nagegaan. Het CVZ is daarmee niet klantgericht. Afgaand op de veranderingen rondom het CVZ is het voor de organisatie wel belangrijk om klantgericht te worden. Door de veranderingen zal de organisatie afgerekend worden op haar klantgerichtheid. De taken kunnen bij een andere organisatie ondergebracht worden, omdat het CVZ misschien nog wel kundig wordt geacht, maar door haar geringe klantgerichtheid geen toegevoegde waarde meer wordt toegekend. Een nieuwe instelling rondom de klantenservice is daarom wel belangrijk voor het CVZ.

<b>Act.5</b>	<b>Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
11	<b>Sluit het eindresultaat aan bij de doelstelling?</b>	<b>Er wordt zonder verificatie vanuit gegaan dat het eindresultaat aansluit bij de doelstelling.</b>
12	<b>Wat zijn de criteria voor oplevering, zowel inhoudelijk als voor vormvereisten?</b>	<b>Het CVZ heeft voor de vormvereisten een eigen huisstijl voor ontwikkeld. Wat betreft de inhoud moet deze wetenschappelijk onderbouwd en uitgedragen zijn.</b>
13	<b>Zijn de klant en zijn eisen bekend?</b>	<b>De klant is over het algemeen bekend, maar de eisen van de klant worden naar eigen invulling ingewilligd.</b>

Tabel 9      Analysetabel van activiteit 5



### **Deelconclusie opleveren van de nieuwe kennis**

In bovenstaande tabel, tabel 9 “Analysetabel van activiteit 5”, zijn de constatering uit analyse rondom het opleveren van nieuwe kennis gedaan. Zoals beschreven op pagina 31 bij figuur 11, is het bij deze activiteit van belang om de eisen van de klant en verschillende criteria te hanteren. Het opleveren van kennis is de afwerking van het uiteindelijke product of eindresultaat. Tijdens deze activiteit is er sprake van kennisoverdracht, zoals beschreven in paragraaf 2.2.4 “Kenniscreatie op groepsniveau”. Criteria rondom de overdracht zijn daarom belangrijk voor deze activiteit. In paragraaf 2.1.3, pagina 15 staat vermeld dat een efficiënt proces voor het CVZ een proces is dat transparant en klantgericht is. De criteria die rondom de activiteit van het opleveren van de nieuwe kennis zijn opgesteld zijn dan ook gericht op overdracht van het product op de klant. Naar aanleiding van de analyse kan gesteld worden dat het CVZ bij deze activiteit niet klantgericht is wat betreft het nagaan van de aansluiting van het resultaat met de doelstelling en het inwilligen van de eisen van de klant. Voor de oplevering zijn wat betreft vormvereisten en inhoudelijke vereisten duidelijke criteria opgesteld. Het naleven en de controle op het naleven daarvan is echter nog niet volledig op gang. Er kan dus geconcludeerd worden dat het CVZ hierin niet klantgericht is, waar zij dat wel wenst te zijn.

### **4.2.6 Evaluatie van het proces**

De evaluatie van het proces komt weliswaar niet voor in het conceptuele model, maar is een noodzakelijke activiteit die plaats moet vinden na de laatste activiteit van het proces. Deze activiteit is namelijk van belang voor het werkelijk beheersen en kunnen verbeteren van het gehele proces. Met deze activiteit worden de verschillende stappen van het proces geëvalueerd om knelpunten te ontdekken. Deze knelpunten kunnen vervolgens teruggekoppeld worden, zodat bij een volgende uitvoering van het proces deze knelpunten kunnen worden geëlimineerd.

#### **Vindt er evaluatie plaats?**

Bij het CVZ is er geen sprake van standaard evaluatie achteraf. Het kan voorkomen dat een afdelingshoofd het proces wil evalueren met de uitvoerende kenniswerker zelf. Het afdelingshoofd of de coördinator zal daar zelf afspraken met de betreffende kenniswerker over maken. Hier zijn geen procedures of protocollen voor.

#### **Reflectie**

Medewerkers van het CVZ zien het evalueren van hun werk als bedreigend en als een aanval op hun specialisme en excellentie. Zij hebben vaak veel studie en ervaring achter de rug en zien zich als het meest deskundig op een onderwerp. Het feit dat hun werk geëvalueerd moet worden, wordt als een teken van onkunde richting hun werkwijze ervaren. Deze houding is onterecht, want evaluatie kan helpen bij het elimineren van struikelblokken of hindernissen en kan op die manier een aanvulling zijn op het werk.

#### **Is er sprake van terugkoppeling?**

Doordat er geen sprake is van evaluatie van het proces is er ook geen sprake van terugkoppeling naar de kenniswerker. Terugkoppeling vanuit de klant kan ook niet altijd plaatsvinden, omdat het in de politiek kan voorkomen dat tegen de tijd dat het rapport

klaar is; het onderwerp niet meer op de politieke agenda staat en het rapport niet meer nodig is. Het CVZ heeft hierbij niet gefaald, het rapport was verder helemaal goed, maar er wordt alleen uiteindelijk niets mee gedaan.

### **Reflectie**

Doordat er geen sprake is van terugkoppeling zal een kenniswerker niet weten of het werk dat hij doet ook eventueel sneller of beter moet. Door middel van evaluatie en terugkoppeling zijn mensen in staat om processen te beheersen en te verbeteren. Bij het CVZ ervaren medewerkers dat als een bedreiging, hun werk zou op voorhand dus niet goed zijn en dat wordt niet door hen gewaardeerd. Voor terugkoppeling geldt hetzelfde als voor de evaluatie van het proces. Door de terugkoppeling zou het werk een stuk makkelijker gemaakt kunnen worden.

<b>Einde</b>	<b>Criteria</b>	<b>Kernpunten van de bevindingen</b>
14	<b>Vindt er evaluatie plaats?</b>	<b>Er vindt geen evaluatie plaats</b>
15	<b>Is er sprake van terugkoppeling?</b>	<b>Er vindt geen terugkoppeling plaats</b>

Tabel 10      **Analysetabel van evaluatie proces**

### **Deelconclusie evaluatie proces**

In bovenstaande tabel, tabel 10 “Analysetabel van evaluatie proces”, zijn de constatering uit analyse rondom het evalueren van het proces gedaan. In beide gevallen kan geconstateerd worden dat er niet aan de criteria is voldaan. In paragraaf 2.1.1 is het belang van denken in processen voor organisaties beschreven en in paragraaf 2.1.3 is het management van processen beschreven. In de laatste alinea (pagina 17) van paragraaf 2.1.3 is beschreven dat voor het beheersen en verbeteren van processen het evalueren en terugkoppeling van die evaluatie cruciale handelingen zijn. Aan de hand van die theorie kan geconcludeerd worden dat het CVZ haar processen niet zal kunnen beheersen en verbeteren zolang er geen sprake is van evaluatie en terugkoppeling.

### **4.3 Analyseresultaten**

In deze paragraaf worden de resultaten van de analyse samengevoegd tot een overzicht. Het conceptuele model wordt ingevuld naar de situatie zoals aangetroffen bij het CVZ. In deze paragraaf zullen verder de tendensen besproken worden die bij de analyse zijn gevonden.

#### **4.3.1 Bevindingen uit analyse en deelconclusies samengevoegd**

<b>Criteria</b>	<b>Kernpunten van bevindingen</b>
<b>1 Is duidelijk wie de klant is?</b>	Het CVZ handelt namens de Nederlands wet- en regelgeving vanuit een wetenschappelijk perspectief, waarbij het eindresultaat wordt opgeleverd aan de opdrachtgever.
<b>2 Is bekend wat het eindresultaat moet zijn?</b>	Het eindresultaat wordt in de context bepaald door de opdrachtgever en de uitvoerende medewerker geeft een eigen invulling voor het geheel in de huisstijl van het CVZ.
<b>3 Is bekend waar de eindverantwoording ligt?</b>	Eindverantwoording wordt bepaald in overleg met het afdelingshoofd en/of eventuele coördinatoren, zij is afhankelijk van het type onderzoek en de gewichtigheid van het eindresultaat.
<b>4 Vindt er selectie plaats op grond van individuele expertise?</b>	Er vind selectie van de kennis in bronnen plaats door middel van individuele expertise. De kenniswerker wordt bij het onderwerp van de opdracht gezocht.
<b>5 Wordt er intern of extern gezocht?</b>	Voor het selecteren van kennis wordt zoveel mogelijk intern gezocht. Wel hebben de medewerkers externe contacten om hun kennis te kunnen blijven ontwikkelen.
<b>6 Wanneer wordt gestopt met zoeken?</b>	De kenniswerker bepaalt zelf het moment van stoppen met zoeken.
<b>7 Is de juiste capaciteit bij de kenniswerker aanwezig?</b>	Medewerkers van het CVZ worden geselecteerd en geworven naar hun kennis, specialisatie en ervaring. Bij extra benodigde capaciteit wordt binnen de organisatie gezocht naar een andere kenniswerker met de juiste capaciteit.
<b>8 Wordt er gebruik gemaakt van gestructureerde technieken?</b>	De technieken die de kenniswerkers gebruiken worden moeizaam prijsgegeven. Kenniswerkers hebben elk hun eigen systematiek in hun werkwijze. Deze is door jarenlange ervaring opgebouwd.
<b>9 Zijn er richtlijnen voor productie beschikbaar?</b>	Er zijn geen vaste richtlijnen voor productie, alleen bij een enkel proces wordt er gebruik gemaakt van bepaalde richtlijnen. Er zijn geen kwaliteitscriteria aanwezig. Bij het CVZ wordt iets kundig geacht als het wetenschappelijk is

<b>10</b>	<b>Op welke wijze wordt kennis gecontroleerd?</b>	<b>onderbouwd. Kennis wordt gecontroleerd door verschillende mensen van het zelfde vakgebied binnen de organisatie.</b>
<b>11</b>	<b>Sluit het eindresultaat aan bij de doelstelling?</b>	<b>Er wordt zonder verificatie vanuit gegaan dat het eindresultaat aansluit bij de doelstelling.</b>
<b>12</b>	<b>Wat zijn de criteria voor oplevering, zowel inhoudelijk als voor vormvereisten?</b>	<b>Het CVZ heeft voor de vormvereisten een eigen huisstijl voor ontwikkeld. Wat betreft de inhoud moet deze wetenschappelijk onderbouwd en uitgedragen zijn.</b>
<b>13</b>	<b>Zijn de klant en zijn eisen bekend?</b>	<b>De klant is over het algemeen bekend, maar de eisen van de klant worden naar eigen invulling ingewilligd.</b>
<b>14</b>	<b>Vindt er evaluatie plaats?</b>	<b>Er vindt geen evaluatie plaats.</b>
<b>15</b>	<b>Is er sprake van terugkoppeling?</b>	<b>Er vindt geen terugkoppeling plaats.</b>

Tabel 11      Overzichtstabel van analyse

De deelconclusies getrokken uit de bevindingen van analyse staan hieronder kort vermeld op volgorde van activiteit.

1      Door de terugkoppeling te maken met het stappenplan kan geconcludeerd worden dat de activiteit het formuleren van de doelstelling niet op de snelste en eenvoudigste wijze wordt doorlopen, maar dat er extra handelingen uitgevoerd moeten worden om de activiteit tot een goed einde te brengen.

2      Vanuit de theorie van Kil (2006), paragraaf 2.2.5 kan geconcludeerd worden dat de kenniswerkers wat betreft het type en de bronnen goed worden uitgezocht. Het criterium gaat echter over het stoppen met zoeken en een type onderzoeker zal snel of sneller geneigd zijn om oneindig lang door te gaan met zoeken, waardoor het mogelijk zou kunnen zijn dat het gehele proces zal kunnen stagneren op de tweede activiteit. Met het oog op de klantgerichtheid zou het een aanbeveling kunnen zijn om het stoppen met zoeken te relateren aan de wensen/eisen van de klant.

3      De conclusie die getrokken kan worden is dat het CVZ wat betreft het analyseren van kennis niet in staat is deze activiteit te beheersen, laat staan te verbeteren.

4      Bij deze activiteit kan wederom de conclusie getrokken worden dat het CVZ niet in staat is haar te beheersen en te verbeteren.

5      Naar aanleiding van de analyse kan gesteld worden dat het CVZ bij deze activiteit niet klantgericht is wat betreft het; nagaan van de aansluiting van het resultaat met de doelstelling, en het inwilligen van de eisen van de klant. Voor de oplevering zijn wat betreft vormvereisten en inhoudelijke vereisten duidelijke criteria opgesteld. Het naleven en de controle op het naleven daarvan is echter nog niet volledig in werking gesteld. Er kan dus geconcludeerd worden dat het CVZ hierin niet klantgericht is, waar zij dat wel wenst te zijn.

6 Aan de hand van de theorie rondom het managen van processen kan geconcludeerd worden dat het CVZ haar processen niet kan beheersen en verbeteren, omdat er geen sprake is van evaluatie en terugkoppeling.

#### **4.3.2 Gevonden trends en tendensen uit analyse**

Zoals in de overzichtstabel van analyse (tabel 11) te vinden is, heeft het CVZ wel enige voorschriften, protocollen en criteria voor productie in huis. Deze voorschriften en dergelijke worden voor een groot deel niet nageleefd. De reden hiervan is de grote autonomie van de medewerkers. Van oudsher zijn de medewerkers de deskundigen die geen controle en voorschriften nodig hebben. Controle van het werk wordt bij het CVZ gezien als een bedreiging, een belediging en als een verspilling van kostbare tijd. Ondanks de veranderde strategie en het nieuwe beleid, waarbij kwaliteit en klantgerichtheid belangrijk zijn geworden, wordt de autonomie van de medewerker in stand gehouden. Daarmee wordt ook de realiteit in stand gehouden dat voorschriften, protocollen en criteria niet worden nageleefd. Door het verzet tegen voorschriften en controle is het management bang om de medewerkers en hun kennis te verliezen. De controle op de naleving van de voorschriften en criteria die er zijn is minimaal en een beloningsmechanisme is al evenmin aanwezig.

De organisatie is dit jaar wel begonnen met het monitoren van een van de processen binnen de organisatie onder druk van haar budgetverlener, het ministerie. Het betreffende proces hield het voorlichten en het uitzoeken van de zorgverzekering van Nederlanders in het buitenland in. De grote stroom vragen van deze burgers kon het CVZ niet aan, waardoor het klachten regende. Deze klachten werden uitgebreid in de media besproken, waarbij het nieuwe zorgstelsel in een verkeerd daglicht kwam te staan. Hierdoor kwam er druk te liggen op het ministerie die dat vervolgens aan het CVZ doorspeelde. Zonder dergelijke druk worden monitors niet uitgevoerd bij de organisatie.

Bij de nieuwe strategie hoorde ook een ander klantenbeleid. Criteria 1, 2, 11 en 13 zijn de criteria van analyse die het klantenbeleid bij het CVZ het meest benaderen. Uit de bevindingen van de analyse kan opgemaakt worden dat het met de klantenservice/klantgerichtheid nog niet positief gesteld is. Wederom is de reden de autonomie en superioriteit van de medewerkers binnen de organisatie. Alleen de enkelen binnen de organisatie die de noodzaak van de veranderingen zien, zijn bereid het nieuwe beleid na te leven. Uit de analyse blijkt dat er binnen de organisatie geen controle en beloningsmechanisme aanwezig is dat er op toeziet dat het beleid uitgevoerd wordt. Dit heeft als gevolg dat de medewerker die bereid is het beleid na te leven niet gemotiveerd wordt.

De bevindingen uit de analyse duiden op een organisatiecultuur waarbij status wordt gehaald uit het niveau van de genoten opleiding en de mate van specialistische kennis. Daardoor is de zelfstandigheid van de medewerkers bijna onaantastbaar met als gevolg dat het controleren van de kenniswerkers een taboe is. Dit resulteert in een gedrag bij de medewerkers waarbij 'ingewikkeld doen' centraal staat. Door ervoor te zorgen dat de omgeving er weinig van snapt kan voorkomen worden dat er aan de status getwijfeld kan worden. Gerelateerd aan deze cultuur is het type kenniswerker dat bij het CVZ werkt te definiëren als 'de onderzoeker'. Hierdoor ligt de nadruk bij de uitvoering van de processen bij onderzoek en niet bij klantgerichtheid. De verklaring hiervoor ligt in het verleden van het CVZ. De organisatie is opgezet met het doel als kennisbron voor de

overheid te dienen. Hiervoor ontvangt de organisatie haar financiën uit een budget van de overheid in plaats vanuit de markt. Het CVZ, een zelfstandig bestuursorgaan, maar desondanks een verlengstuk van de overheid, had van oudsher maar één enkele klant. Deze klant was wat betreft eisen altijd stabiel, waardoor het CVZ nooit genoodzaakt was om haar handelswijze te veranderen.

Er kan gesteld worden dat er geen sprake is van evaluatie en terugkoppeling van de processen en dat er geen controle of beloningsmechanisme aanwezig is om toe te zien op het naleven van het beleid en de voorschriften.

#### **4.3.3 Terugkoppeling bevindingen uit analyse naar conceptueel model**

Uit de bevindingen van de analyse kan, met betrekking tot de stappen uit het conceptuele model, gesteld worden dat er weinig sprake is van het formuleren van een doelstelling. Opdrachtgevers zijn niet altijd helder in het geven van hun opdracht en de kenniswerkers beginnen vaak al met het onderzoek alvorens de opdracht in te kaderen. Hierdoor kan er overbodige kennis en informatie worden geselecteerd. Bij de start van een proces, het ontvangen van een opdracht, kan het voorkomen dat deze opdracht niet bij de juiste kenniswerker belandt. Het CVZ heeft voor het zoeken naar de juiste kenniswerker een zoekstelsel ontworpen, zodat de kenniswerker binnen de organisatie op een effectieve manier gevonden kan worden. Dit stelsel is niet waterdicht omdat het aan de organisatie medewerkers wordt overgelaten of zij wel of niet dit stelsel van data voorzien.

Bij het CVZ is een enorme hoeveelheid bronnen aanwezig die centraal en/of individueel gearchiveerd en beheerd worden. Het grootste deel van de kenniswerkers is voornamelijk geïnteresseerd in het absorberen van kennis, waardoor bij de uitvoering van het proces veel nadruk wordt gelegd op het selecteren van de kennis. Aan deze activiteit binnen de organisatie wordt veel tijd en aandacht besteed.

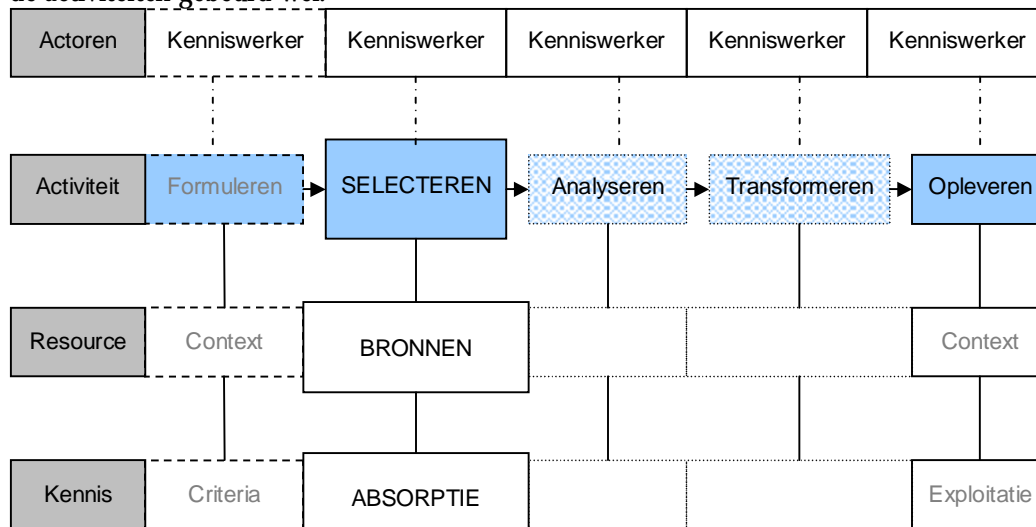
Tijdens het onderzoek is het niet gelukt om inzicht te krijgen in de bij het CVZ gehanteerde methoden en technieken van het analyseren en het transformeren van de kennis. De gestructureerde methoden en technieken die worden gebruikt voor de uitvoering van het analyseren en transformeren van de kennis kunnen niet gedefinieerd worden, doordat zij afgeschermd worden door de kenniswerkers. Hierdoor is er geen zicht op twee van de in totaal vijf activiteiten van het proces van kennisontwikkeling. Figuur 18 toont het conceptuele model zoals is aangetroffen bij het CVZ. Beide ontbrekende activiteiten worden in figuur 18 wel getoond, met de reden dat zij onmisbaar zijn voor de uitvoering van het proces, en dus ook voorkomen in de activiteiten van de kenniswerkers.

Bij het CVZ bestaat de neiging tot het tegengaan van exploitatie van de geproduceerde kennis. Het niet onder eigen beheer hebben van de zelf gecreëerde kennis wordt ervaren als een bedreiging voor de kenniswerkers. Daarnaast vindt er weinig tot geen controle op de oplevering van kennis plaats. Controle bij oplevering vindt alleen plaats bij enkele voor de organisatie “kritieke producten”.

De hierboven beschreven bevindingen uit analyse zijn hieronder in het conceptuele model geplaatst om zo een visueel beeld te vormen van de situatie bij het CVZ. Voor

vergelijking met het ontworpen conceptuele model wordt verwezen naar paragraaf 3.1, figuur 6, pagina 26.

In het model, getoond in figuur 18, zijn onderdelen waarvan de tekst licht gekleurd is. Dit zijn onderdelen waar wel voorschriften voor aanwezig zijn, maar die niet volgens de voorschriften uitgevoerd worden. Het verschil met de onderdelen met stippellijnen en zonder stippellijnen ligt in de mate van uitvoering van de voorschriften voor die activiteit. De onderdelen die vergroot zijn weergegeven zijn onderdelen die veel aandacht en energie krijgen toebedeeld van de kenniswerkers. Daar heerst een mate van overdrijving bij uitvoering van de activiteit. De onderdelen die leeg gelaten zijn of waarvan de activiteit een lichte achtergrond heeft gekregen, zijn onderdelen waarbij bij analyse geen inzage in uitvoering van is verkregen. De activiteiten zijn wel benoemd, omdat zonder deze activiteit het proces niet uitgevoerd kan worden, dus uitvoering van de activiteiten gebeurt wel.



Figuur 18 Conceptueel model naar analyse CVZ

Het conceptuele model dat gemaakt is aan de hand van de analyse bij het CVZ toont dat het CVZ, voor het beheersen en verbeteren van haar processen, er voor moet zorgen dat er voldoende aandacht wordt geschonken aan elke afzonderlijke activiteit. Voor het beheersen en verbeteren van de processen is in de eerste plaats inzicht in alle activiteiten en handelingen nodig. Onderzoek heeft uitgewezen dat de organisatiecultuur inzicht in de activiteiten en handelingen van de medewerkers of kenniswerkers vooralsnog onmogelijk maakt. De organisatie zal allereerst haar cultuur moeten veranderen, wil de organisatie bereiken dat zij minimaal haar primaire processen kan beheersen en verbeteren. Aanbeveling voor de organisatie is dan ook het veranderen van de organisatiecultuur, direct naast het beginnen aan de beheersing en verbetering van processen. Zolang de organisatiecultuur het onmogelijk maakt om enig werkbaar structuur aan te brengen binnen de organisatie zal de organisatie er niet in slagen haar processen te beheersen en het verbeteren ervan is dan helemaal uitgesloten.





## 5. Conclusies en aanbevelingen

In het eerste hoofdstuk van het onderzoek is de opzet en de kern van het onderzoek gegeven. Vanuit de kern van het onderzoek is de centrale vraag met de deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk wordt aan elk van de deelvragen en de centrale vraag conclusies en aanbevelingen gegeven. Op deze wijze volgt de conclusie gelijk de opbouw van het onderzoek. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

**Op welke wijze kunnen primaire processen bij het CVZ, beschouwd als processen van kennisontwikkeling, in beeld worden gebracht en geanalyseerd, en welke aanbevelingen voor verbeteringen van de primaire processen kunnen aan de hand van die analyse worden gedaan?**

De deelvragen uit paragraaf 1.3.4, pagina 10 staan hieronder weergegeven.

- 1 Hoe kunnen primaire processen in organisaties beschreven worden en hoe manifesteren de processen van kennisontwikkeling zich in organisaties?
- 2 Welk conceptueel model kan er op basis van de theorie worden ontwikkeld ten behoeve van de nadere analyse van het verloop van de primaire processen bij het CVZ?
- 3 Welke primaire processen (beschouwd als processen van kennisontwikkeling) kunnen geïdentificeerd worden aan de hand van het conceptuele model en hoe verlopen die processen?
- 4 Welke aanbevelingen kunnen op basis van nadere analyse van primaire processen worden gedaan voor verbeteringen van de primaire processen?

De eerste drie deelvragen worden in de eerste paragraaf behandeld. De vierde deelvraag gaat over aanbevelingen en wordt in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk behandeld. De derde en laatste paragraaf behandelt de eindconclusie waarin een antwoord wordt gevormd op de centrale vraag.

## **5.1 Conclusies: primaire processen van kennisontwikkeling en het conceptuele model**

### **5.1.1 Beschrijving en manifestatie van primaire processen van kennisontwikkeling**

De kern van het onderzoek, het beheersen en verbeteren van de primaire processen van kennisontwikkeling, heeft geleid tot een viertal deelvragen welke in deze en volgende paragrafen worden beantwoord. De eerste deelvraag luidt als volgt:

- **Hoe kunnen primaire processen in organisaties beschreven worden en hoe manifesteren de processen van kennisontwikkeling zich in organisaties?**

Voor het beschrijven van de primaire processen is eerst bestudeerd wat het belang is van denken in processen voor organisaties en vervolgens is onderzocht welke soorten processen er zijn. Met het oog op het beheersen en verbeteren van processen is er ook gekeken naar welke vormen van procesmanagement passen bij een situatie als die van het CVZ in relatie tot het onderzoek. De theorie over het beschrijven van primaire processen is heel concreet en goed te gebruiken. Primaire processen worden beschreven aan de hand van opeenvolgende activiteiten.

Om de manifestatie van processen van kennisontwikkeling in organisaties te onderzoeken is eerst gekeken in de literatuur wat het belang is van kennismanagement, wat kennis inhoud en wat de relatie van kennis tot processen in organisaties is. Hierna zijn twee vormen van kenniscreatie in de literatuur onderzocht. Kenniscreatie op groepsniveau en kenniscreatie op individueel niveau. Voor het onderzoek was voornamelijk de theorie van kenniscreatie op individueel niveau van belang en deze theorie vormt dan ook de grootste basis voor het conceptuele model. Daar waar de literatuur heel concreet en eensgezind is over de beschrijving van primaire processen, daar is de literatuur over kennis en kennisontwikkeling zeer uiteenlopend en abstract. De manifestatie van processen van kennisontwikkeling in organisaties is door middel van het conceptuele model verder uitgewerkt.

### **5.1.2 Ontwikkeling van het Conceptueel Model**

De tweede deelvraag betreft het ontwikkelen van het conceptuele model en luidt als volgt:

- **Welk conceptueel model kan er op basis van de theorie worden ontwikkeld ten behoeve van de nadere analyse van het verloop van de primaire processen bij het CVZ?**

Het conceptuele model is opgebouwd en ontworpen uit het theoretisch kader van hoofdstuk 2. Zowel de literatuur over primaire processen als de literatuur over het manifesteren van kennisontwikkeling in organisaties is hiervoor gebruikt. Door het ontbreken van een gepast model voor de situatie van het onderzoek is het conceptuele

model een speciaal voor dit onderzoek ontworpen model. Het model is enkel tijdens dit onderzoek getoetst. Het model is uitgebreid door verschillende facetten van een proces, een kennishuishouding en activiteiten met elkaar te verbinden. Het model bestaat uit de activiteiten van het proces van kennisontwikkeling. Aan elke activiteit zijn een actor, een resource en een facet van kennishuishouding gekoppeld. Op de x-as van het model bevinden zich de verschillende stappen van het proces. De stappen van het proces bevatten een activiteit met de daaraan gekoppelde actor, resource en kennishuishoudings-facet. De analyse is uitgevoerd aan de hand van de verschillende stappen die te vinden zijn op de x-as van het model. De volgende stappen zijn daarin te onderscheiden:

- 1 Het formuleren van de doelstelling
- 2 Het selecteren van de kennis
- 3 Het analyseren van de kennis
- 4 Het transformeren van de kennis
- 5 Het opleveren van de nieuwe kennis

Bij de analyse is nog een extra stap toegevoegd die niet in het model voorkomt. Deze stap is toegevoegd aan de analyse, omdat deze stap onmisbaar is voor het verbeteren van processen. De stap is echter niet een onderdeel van het model, omdat het niet een vast onderdeel van het proces is. Dus bij analyse hoort ook nog een volgende stap:

- 6 Het evalueren van het gehele proces

Voor het uitvoeren van de analyse zijn voor elke activiteit criteria ontwikkeld, zodat inzicht wordt verkregen in de uitvoering van de activiteiten. De verschillende criteria zijn per activiteit verwerkt in een stappenplan, zodat gerichte uitspraken kunnen worden gedaan over de activiteiten van het proces en de daarbij behorende actor, resource en kennishuishoudings-facet. Tijdens analyse is gebleken dat het mogelijk is het model toe te passen op de praktijk door verschillende criteria per activiteit te behandelen<sup>8</sup>. Door het model toe te passen kunnen er zinvolle uitspraken gedaan worden over de organisatie en de uitvoering of het verloop van haar processen.

### 5.1.3 Identificatie en verloop primaire processen bij CVZ

De derde deelvraag van het onderzoek wordt in deze subparagraaf behandeld en luidt:

- **Welke primaire processen (beschouwd als processen van kennisontwikkeling) kunnen geïdentificeerd worden aan de hand van het conceptuele model en hoe verlopen die processen?**

Het CVZ heeft vier verschillende kerntaken. Voor onderzoek is ervoor gekozen om één van de vier kerntaken te behandelen en bij die kerntaak de primaire processen te onderscheiden. De onderverdeling waar mee gewerkt is, is die van:

- Adviesprocessen
- Monitorprocessen
- Beoordelingsprocessen
- Overige processen
  - Faciliteren in uitleg en standpunten
  - Indicatie- en verstrekkingengeschillen

Door de primaire processen in groepen onder te verdelen blijft het overzicht makkelijker te behouden. In dit onderzoek is gebleken dat de onderverdeling geen verschil in

---

<sup>8</sup> Paragraaf 4.3.3, figuur 18, pagina 55 toont het conceptuele model zoals het bij het CVZ is geanalyseerd.

uitkomsten van analyse gaf. Bij dit onderzoek zijn de primaire processen zoals door de organisatie zelf geïdentificeerd gebruikt voor analyse.

Hieronder volgen de deelconclusies uit analyse. De analyse is uitgevoerd aan de hand van het conceptuele model. Elke stap van het conceptuele model is apart behandeld en heeft een eigen deelconclusie.

#### **Conclusie uit analyse van de activiteit “Formuleren van de doelstelling”**

Door de terugkoppeling te maken met het stappenplan kan geconcludeerd worden dat de activiteit het formuleren van de doelstelling niet op de snelste en eenvoudigste wijze wordt doorlopen, maar dat er extra handelingen uitgevoerd moeten worden om de activiteit tot een goed einde te brengen. Dit kan tot gevolg hebben dat later in het proces de behoefte ontstaat om deze activiteit nog een keer uit te voeren, waardoor de structuur van het proces verloren gaat en fouten in de uitvoering en het product makkelijker te maken zijn.

#### **Conclusie uit analyse van de activiteit “Selecteren van de kennis”**

Het selecteren van de kennis wordt bij het CVZ zeer precies uitgezocht. Kennismedewerkers beschikken intern over veel bronnen en hebben een grote bereikbaarheid van bronnen zowel intern als extern. Gevaar voor deze activiteit zit in het criterium “stoppen met zoeken”. Het stoppen met zoeken naar kennis komt ter verantwoording van de kenniswerker en de kenniswerker houdt daarin meer met eigen belangen rekening dan met de belangen van de uiteindelijke klant.

#### **Conclusie uit analyse van de activiteit “Analyseren van de kennis”**

Tijdens het onderzoek werd gestuit op een grote weerstand bij de kenniswerkers ter inzage van deze activiteit. Over deze activiteit kan dan ook niet veel geconcludeerd worden

#### **Conclusie uit analyse van de activiteit “Transformeren van de kennis”**

Wederom bestaat er veel onduidelijkheid over de uitvoering van een activiteit. En dat bij een activiteit die doorslaggevend is voor het ontwikkelen van kennis. Het ontbreken van richtlijnen, kwaliteitscriteria en/of toetsing geeft de organisatie nihil controle op de uitvoering van de activiteit. De tegenargumenten van de kenniswerkers bij het CVZ rondom het opstellen van richtlijnen, criteria en toetsing zijn overtuigingen van het beklemmen van de creativiteit bij het transformeren van kennis. Deze overtuigingen kunnen bekritiseerd worden met argumenten dat onduidelijkheid ook een groot remmende factor is op de creativiteit van een mens.

#### **Conclusie uit analyse van de activiteit “Opleveren van nieuwe kennis”**

Naar aanleiding van de analyse kan gesteld worden dat het CVZ bij deze activiteit niet klantgericht is wat betreft de aansluiting van het resultaat met de doelstelling en het inwilligen van de eisen van de klant. Voor de oplevering zijn wat betreft vormvereisten en inhoudelijke vereisten duidelijke criteria opgesteld. Het naleven en de controle op het naleven daarvan is echter nog niet volledig op gang.

#### **Conclusie uit analyse van de evaluatie van het proces**

Voor het beheersen en verbeteren van processen is het van belang om processen te evalueren en de bevindingen vervolgens terug te koppelen naar de uitvoering van het proces. Uit analyse is gebleken dat er geen sprake is van evaluatie en terugkoppeling van

de processen bij het CVZ. Er kan geconcludeerd worden dat het CVZ haar processen niet beheerst en verbeterd.

Aan de hand van de bevindingen uit analyse kan gesteld worden dat de primaire processen van het CVZ op een iteratieve wijze verlopen en dat er geen controle en overzicht is op de processen. Hierdoor is er geen sprake van enige beheersing van de processen, waardoor het verbeteren van de processen niet mogelijk is.

## **5.2 Aanbevelingen voor verbetering van de primaire processen**

In deze paragraaf worden de aanbevelingen voor verbetering van de primaire processen gegeven. De aanbeveling voor verbetering van de primaire processen is de laatste van de vier deelvragen. De vierde deelvraag luidt:

- **Welke aanbevelingen kunnen op basis van nadere analyse van primaire processen worden gedaan voor verbeteringen van de primaire processen?**

Er zijn verschillende aanbevelingen die op basis van de analyse kunnen worden gedaan voor verbeteringen van de primaire processen. De aanbevelingen zullen hieronder eerst opgesomd en vervolgens stuk voor stuk kort besproken worden.

- Organisatiecultuur veranderen
- Controle en beloningsmechanismen invoeren rondom het naleven van criteria
- Evalueren processen en terugkoppelen van die evaluatie naar de processen
- Zorgdragen voor grondiger uitvoering van alle activiteiten van het proces

Zoals in paragraaf 4.3.2 en 4.3.3 al geconcludeerd is, is het klimaat van de organisatie door de organisatiecultuur niet geschikt voor het beheersen en verbeteren van de processen. Om de andere aanbevelingen te kunnen doen slagen, zal er allereerst binnen de organisatie een cultuuromslag plaats moeten vinden. Dit is tevens de meest ingewikkelde en ingrijpende aanbeveling van dit onderzoek.

Een terugkomend probleem bij de uitvoering van de processen bleek het naleven van de verschillende criteria, protocollen, voorschriften en zelfs het beleid. Door controle en beloningsmechanismen in te voeren kan worden zorggedragen voor een betere naleving hiervan. Hierdoor kan de organisatie meer overzicht en invloed voor zichzelf verwezenlijken bij de productie en de kwaliteit van de productie en het product.

In de theorie van hoofdstuk 2, paragraaf 2.1.3 “Management van processen” komt naar voren dat voor het verbeteren van processen een terugkoppeling na evaluatie naar het proces een belangrijke handeling is. Tijdens analyse is gebleken dat het evalueren en het terugkoppelen na evaluatie bij het CVZ ontbreekt (Zie tabel 10, pagina 50). Voor het verbeteren van de primaire processen en voornamelijk het blijvend verbeteren van de primaire processen is het van belang om die evaluatie en terugkoppeling wel degelijk uit te voeren.

In figuur 18 (pagina 55) is te zien dat het uitvoeren van de verschillende activiteiten niet evenredig verloopt. Bepaalde activiteiten en dan met name de activiteit “selecteren van de kennis” worden grondigere uitgevoerd dan andere activiteiten. Voornamelijk de eerste en de laatste activiteit (formuleren van de doelstelling en het opleveren van de nieuwe kennis) worden minder intensief uitgevoerd. Dit heeft gevolgen voor de productie en het eindresultaat. Het formuleren van een doelstelling helpt de opdracht te verhelderen en af te bakenen, zodat het proces zo soepel mogelijk kan worden doorlopen (zie criteria voor analyse, paragraaf 3.2). En het opleveren van nieuwe kennis is de afwerking van het eindresultaat die het slagen van de uiteindelijke kennisoverdracht moet verwezenlijken (zie deelconclusie paragraaf 4.2.5 “Het opleveren van nieuwe kennis”, pagina 49)



### **5.3 Eindconclusie**

In voorgaande paragrafen is een antwoord geformuleerd op de vier deelvragen van het onderzoek. Met beantwoording van de deelvragen is de centrale vraag van het onderzoek ook beantwoord. In deze paragraaf worden de conclusies en aanbevelingen samengevat. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

**Op welke wijze kunnen primaire processen bij het CVZ, beschouwd als processen van kennisontwikkeling, in beeld gebracht worden en geanalyseerd, en welke aanbevelingen voor verbeteringen van de primaire processen kunnen aan de hand van die analyse worden gedaan?**

#### **Conclusies met betrekking tot het model**

In antwoord op het gedeelte van de centrale vraag dat gaat over hoe de primaire processen, beschouwd als processen van kennisontwikkeling, in beeld gebracht kunnen worden en geanalyseerd is een conceptueel model ontworpen. Door activiteiten van een proces van kennisontwikkeling te benoemen en daar criteria en stappenplannen voor criteria voor op te stellen kunnen primaire processen bij het CVZ, beschouwd als processen van kennisontwikkeling, in beeld gebracht en geanalyseerd worden.

Er zijn geen problemen ondervonden bij de analyse met het model en er is een antwoord geformuleerd op de centrale vraag. Er kan gesteld worden dat het onderzoek en het ontworpen conceptuele model goed zijn.

#### **Conclusies met betrekking tot de bevindingen uit analyse**

Samengevat kan er als conclusie uit analyse bij het CVZ gesteld worden dat:

- De primaire processen van kennisontwikkeling die bij het CVZ geïdentificeerd zijn verlopen iteratief.
- Het CVZ heeft geen beheersing van haar processen.

De problemen die zijn ondervonden tijdens de uitvoering van analyse hadden betrekking op weerstand van de medewerkers van de organisatie. Deze weerstand is altijd aanwezig bij uitvoering van gelijke onderzoeken en is bij dit onderzoek niet meer aanwezig geweest dan anders.

#### **Aanbevelingen voor verbetering van de primaire processen bij CVZ**

Samengevat houdt de aanbeveling voor verbetering van de primaire processen bij het CVZ in dat er een verandering van cultuur moet plaatsvinden om de autonomie van de kenniswerkers te verkleinen en het evalueren en terugkoppelen van het proces mogelijk te maken.

#### **Aanbevelingen conceptueel model en onderzoek**

Aanbeveling rondom de ontwikkeling van het conceptueel model is rekening houden met de uiteenlopende literatuur over het begrip kennis. Verdergaand onderzoek zou kunnen gaan in de richting van het perfectioneren en meer in detail treden of uitbreiden van het conceptueel model. Ondanks dat het model al goed inzicht geeft in de uitvoering van de processen van kennisontwikkeling zou het model nog uitgebreid kunnen worden door verder in detail te treden over de handelingen die worden uitgevoerd tijdens de activiteiten. In dit onderzoek is daar al een begin mee gemaakt door de criteria en stappenplannen die per activiteit zijn opgesteld.





## 6. Bronnenlijst

- Andriessen, Daan (2004). Het waarderen van intellectueel kapitaal, waarom en hoe. Hogeschool INHOLLAND
- Davis, G.B. en Olson, M.H. (1987). Management informatiesystemen. Academic Service, Schoonhoven.
- Fisher, K. en Fisher, M. (1998). The distributed mind: achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams. Amacon, USA. Pag. 3.
- Guillé n, Mauro F. (1994). Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective. University of Chicago Press.
- Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M. (2002). Management van Processen, Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. Kluwer, Deventer, INK, Zaltbommel.
- Helder, N., De Witte, T. en Stellinga, S. (2005). Land in Zicht, met minder inspanning meer resultaat. Beaumont Quality Publications, Alphen aan den Rijn.
- Jaffee, David (2001). Organization Theory, Tension and Change. Mc Graw-Hill Higher Education, Signapore.
- Kaplan, Robert S. en Norton, David P. (1999). Op kop met de Balanced Scorecard, strategie vertaalt naar actie. Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Kessels, Joseph W.M. (1999). Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. Opleiding & Ontwikkeling, nummer 1/2, p. 20-22
- Kessels, Joseph W.M. (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit. Management Consultant Magazine.
- Kill, Ad (2006). Kennismanagement: een korte introductie. Nottingham Law School, Nottingham.
- Magalhaes, Rodrigo (1998). Organizational knowledge and learning. Sage Publications, London.
- Maslow (juni, 2006). <http://home.wanadoo.nl/a.heer/Maslow.htm>
- Mintzberg, Henry (2000). Organisatie structuren. Academic Service, Schoonhoven.
- Mintzberg, Henry (2006/2007). [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org)
- Nonaka, Ikujiro (1991). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, november-december, p. 96-104
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, vol. 5, nummer 1, februari

- Ouchi, William G. (1979). A conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, No 9, pp 833 – 848.
- Pfeffer, Jeffrey (1976). *Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management*. *Academy of Management Review*, Vol. 1, No 2, pp 36 – 46.
- Roethlisberger, F.J. en Dickson, W.J. (1947). *Management and the Worker*. Harvard university press, Cambridge, Mass.
- Sanderse, E.D.J. en Van Oostrom, J.P.C. (2006). *Het managen van kennis: Kennis Control met de KennisLandkaart*. Kennis Management Groep, Capelle a/d IJssel.
- Seidler-de Alwis, Ragna en Hartmann, Evi en Gemunden, Hans G. (2003). *The role of tacit knowledge in innovation management*. University of Lugano
- Simon, Herbert (february 2007). [http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Simon](http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon)
- Simon, Herbert (february, 2007), <http://www.psy.cmu.edu/psy/faculty/hsimon/hsimon.html>
- Stam, Christiaan (2001). *Intellectual Capital geeft betekenis aan Business Intelligence*. Vakblad Kennismanagement 7e jaargang, nummer 3.
- Stam, Christiaan (2002). *KM-effectmeting, Een redelijk betrouwbare schatting*. Gepubliceerd in IK, oktober 2002.
- Stam, Christiaan (2006). *Knowledge Performance, Scan legt solide fundering onder KM-initiatieven*. Intellectual Capital Services.
- Tepper, Henk J. en Faber, Coen W. (2006). *Resultaatgericht Besturen, Van beleid tot resultaat voor overheid en not-for-profitorganisaties*. Uitgeverij Kluwer, Deventer.
- Verschuuren, Piet en Doorewaard, Hans (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Uitgeverij Lemma B.V., Utrecht.
- Weggeman, M.C.D.P. (2002). *Verhogen van de kennisproductiviteit*. KWAPO netwerk

# **Bijlagen**



## **A Wat is een Managementinformatiesysteem?**

### **Het belang van een Managementinformatiesysteem**

Henk Tepper en Coen Faber benadrukken in hun boek *Resultaatgericht Besturen* (2006) het belang van een managementinformatievoorziening voor het slagen van een reorganisatie. Wat na de reorganisatie op hoofdlijnen telkens achterwege blijft is het regelen van de belangrijkste details die de gewenste uitkomsten op hoofdlijnen moeten geven. Met het regelen van de details wordt duidelijk gemaakt wie in de organisatie welk deel van een bedrijfsproces op welke output stuurt. Dat is de kern van resultaatgericht organiseren. Gericht blijven op de doelen van de organisatie, delegeren en coördineren. Door de reorganisatie op deze manier af te ronden wordt de vicieuze cirkel<sup>9</sup> van het reorganiseren alleen op hoofdlijnen doorbroken. Er worden condities geschapen voor gespreide procesbeheersing gericht op resultaatverbetering met zelfsturing. Gebrek aan een duidelijke bevoegdheidsverdeling wordt door velen aangegeven als oorzaak van fouten; uit bevoegdheden vloeien verantwoordelijkheden en taken voort. Bij het delegeren van bevoegdheden moet worden voorkomen dat afdelingen binnen een organisatie de richting kwijtraken of elk hun eigen koers gaan varen; coördinatie is belangrijk. Effectieve coördinatie is een zaak van het toepassen van de juiste mix van coördinatiemechanismen; onderlinge afstemming, coördinatie door direct toezicht, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van de output en standaardisatie van bekwaamheden. Een managementinformatie voorziening zorgt ervoor dat het sturen op hoofdlijnen, met inzicht in de resultaten mogelijk is. Hierdoor is zij een zeer groot voordeel voor afdelingshoofden.

### **Beschrijving Managementinformatiesysteem**

Wat houdt een managementinformatiesysteem eigenlijk in? Volgens Van Dale is informatie het 'zich verschaffen van kennis of inzicht'. Managementinformatie bestaat dus uit kennis en inzicht dat nodig is voor het besturen van een organisatie of onderdeel hiervan. Voor het besturen van een organisatie wordt uitgegaan van de missie en doelstellingen. Managementinformatie wordt dan geïdentificeerd als: "Het ondersteunen van en richting geven aan de missie en doelstellingen van de organisatie met behulp van informatie. Er zijn verschillende manieren om zorg te dragen voor de uitvoering van de organisatiedoelstellingen en missie. Hardjono (2001) benoemt in zijn boek "Management van processen" drie besturingsniveaus. Het eerste besturingsniveau is het strategisch niveau, welke een focus heeft op richting. Het betreft een besturingsniveau op de lange termijn met interventie op strategische keuzen. Bij dit besturingsniveau benoemt Hardjono het Vierfasen model als werkbaar management concept. Het tweede besturingsniveau is het tactische niveau, welke een focus heeft op organisatie inrichting. Het is een besturingsniveau met een middel lange termijn, waar het INK managementmodel wordt genoemd als werkend besturingsconcept. Het derde besturingsniveau is het operationele niveau met een kort besturingstermijn en een focus op verrichtingen van de organisatie. Een veelgebruikte methode op operationeel

---

<sup>9</sup> Na uitvoering van de 'stoelendans', de nieuwe personeelsbezetting en indeling van afdelingen is de reorganisatie op hoofdlijnen afgerond en is de daarop gebaseerde personele structuur een feit. De leiding ontvouwt haar strategie; de hand moet aan de ploeg en de schouders eronder. Het hele proces duurt in de meeste gevallen zo'n twee jaar. Na een kortere of wat langere periode constateert dan iemand dat de reorganisatie niet gebracht heeft wat zou moeten. Er is een grote behoefte aan structurele verbeteringen, een vicieuze cirkel. Het reorganiseren blijft daarbij steeds weer beperkt tot de personele structuur. (Tepper en Faber, 2006)

besturingsniveau de Blance Scorecard van Kaplan en Norton (1996), waarin voor de processen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden benoemd. Op deze wijze kunnen eventuele risico's tijdig gesignaleerd en ondervangen worden.





## ***B Organogram CVZ***





## ***C    Procesbeschrijvingen volgens Sjabloon CVZ***

De beschreven processen van de bijlage zijn door mijzelf in samenwerking met uitvoerende medewerkers opgesteld.

De formulieren van de beschreven processen zijn achter deze pagina bijgesloten in het verslag.



## ***D Beschrijving Processen Pakketbeheer CVZ***

Hieronder volgt een beschrijving van elk van de primaire processen om een beter beeld van de processen te krijgen. De beschrijving van de processen komt uit het afdelingsplan van de afdeling Pakket.

- **Advisering opnemen zorgvormen**  
Op verzoek van de minister van VWS wordt elke maand beoordeeld of nieuwe geneesmiddelen opgenomen moeten worden in het verzekerde pakket (GVS, Geneesmiddelen Vergoedingssysteem). Ook doet CVZ op verzoek van de minister herbeoordelingen van geneesmiddelen. Indien nodig adviseert CVZ ook aan het voorschrijven van bepaalde geneesmiddelen nadere voorwaarden te verbinden.
- **Advisering opnemen zorgproducten**  
Daarnaast adviseert CVZ al dan niet op verzoek van het ministerie van VWS over het opnemen of verwijderen van zorg uit het pakket. Voorbeelden zijn: (nieuwe) hulpmiddelen, medische ingrepen, homeopathie, diagnostische testen/onderzoeken, specifieke onderwerpen, zoals behandeling van dyslexie, geestelijke verzorging in de extramurale AWBZ. Daarbij kan ook aan de orde zijn om zorg tijdelijk te subsidiëren, alvorens al dan niet tot opname in het pakket over te gaan.
- **Heroriëntatie hulpmiddelenzorg**  
Verstrekking van hulpmiddelen vindt plaats vanuit verschillende wettelijke regelingen. Deze ordening is veelal historisch verklaarbaar, maar leidt tot afbakening- en afwentelingproblemen. Een actualisering van de verzekerde prestatie hulpmiddelen is hierom op zijn plaats.
- **Advisering over dure intramurale geneesmiddelen**  
Sinds 1 januari 2006 een nieuwe taak. Op verzoek van CTG/Zaio zullen dure intramurale geneesmiddelen worden beoordeeld. De bedoeling is te beoordelen of deze dure geneesmiddelen op de beleidsregel intramurale dure geneesmiddelen geplaatst kunnen worden zodat extra financiering mogelijk is. Dit geldt ook voor de intramurale weesgeneesmiddelen.
- **Advisering uit pakket te halen zorgvormen**  
Advisering over het uit het verzekerde pakket halen van zorgvormen/zorgproducten Hierbij wordt het verzekerde pakket systematisch gescreent op zaken die er mogelijk uit kunnen/moeten.
- **Diagnose Behandelingscombinatie (DBC)**  
Het CVZ moet alle DBC's beoordelen of ze een verzekerde prestatie onder de ZVW zijn. Hiervoor zijn twee mogelijkheden: geen verzekerde prestatie (rood) of verzekerde prestatie onder voorwaarden (oranje). Alle gekleurde DBC's moeten tevens voorzien zijn van een aanspraakcode. Het CVZ beoordeelt daarnaast alle systeemveranderingen op consequenties voor de verzekerde prestatie. Een beoordeling komt altijd voort uit een vraag van DBC Onderhoud of een verzoek van VWS. Een beoordeling zal plaatsvinden

van de DBC-productstructuur GGZ, toegespitst op het onderscheid ZVW of AWBZ, en mogelijk op de beperkingen van de aanspraak op het gebied van psychotherapie en op de voorwaarden voor psychoanalyse.

- **Implementatie pakketcriteria bij pakketbeoordelingen**  
De pakketbeoordelingen dienen op een uniforme manier aan de hand van vastgestelde criteria te worden uitgevoerd. Toegespitst op de betreffende zorgvormen zullen de pakketcriteria verder ontwikkeld worden.
- **Expertise inbreng**  
Op verzoek van zorgverzekeraars en/of behandelaren bekijken of bepaalde zorgproducten breder kunnen worden ingezet dan waarvoor ze in eerste instantie zijn geregistreerd/bedoeld. In principe betreft het vaak (zeer) zeldzame aandoeningen waarvoor eigenlijk geen goede behandeling voorhanden is. Ook op andere onderwerpen doen derden een beroep op de expertise van het CVZ.
- **Signaleren knelpunten**  
Op basis van signalen uit de praktijk (behandelaars, ziekenhuizen, zorgverzekeraars, patiënten, verstrekkingengeschillen, etc.) komen knelpunten naar voren. Deze knelpunten kunnen aanleiding geven om te beoordelen of bepaalde zorgvormen/zorgproducten in het pakket moeten worden opgenomen of dat bepaalde (nieuwe) regelgeving nodig is. Daarnaast is CVZ gevraagd om een signalement uit te brengen n.a.v. de motie Heemskerk. Op basis van telefonische vragen, e-mails, brieven en geschillen signaleert CVZ knelpunten.
- **Bijzondere medisch specialistische zorg**  
Er zijn vormen van medische specialistische zorg (bijv. orgaantransplantaties) waarvan de overheid vindt dat deze niet aan het veld/de markt overgelaten kan worden. Hiervoor is de Wet Bijzondere Medische Verrichtingen (WBWV) beschikbaar. Hierdoor is landelijke afstemming en sturing mogelijk. Het CVZ adviseert de minister over de functie van de WBMV in een gereguleerde markt en een systeem van functiegerichte aanspraken en over zorgvormen die onder de WBMV (kunnen) vallen.
- **Uitleg aanspraken AWBZ en verzekerde prestaties ZVW**  
De afdeling C&I beantwoordt de telefonische vragen, e-mails en brieven van burgers en veldpartijen en van VWS over staand beleid. De afdeling Pakket beantwoordt de vragen waarover nog een standpunt moet worden ingenomen. Ook de complexe zaken die een individuele beoordeling vergen behandelt de afdeling Pakket.
- **Standpunten creëren**  
Over de volgende onderwerpen zal het CVZ een standpunt innemen omdat de uitleg van prestaties of aanspraken niet voldoende duidelijk is.  
Eerstelijnszorg: aard en omvang verzekerde zorg geleverd door huisartsen;  
aard en omvang van de diagnostiek in de eerste lijn; aard en omvang van de prestatie IVF en van prenatale diagnostiek.
- **Afbakenen AWBZ, ZVW en overige wetgevingen**

Het verhelderen van aanspraken en prestaties op grensgebieden tussen wetten, en binnen één wet functiegerichte benadering vergt steeds uitleg/interpretatie van het CVZ in specifieke kwesties van de aanspraken/prestaties. Deze uitspraken moeten vervolgens geïmplementeerd worden in de standpunten registratie.

- **Indicatie- en verstrekkingengeschillen**  
De afdeling Geschillen en de afdeling Pakket werken hierbij nauw samen. De afdeling Pakket levert expertise en houdt Geschillen op de hoogte van beleidsontwikkelingen en andersom houdt Geschillen Pakket op de hoogte over de uitgebrachte adviezen en eventuele jurisprudentie. Waar nodig worden de uitkomsten geïmplementeerd in de database voor een standpuntenregistratie.
- **Kompassen**  
Het CVZ brengt diverse kompassen uit. De afdeling C&I is de producent van deze kompassen en de afdeling Pakket levert de context. Een voorbeeld van een kompas is het Farmaceutisch Kompas. Het Farmaceutisch Kompas speelt een rol in de uitleg van de zorg die behoort tot het verzekerde pakket. Zo zijn er meer producten die in feite dienst doen als een soort kompas voor verzekerden, verzekeraars, zorgkantoren en zorgaanbieders.
- **Beoordeling modelovereenkomsten en reglementen**  
Het CTZ is verantwoordelijk voor de beoordeling van de modelovereenkomsten, maar de afdeling VZU van het CVZ is eindverantwoordelijk voor de beoordeling van de modelpolissen. De afdeling Pakket en Geschillen leveren expertise voor dit proces.
- **Advisering over aanspraken op de AWBZ**  
Advisering aan zorgkantoren en zorgaanbieders over aanspraken AWBZ. Op verzoek adviseert CVZ of de instelling de aanspraak wil en kan leveren in verband met toelating of contract met Ziekenhuizen.
- **Advisering nota's gemoedsbezwaarden**  
Het CVZ levert hier medische advisering bij de beoordeling van nota's van gemoedsbezwaarden en in de procedure van bezwaar en beroep.
- **Verantwoorde zorg en van zorg verzekerd**  
Het CVZ wil diverse informatie- en verantwoordingsproducten opleveren zoals monitors en signaleringsrapporten. Risicoverevening, de beleidsmatige kant van uitvoering van subsidieregelingen, de coördinatie van topzorg en de advisering bij indicatie- en verstrekkingengeschillen hebben tot doel de burger van zorg te verzekeren. Dit zijn belangrijke onderdelen van de kerntaak Pakketbeheer.