

Organisatieontwerp bedrijf X: een efficiënte dienstverlening die kwaliteit levert

Een onderzoek naar de pijnpunten in en aanbevelingen voor de bedrijfsprocessen en procedures van bedrijf X



Nicole L. Mulder
Universiteit Twente, Enschede
Bedrijfskunde

Organisatieontwerp bedrijf X

een efficiënte dienstverlening die kwaliteit levert

Een onderzoek naar de pijnpunten in en aanbevelingen voor de bedrijfsprocessen en procedures van bedrijf X

Enschede, september 2012

OPENBARE VERSIE

Bacheloropdracht Bedrijfskunde

Auteur: Nicole L. Mulder
Studentnummer: 1007432
Organisatie: Universiteit van Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Bachelor: Bedrijfskunde

Begeleiders vanuit Universiteit Twente:

Eerste Begeleider: Dr. J. Veldman
Tweede Begeleider: Dr. ir. P. Terlouw

UNIVERSITEIT TWENTE.

Onderzoekperiode: Mei 2012 – September 2012

Openbare versie

In deze openbare versie zijn de vertrouwelijke hoofdstukken en paragrafen uit het onderzoek weggelaten. Daarnaast zijn bepaalde delen van de bacheloropdracht aangepast en zijn het voorwoord, conclusies en enkele bijlagen weggelaten.

Samenvatting

Dit document is een onderzoek in het kader van de bacheloropdracht van de studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, waarvoor bedrijf X de opdrachtgever is. In deze bacheloropdracht wordt onderzoek gedaan naar de inrichting van de organisatie en de processen van bedrijf X. Voor de werkwijze (administratieve organisatie) is een Procedurehandboek opgesteld dat voldoet aan de wettelijke eisen, maar organisatorische aspecten zijn niet meegenomen. Om te voorkomen dat een 'gebrekkige' administratieve organisatie de werkwijze bepaalt, moeten de administratieve processen in kaart worden gebracht en onderzocht worden. De volgende doelstelling staat centraal in dit onderzoek:

Het analyseren van de bedrijfsprocessen en procedures en het aandragen van aanbevelingen voor de nieuwe dienstverlening van bedrijf X, met inbegrip van rollen, taken en verantwoordelijkheden, zodat bedrijf X aan de beoogde prestatiecriteria en wet- en regelgeving kan voldoen en er een effectieve organisatie ontstaat.

Voor het onderzoek is het door bedrijf X opgestelde Procedurehandboek bestudeerd waarin de organisatie en processen voor de vier diensten van de nieuwe dienstverlening zijn uitgewerkt. Daarnaast hebben er enkele focusgroepgesprekken plaatsgevonden met de Directeuren en Managers van bedrijf X. Tijdens deze gesprekken zijn de opvattingen, wensen en eisen in kaart gebracht, die bepalend zijn geweest voor de diagnosemethode waarmee problemen in de organisatie en processen van de nieuwe dienstverlening zijn geïdentificeerd en geanalyseerd. Daarnaast zijn deze gesprekken ook van essentieel belang geweest voor het oplossen van problemen en het verbeteren van de organisatie en processen van deze nieuwe dienstverlening.

Aangezien de dienstverlening aan het begin van het onderzoek nog niet was gestart is besloten om één van de vier diensten te simuleren. Vier van de zeven deelprocessen zijn generiek en gelden ook voor de andere drie diensten. Met behulp van de diagnosemethode, Lean Six Sigma, zijn discrepanties van de processen in kaart gebracht. Deze dienstverlening is uiteengezet in zeven deelprocessen waarvoor verspillingen zijn geïdentificeerd.

Met behulp van een theoretisch model omtrent effectieve organisatiestructuur is bekeken welke variabelen van belang zijn voor de discrepanties, die er onder andere toe leiden dat de prestatiecriteria niet behaald worden. De beoogde prestatiecriteria zijn: kwaliteit (voldoen aan eisen wet- en regelgeving, cliënt en bedrijf) en efficiëntie (zoveel mogelijk behalen met zo min mogelijk mensen, middelen en tijd). Uit de analyse blijkt dat de beoogde prestatiecriteria niet behaald worden doordat het Procedurehandboek geschreven is met het oog op wet- en regelgeving en minder aandacht is geschonken aan service (dienstverlening). Er is weinig aandacht besteed aan een geschikte inrichting van de organisatie, waardoor er geen sprake is van een effectieve organisatiestructuur.

De gevonden oplossingen zijn afgezet tegen het opgestelde Programma van Eisen (hierna te noemen PvE) dat is gebaseerd op de focusgroepgesprekken, ondervonden problemen uit de diagnosefase en wet- en regelgeving. Het originele PvE heeft niet voor alle problemen tot een keuze tussen de mogelijkheden geleid. Voor de totstandkoming van een effectieve organisatiestructuur waarbij de prestatiecriteria kwaliteit en efficiëntie behaald kunnen worden en voldaan wordt aan de wet- en regelgeving bleek het noodzakelijk om nader onderzoek te verrichten. Hiervoor zijn enkele aanvullende criteria (kwaliteit, kosten, implementeerbaarheid en

duurzaamheid van het succes) en enkele ontwerpregels die ontleend zijn aan de contingentiebenadering en de socio-technische systeemtheorie gebruikt. Op basis daarvan zijn adviezen gevonden die in samenhang met elkaar ervoor zorgen dat er een effectieve organisatie ontstaat.

Inhoud

Samenvatting	4
DEEL 1: ONDERZOEKSOPZET	7
1 Introductie	8
1.1 Achtergrond	8
2 De onderzoeksopzet	9
2.1 Diagnose, ontwerp, verandering	9
2.2 Probleemsituatie en doelstelling.....	10
2.3 Vraagstelling	11
2.3.1 Deelvragen	11
2.4 Onderzoeksstrategie.....	12
2.7 Relevantie van het onderzoek	13
2.7.1 Wetenschappelijke relevantie	13
2.8 Leeswijzer	13
3 Literatuurstudie.....	15
3.1 Begripsvorming processen en procedures	15
3.2 Procesontwerp en diagnose	16
3.3 Aanpak voor het procesontwerp: de diagnose	17
3.4 Conclusie	21
DEEL 2: DIAGNOSEFASE	22
4 De simulatiefase.....	23
4.1 Karakterisering van de simulatie	23
5 Voorwaarden voor een effectieve organisatie	25
5.1 Interne organisatie: de organisatiestructuur	25
5.4 Programma van Eisen.....	29
5.5 Conclusie	30
DEEL 3: ONTWERPFASE	31
DEEL 4: CONCLUSIE, BEPERKINGEN, VERVOLGONDERZOEK EN REFLECTIE	32
Literatuur.....	33
Bijlagen	37
Bijlage 1: Tabel 1 Ontwerpstrategieën	37

DEEL 1: ONDERZOEKSOPZET

In dit deel van de scriptie volgt de uiteenzetting van de onderzoeksopzet. In Hoofdstuk 1 wordt aandacht besteed aan de achtergrond en de aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek. De probleemsituatie en het doel van het onderzoek zijn opgesteld met behulp van gesprekken met sleutelfiguren van bedrijf X. De onderzoeksstrategie, hoofdvraag en deelvragen, methodologie en de afbakening van het onderzoek worden besproken in Hoofdstuk 2. Vervolgens wordt ingegaan op de begripsvorming en context van elementen in het onderzoek in de literatuurstudie, Hoofdstuk 3.

1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond alsmede de aanleiding van dit onderzoek besproken. De achtergrond van de dienstverlening wordt toegelicht door middel van een beschrijving van de trustbranche en het belastingklimaat in Nederland, in paragraaf 1.1. In paragraaf 1.2 volgt de directe aanleiding voor de uitvoering van dit onderzoek.

1.1 Achtergrond

Nederland wordt van oudsher gekenmerkt door een internationaal georiënteerde omgeving (Roos, 2006) en verscheidene industrieën die het complexe handelsnetwerk ondersteunen (Van den Berg, Van Buijen, Van Giffen, Risseeuw, 2008). Met name de financiële dienstverlening, vanwege de bilaterale belastingverdragen die Nederland heeft gesloten met ruim 100 landen (Ministerie van Financiën, 2012), een stabiel belastingklimaat en deelnemersvrijstelling (VIMS, 2012), vormt een eminent onderdeel van het Nederlandse handelsnetwerk (Den Butter, Risseeuw, Van den Berg, 2008). De trend globalisering heeft ertoe geleid dat de productie is gefragmenteerd (Den Butter, et al, 2008) met als gevolg dat theorieën omtrent handelspraktijken dienen te gaan om het handelen in taken in plaats van de handel in producten en diensten, die beschreven wordt in de zogenoemde *moderne economische handelstheorie* (Grossman & Rossi-Hansberg, 2007). Globalisering heeft tevens geleid tot de verspreide vestiging van multinationals en toenemende geldstromen wereldwijd met als resultaat ingewikkelde holdingstructuren. Er dient beheer te worden gevoerd op deze tussenholdings om het geheel in goede banen te leiden. Echter, de taken omtrent dit beheer zijn ingewikkeld en in sommige gevallen te gering om door bedrijven zelf uit te voeren. Trustkantoren bieden in deze gevallen een alternatief (Frielink, 2004). ‘Trustkantoren verlenen vestigings-, administratieve en managementdiensten, leveren desgewenst bestuurders voor doelvennootschappen, coördineren als vertegenwoordiger in Nederland als juridische, financiële en fiscale adviesdiensten en verzorgen de benodigde verslaglegging’ (Den Butter, et al, 2008). De cliënten van trustkantoren kunnen zowel bestaan uit de hierboven genoemde multinationals, maar tevens ook uit afgesplitste N.V.’s die als beleggingsinstelling (VBI) worden aangemerkt en aan stamrecht B.V.’s (Van den Berg, et al, 2008). Deze cliënten, die bestaan uit rechtspersonen en andere vennootschappen, worden gekwalificeerd als zijnde doelvennootschappen. De trustbranche werd door onduidelijke holdingstructuren en ondoorzichtigheid van de markt geassocieerd met schimmigheid. Daarnaast waren de risico’s die de beheerders van doelvennootschappen aangingen in sommige gevallen groot (Van der Wulp, 2010).

Om praktijken, zoals het witwassen van misdadagelden, tegen te gaan is op 1 maart 2004 de Wet toezicht trustkantoren (Wtt) inwerking getreden. ‘Het bevorderen van de integriteit van het financiële stelsel door middel van regulering van de sector’ is de doelstelling (Kamerstukken II, 2002). Het toezicht op de trustkantoren wordt uitgevoerd door De Nederlandsche Bank (hierna te noemen: DNB). Begin 2010, ruim zes jaar na de invoering van de Wtt, presenteerde minister van Financiën De Jager het ‘Evaluatierapport Wet toezicht trustkantoren’ (Ministerie van Financiën, 2010). De uitkomst van het onderzoek leidde tot een wetswijziging met betrekking tot een grotere reikwijdte van de Wtt (Wijzigingswet financiële markten, 2010). Het gevolg hiervan is dat bedrijven die een vergunning voor het verlenen van trustdiensten willen verkrijgen aan strengere wet- en regelgeving moeten voldoen.

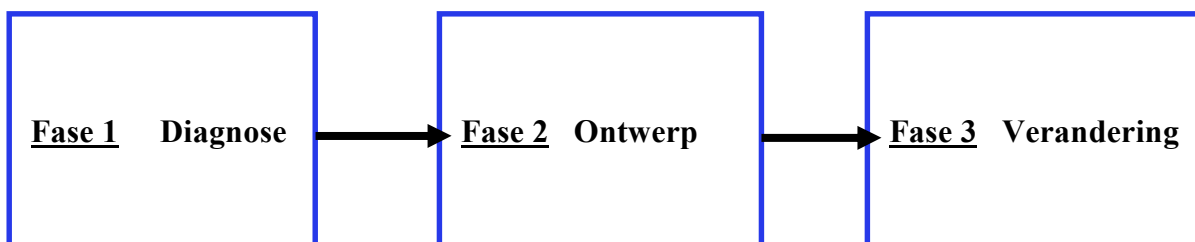
2 De onderzoekopzet

In dit hoofdstuk staat de opzet van het onderzoek centraal. Allereerst wordt er een algemene beschrijving gegeven van de verschillende faseringen die in het onderzoek doorlopen worden in paragraaf 2.1, waarna de probleemstelling, doelstelling en vraagstelling aan bod komen in paragraaf 2.2 en 2.3. Na het behandelen van de onderzoeksstrategie in paragraaf 2.4 worden de dataverzameling (paragraaf 2.5), afbakening van het onderzoek (paragraaf 2.6), relevantie van dit onderzoek (paragraaf 2.7) en de leeswijzer (paragraaf 2.8) toegelicht.

2.1 Diagnose, ontwerp, verandering

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om te bepalen wat een 'satisficing' ontwerp is voor de nieuwe dienstverlening. Het onderzoek zal resulteren in een advies voor aanpassingen aan het ontwerp. Onder ontwerp wordt verstaan: *'een model van een toekomstig (realiseerbaar) systeem dat in de betreffende toekomstige omgeving het verlangde gedrag vertoont'*. Tevens kan ontwerpen betrekking hebben op het kiezen van een geschikte structuur voor een systeem of organisatie in een bepaalde omgeving rekening houdende met een gestelde doelstelling (De Leeuw, 1996). Om tot een goed ontwerp te komen is het noodzakelijk dat de verschillende fasen van het proces van ontwerpen gemanaged worden (Bruce en Bessant, 2002, p. 38). De bedrijfskundige methodische vraagstelling in onderzoek wordt bij diagnose- en ontwerpvragestukken vertaald naar de volgende vragen: *'Aan welke eisen dient het ontwerp te voldoen?'* en *'Hoe moet het ontwerp gemaakt worden?'* (De Leeuw, 1996).

Dit onderzoek richt zich echter niet alleen op ontwerp. Voor de totstandkoming van een uiteindelijk ontwerp dat specifiek gericht is op de situatie waarmee het bedrijf X kampt, dient een aantal fases doorlopen te worden. Deze faseringen worden in het onderstaande model weergegeven. Uit dit model blijkt dat voorafgaand aan het ontwerp een diagnose plaatsvindt. In dit onderzoek ligt de nadruk grotendeels op deze fase. Dit heeft ermee te maken dat voorafgaand aan het komen tot oplossingen voor een probleem, het probleem eerst duidelijk moet zijn. De methode voor de diagnose van probleemaspecten in het proces, de oorzaak, de gevolgen en het Programma van Eisen vallen onder de diagnosefase en zijn input voor fase 2: Ontwerp (De Leeuw, 1996).



Figuur 1: Faseringenmodel voor diagnose- en ontwerpvragestukken (De Leeuw,1996).

2.2 Probleemsituatie en doelstelling

In navolging op de geschetste achtergrond en aanleiding van dit onderzoek uit het vorige hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht met betrekking tot de verwachting dat de procedures- en taakomschrijvingen, zoals deze op het huidige moment beschreven staan in het Procedurehandboek, niet praktisch en haalbaar zullen blijken in de praktijk. Volgens Verschuren (1986) kan een probleem onderverdeeld worden in een doelstelling met daaruit voortvloeiend een vraagstelling voor het onderzoek.

Veel voorkomend is dat ontwerpers c.q. consultants extern worden aangetrokken om een ontwerp te realiseren voor een geheel nieuwe situatie dan wel een herontwerp van een bestaande situatie in verband met een vastgestelde probleemsituatie (Visscher, 2001). Het aantrekken van externe adviseur(s) heeft als gevolg dat de betreffende situatie eigengemaakt dient te worden. Dit geschiedt meestal door middel van een exploratie van de situatie, waarbij het doel van het ontwerp in kaart wordt gebracht.

Om onduidelijkheden te voorkomen worden enkele begrippen uit dit onderzoek en de samenhang tussen deze begrippen nader toegelicht. Nadat een toelichting op de begrippen is gegeven, volgt een uitleg over hoe deze begrippen in dit onderzoek terugkomen.

- **Bedrijfsproces:** Een proces bestaat uit meerdere activiteiten (Claeys, 1992) en verschillende processen gezamenlijk vormen een systeem dat bijdraagt aan de totstandkoming van een product of dienst van een organisatie (De Leeuw, 1996). Onder het begrip bedrijfsproces uit de doelstelling wordt verstaan de werkzaamheden die doorlopen moeten worden voor een cliënt. Dit begrip wordt ook behandeld in Hoofdstuk 3.1.
- **Procedure:** Procedure is de ‘verzamelnaam voor instructies, voorschriften en protocollen op het niveau van de werkplek’ (Nieuwenhuis, 2003). Het heeft betrekking op *hoe* activiteiten uitgevoerd moeten worden. Dit begrip wordt ook behandeld in Hoofdstuk 3.1.
- **Organisatiestructuur:** Voor de uitleg van organisatiestructuren zijn er verschillende definities voor handen. In het artikel van Joele (1977) wordt organisatiestructuur als volgt omschreven ‘(...) *de verzameling van onderdelen waaruit de organisatie bestaat en de relaties tussen die onderdelen*’. Verder wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen de formele en de informele organisatie. In dit onderzoek wordt gekeken naar de formele organisatie. Met ‘*formele organisatie wordt bedoeld de structuren van een organisatie die zijn of mogelijk bewust kunnen worden gepland*’ (Litterer, 1963). De uitleg voor deze keuze (afbakening) wordt besproken in Hoofdstuk 2.6.

In dit onderzoek wordt een simulatie uitgevoerd (Hoofdstuk 4) waardoor het mogelijk is om problemen die zich voor zullen doen te identificeren. Deze problemen vinden plaats tijdens de uitvoering van de *processen*. Eventuele problemen kunnen samenhangen met het niet of niet duidelijk verschaffen van *procedures*. Sommige onderzoekers, zoals Daft (2010), die rapporteren over organisatiestructuur schenken relatief weinig aandacht aan processen, terwijl andere auteurs, zoals Hardjono (2011), relatief weinig aandacht schenken aan de samenhang tussen de organisatiestructuur en processen. In dit onderzoek probeer ik beide aspecten – de organisatiestructuur en de processtructuur – te verenigen. Indien alleen gekeken zou worden naar de processen wordt de inrichting van de eenheden van de organisatie en verdeling van taken niet afgedekt. Als er slechts wordt gekeken naar de organisatiestructuur ontstaat er geen duidelijk

beeld van *wie, wat* en *wanneer* uit moet voeren. Voor het ontwerpen van een dienstverlening die kwaliteit biedt en efficiënt is, zijn beide structuren noodzakelijk.

2.3 Vraagstelling

Aan de hand van het model (Figuur 1) kan worden bepaald welke kennis reeds bekend is en welke kennis vergaard moet worden. Het resultaat van het onderzoek zal een 'satisficing' ontwerp zijn. Dit houdt in dat de oplossing voor de probleemsituatie 'goed genoeg' is. Op basis van de doelstelling van dit onderzoek kan de hoofdvraag als volgt geformuleerd worden: *Wat zijn, vanuit de beoogde prestatiecriteria en wet- en regelgeving, aanbevelingen voor de bedrijfsprocessen en procedures van bedrijf X, zodat een 'satisficing' ontwerp ontstaat?*

2.3.1 Deelvragen

De bovenstaande hoofdvraag zal aan de hand van vier deelvragen beantwoord worden. De onderstaande deelvragen zullen aan bod komen in de hierna volgende hoofdstukken en zijn ingedeeld volgens de fases van De Leeuw (1996). De verschillende delen zijn afkomstig uit de leeswijzer (Hoofdstuk 2.8).

Fase 1 DIAGNOSE:

Deel 1: Onderzoeksopzet

1. *Welke methoden voor het analyseren van pijnpunten zijn er en welke is het meest toepasselijk voor dit onderzoek?* (Hoofdstuk 3)

Deel 2: Diagnosefase

2. *Is er sprake van pijnpunten in het proces en zo ja, welke zijn dit?* (Hoofdstuk 4)
3. *Welke relevante variabelen kunnen worden ontleend aan theorieën voor een effectieve organisatiestructuur, en welke zijn relevant voor de nieuwe dienstverlening?* (Hoofdstuk 5)

Fase 2 ONTWERP:

Deel 3: Ontwerpfase

4. *Wat zijn de adviezen voor de totstandkoming van een effectieve organisatiestructuur waarmee de beoogde prestatiecriteria behaald kunnen worden en voldaan kan worden aan de wet- en regelgeving?* (Hoofdstuk 6 en Hoofdstuk 7)

2.4 Onderzoeksstrategie

Volgens De Leeuw (1996) zijn twee vragen van belang voor diagnose- en ontwerp-vraagstukken. De eerste vraag: *'aan welke eisen dient het ontwerp te voldoen?'* heeft betrekking op fase 1. De tweede vraag *'hoe moet het ontwerp gemaakt worden?'*, kan gekoppeld worden aan fase 2 (Figuur 1). De 'moderne' gedachte omtrent het ontwerp van organisaties wordt gekenmerkt door een planmatige beschrijving van organisatieontwerp waarbij het maken van plannen, implementatie en realisatie stapsgewijs wordt uitgevoerd en geen aandacht wordt besteed aan de chaos en complexiteit van het ontwerpproces zelf ten gunste van een vooraf opgestelde visie. Succesverhalen van organisatieveranderingen zijn gebaseerd op het voldoen van managers aan een ideaalbeeld en het draait niet in de eerste plaats om de uitkomst van hun handelen (Visscher, 2001). Echter, veranderings- en/of ontwerpprocessen worden gekenmerkt door faalpercentages van 70 procent of hoger (Ten Have en Visser, 2004). De redenen die hiervoor genoemd kunnen worden zijn niet gerealiseerde doelen, kosten voor zowel materiële en immateriële aspecten vallen te hoog uit en wegens verscheidene organisatorische redenen kan het proces van verandering voortijdig vastlopen (Gray, 1986)(Welge en Al-Laham, 1995).

Om de kans op succes te verhogen dient een bedrijf aan de hand van condities te bepalen welke strategie voor ontwerpen het meest productief is. Volgens de Borodino theorie (Visscher, 2001) – waarvan het uitgangspunt is dat alles chaos en onzekerheid is – moet er wel aandacht worden besteed aan chaos en complexiteit in tegenstelling tot wat gebruikelijk is bij de 'moderne' gedachte. Om orde te scheppen in een ontwerpproces dat gecreëerd wordt in een omgeving van chaos en onzekerheid dient een strategie voor ontwerpen gekozen te worden aan de hand van condities. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een viertal ideaaltypische ontwerpstrategieën, te weten de rationele, dialogische, pragmatische en reflexieve ontwerpstrategie (Visscher, 2001), die zijn weergegeven in Bijlage 1. De strategie voor dit onderzoek zal verschillende elementen van de genoemde strategieën bevatten, waarbij de rationele strategie en de dialogische strategie leidend zijn. Dit houdt in dat het probleem wordt benaderd en onderzocht door middel van een rationele analyse. Mijn rol, als adviseur, wordt gekenmerkt door het framen van de situatie waarna oplossingen voor het probleem geconstrueerd kunnen worden. Voor de oplossing van het probleem, dat vormgegeven wordt middels een advies voor het 'satisficing' ontwerp, worden richtlijnen, in de vorm van eisen, wensen en randvoorwaarden, opgesteld. De richtlijnen worden in samenwerking met de sleutelfiguren van de dienstverlening in kaart gebracht.

2.7 Relevantie van het onderzoek

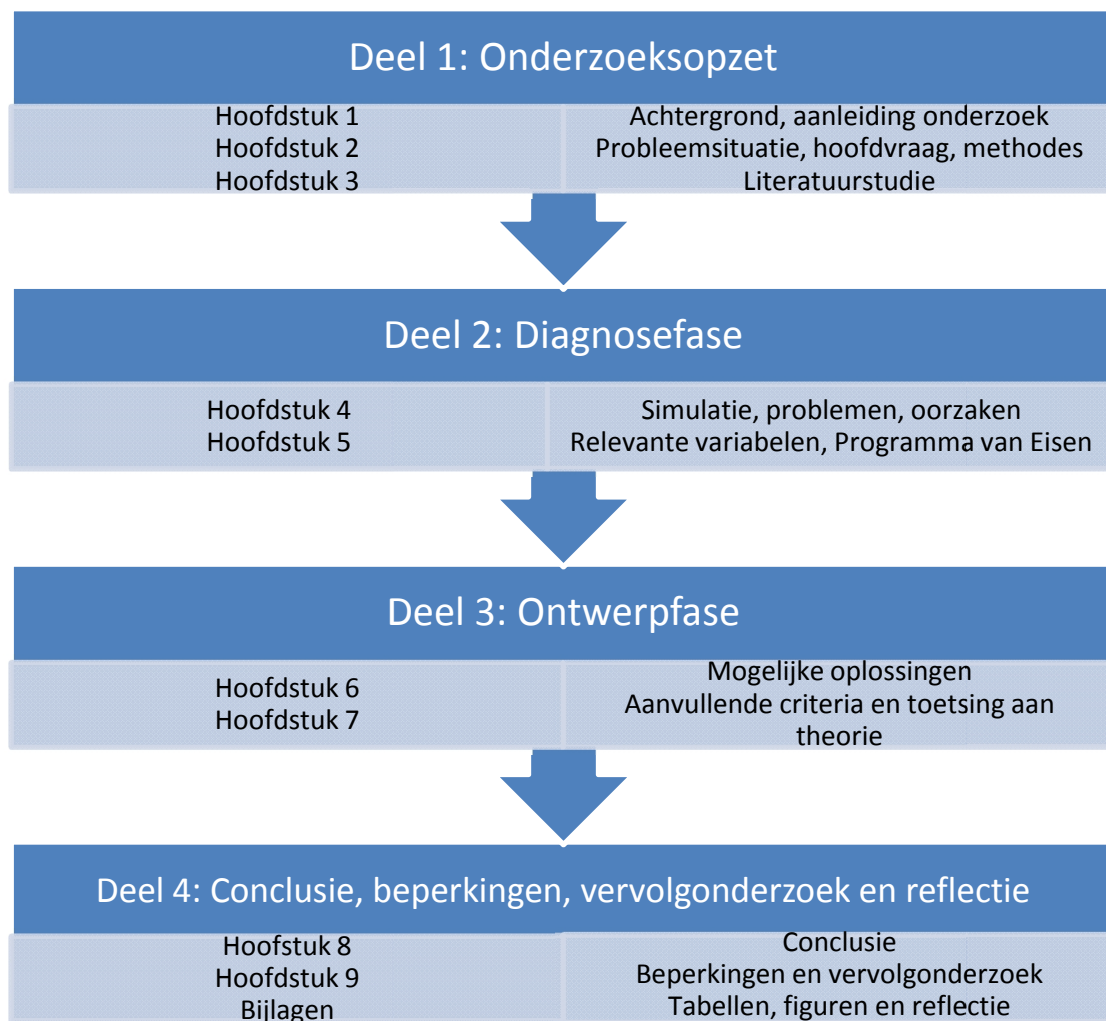
2.7.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel wetenschappelijke kennis over het ontwerpen van geschikte organisatiestructuren en het verbeteren van bedrijfsprocessen en werkwijzen. De gedachtegang dat de omgeving van invloed is op de invulling van de interne organisatie is historisch gezien relatief nieuw. Managementtheorieën over organisatiestructuren werden lange tijd gekenmerkt door de zogeheten gesloten systemen. Onderzoekers als Fayol en Taylor zijn bekende namen voor dit type systeem. In dit onderzoek staat het open systeem en bij uitstek de contingentiebenadering – *waarbij de omgeving een cruciale rol speelt* – centraal. Deze stroming is in opkomst sinds de Tweede Wereldoorlog (Rogier, 1998). Het vinden van de meest geschikte ‘fit’ tussen de omgeving en de interne organisatie met als resultaat het bereiken van een effectieve organisatiestructuur is het doel van dit onderzoek. Het onderzoek is specifiek toegepast op één bedrijf waardoor de *generaliseerbaarheid* niet groot zal zijn. Echter, de manier waarop de ondervonden problemen zijn geïdentificeerd en de mogelijkheden zijn overwogen kan managers van andere bedrijven helpen om problemen in hun bedrijven of afdelingen te reduceren.

Het analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en procedures is lange tijd veelal gericht geweest op productiegeoriënteerde bedrijven. ‘Toepassing van Lean, Six Sigma en Lean Six Sigma staat binnen dienstverlenende organisaties nog in de kinderschoenen’ (van Ede, 2010). Recentelijk is dit beeld aan het veranderen. Omdat dit onderzoek zich richt op het procesontwerp voor een dienstverlening levert het een bijdrage aan de recentelijk in opkomst zijnde toepassing van verbeteringstools – zoals Lean Six Sigma – voor dienstverlenende bedrijven.

2.8 Leeswijzer

Dit onderzoek is onderverdeeld in vier delen om de leesbaarheid van deze scriptie te vergroten. In Hoofdstuk 1 en 2 wordt de achtergrond en aanleiding van het onderzoek alsmede de probleemsituatie en de daaruit voortkomende hoofdvraag behandeld. In Hoofdstuk 3 wordt de literatuurstudie besproken op het gebied van diagnose en procesontwerp. Allereerst wordt de begripsvorming omtrent processen en procedures uiteengezet. Daarna wordt aan de hand van de prestatiecriteria voor de nieuwe dienstverlening bepaald welke diagnosemethode voor pijnpunten het meest passend is voor dit onderzoek. In Hoofdstuk 4 worden de pijnpunten van het proces benoemd, met aandacht voor de aanleiding, oorzaken en de gevolgen van deze pijnpunten. In Hoofdstuk 5 wordt de theorie omtrent effectieve organisatiestructuur geïntroduceerd en wordt bepaald hoe variabelen uit deze theorie in relatie staan met de bedrijfsprocessen en procedures van de nieuwe dienstverlening. In Hoofdstuk 6 wordt voor de gevonden meervoudige problematiek meerdere adviezen aangedragen om de problemen op te lossen. Deze adviezen worden afgezet tegen het opgestelde Programma van Eisen. In Hoofdstuk 7 worden de overgebleven adviezen vergeleken met aanvullende criteria en variabelen uit de contingentiebenadering en het socio-technische systeem. Het onderzoek zal worden afgesloten met een conclusie op de hoofdvraag waarbij tevens suggesties worden gegeven voor vervolgonderzoek.



Figuur 3: Leeswijzer bij het onderzoek

3 Literatuurstudie

In dit gedeelte van de scriptie wordt ingegaan op de begrippen processen en procedures (Hoofdstuk 3.1). Deze begripsvorming is van belang voor de doorgronding van de toepassing van de literatuur op de praktijksituatie van de nieuwe dienstverlening. Het onderzoek richt zich op de inbedding van de nieuwe dienstverlening in de bestaande organisatie bedrijf X met in acht name van eisen, randvoorwaarden en wensen. Allereerst volgt er een beschrijving van de administratieve organisatie, die gedefinieerd is als het complex van organisatorische maatregelen die de leiding van een organisatie dient te treffen om de uitvoerende werkzaamheden systematisch – planmatig – te laten verlopen, met inbegrip van processen en procedures (Jans, 2000, p. 106). Hierna wordt in paragraaf 3.2 en 3.3 de relevante literatuur uiteengezet die gebruikt wordt voor de analyse van de problematiek. Deze analyse zal bijdragen aan de geschikte inrichting van het procesontwerp, zodanig dat de geformuleerde doelstelling behaald kan worden (Hoofdstuk 7). Vervolgens wordt een geschikte analysemethode gekozen voor het identificeren van pijnpunten in het proces. De volgende deelvraag staat centraal in dit hoofdstuk: *‘Welke methoden voor het analyseren van pijnpunten zijn er en welke is het meest toepasselijk voor dit onderzoek?’*

3.1 Begripsvorming processen en procedures

Wat is een proces?

Een proces bestaat uit meerdere activiteiten (*‘een collectie van gebeurtenissen’*)(Claeys, 1992). Voor de afronding van bijvoorbeeld het inkoopproces zijn meerdere activiteiten nodig, waaronder bijvoorbeeld het aanvullen van de bestelaanvragen met leveranciersgegevens (Jans, 1999). Een proces bevat minstens één invoer en één uitvoer. Volgens Prins et al. (2001) kan de uitvoer van een proces tweeledig geïnterpreteerd worden. De uitvoer van een proces is de invoer voor het daaropvolgende proces. Tevens is de uitvoer het resultaat dat nagestreefd wordt voor het betreffende proces. De uitvoer van een proces komt tot stand door de verrichte activiteiten van mensen en middelen. Om de activiteiten van mensen op een effectieve en efficiënte manier te laten verlopen is het noodzakelijk dat er een verdeling is van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Voor processen is met name het tijdselement cruciaal, aangezien de activiteiten binnen processen gekenmerkt worden door volgordeijkheid. Een proces is tevens ook onderdeel van een groter geheel. Verschillende processen gezamenlijk vormen een systeem dat bijdraagt aan de totstandkoming van een product of dienst van een organisatie (De Leeuw, 1996).



Figuur 4: Een schematische weergave van een proces

Wat is een procedure?

Voor het verrichten van de activiteiten binnen processen dienen richtlijnen en gedetailleerde instructies – procedures – opgesteld te worden. Procedure is de ‘verzamelnaam voor instructies, voorschriften en protocollen op het niveau van de werkplek’ (Nieuwenhuis, 2003). De procedures voor administratieve organisaties hebben betrekking op welke taken er verricht moeten worden en door welke persoon dit het beste uitgevoerd kan worden, op welke wijze dit het beste kan geschieden, en op welk moment de handelingen die nodig zijn om de taken uit te voeren plaats moeten vinden. Noodzakelijk is dat taakbeschrijvingen (wie en wat), werkopdrachten (wat en wanneer), kwaliteitsinstructies (wat) en procedures en werkinstructies (hoe) worden vastgelegd in procedures (Jans, 1999).

3.2 Procesontwerp en diagnose

‘De eerste en belangrijkste vraag was: hoe moesten we rijden? Want toen we ons op de grote vlakte bevonden, begon onze tot nog toe brede weg zich plotseling te vertakken, op te splitsen in ettelijke, identiek uitziende veldwegen, die alleen in geheel verschillende richtingen leidden. En nergens een wegwijzer, bord, pijl.’ - Ryszard Kapuściński

Gelijkend aan het voorbeeld bestaan er legio aan mogelijkheden en combinaties, die eindeloos lijken, qua ontwerpen. Voor elk ontwerpproces dient een eigen richting en koers bepaald te worden. De strategie voor het komen tot een ‘satisficing’ ontwerp, dat in dit onderzoek wordt toegepast, is besproken in Hoofdstuk 2.4. Ontwerp, in algemene zin, kan toegepast worden op uiteenlopende gebieden, zoals gebouwen, machines, handelingen en producten. Alle ontwerpen bevatten echter minstens twee gemeenschappelijk aspecten. Het eerste aspect is dat de kern van ieder ontwerp een functioneel-utilitair karakter heeft. Dit betekent dat het ‘gericht is op het nuttig gebruik in de praktijk’ (Mobach, 2009). Ten tweede geldt dat in ieder ontwerpproces drie fasen te herkennen zijn. Volgens De Leeuw (2000), die het ontwerpproces typeert ‘als een systematisch en creatief proces van activiteiten met als doel een model te maken van een toekomstig systeem, dat de verlangde prestaties levert rekening houdend met randvoorwaarden’, zijn deze fasen: Diagnose, Ontwerp, Verandering (Figuur 1). De eerst genoemde fase, Diagnose, heeft betrekking op het achterhalen van de problematiek. Aan de hand van de problematiek is het mogelijk om eisen, randvoorwaarden en wensen op te stellen waaraan het verbeterde ontwerp moet voldoen. De samenvoeging van deze kenmerken wordt ook wel aangeduid als het ‘programma van eisen’ (PvE). Het PvE kan ook wel gezien worden als de doelstelling voor het ontwerpproces, aangezien “enerzijds sturen eisen de ontwikkeling van het ontwerp, anderzijds zijn zij de toetssteen voor het beoordelen ervan” (Henstra, 2000). Eisen zijn criteria waaraan een ontwerp moet voldoen (Roozenburg en Eekels, 1998). Randvoorwaarden zijn beperkend voor het ontwerp in de zin dat het niet te overschrijden grenzen zijn, waardoor de mogelijkheden voor het ontwerp geringer worden. Wet- en regelgeving, locatiebepaling en verplichte eigenschappen van materialen zijn voorbeelden van randvoorwaarden (Mobach, 2009). Fase 2 ‘ontwerpen’ heeft betrekking op de handelingen, onder andere in de vorm van denkwerk, voor het ontwerpen. In deze fase worden oplossingen voor de ondervonden problemen geschetst, waarna de adviseur in samenwerking met de sleutelfiguren door middel van wikken en wegen tot een ‘satisficing’ ontwerp komen. Fase 3 ‘Veranderen’ wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten (Zie Afbakening onderzoek).

De literatuur omtrent procesontwerp is veelal gericht op het ontwerpen van processen, met inbegrip van procedures, om tot een optimalisatie van de bedrijfsvoering te komen. Hierbij worden de fases Diagnose, Ontwerp en Verandering achtereenvolgens uitgevoerd om de vooraf opgestelde doelstelling van het onderzoek te bewerkstelligen. Aangezien procesontwerp mogelijk is voor problemen van uiteenlopende grootte en inhoud, rakend aan allerlei onderzoeksgebieden, kan er voor het procesontwerp gericht worden op verschillende aandachtspunten. Volgens Blyth en Worthington (2001) dient er aandacht te worden besteed aan rollen en verantwoordelijkheden, verloop van de besluitvorming, risicomanagement en de samenwerking van teams in het proces. Om te bepalen waar in het proces aandachtspunten liggen, dient een geschikte methode voor diagnose bepaald te worden. Dit zal geschieden in de hiernavolgende paragraaf.

3.3 Aanpak voor het procesontwerp: de diagnose

In de vorige paragraaf is besproken hoe de inrichting van het procesontwerp in algemene zin gekarakteriseerd kan worden. De specifieke aanpak voor de diagnose van het procesontwerp wordt behandeld in deze paragraaf. Het ontwerpen van processen en procedures heeft in de reguliere zin voornamelijk betrekking op herontwerp van het operationele gedeelte van afdelingen of gehele organisaties met betrekking tot ondervonden structurele problemen of stagnaties in het proces (IBIS, 2012). Hierbij kan gedacht worden aan verspilling van arbeid-, materiaal- en energiekosten en aan informatie- en beslissingsproblemen doordat de structuur van de organisatie, met inbegrip van processen en procedures, is opgezet waarbij geen of niet voldoende aandacht is besteed aan het identificeren van mogelijke problemen vooraf. In deze paragraaf wordt getracht een antwoord te formuleren op de volgende deelvraag: *‘Welke methoden voor het analyseren van pijnpunten zijn er en welke is het meest toepasselijk voor dit onderzoek?’*

De literatuur reikt verschillende methodes aan voor het analyseren van pijnpunten in een proces. Voor dit onderzoek zijn drie methodes geïdentificeerd (Zie Bijlage 2). Hierbij zijn de voordelen, nadelen en tekortkomingen van de methoden benoemd. Om tot een geschikte keuze te komen voor een diagnosemethode voor pijnpunten is de doelstelling van dit onderzoek – *‘Het analyseren van de bedrijfsprocessen en procedures en het aandragen van aanbevelingen voor de nieuwe dienstverlening, met inbegrip van rollen, taken en verantwoordelijkheden, zodat bedrijf X aan de beoogde prestatiecriteria en wet- en regelgeving kan voldoen en er een effectieve organisatie ontstaat’* – nader bekeken. Met name het begrip ‘prestatiecriteria’ is hiervoor van belang. Om tot een duidelijke beeldschepping van de gewenste effecten van het ontwerp te komen, is er tijdens één van de focusgroep-bijeenkomsten aandacht besteed aan de prestatiecriteria. Uit dit gesprek, met de sleutelfiguren van de nieuwe dienstverlening, is gebleken dat kwaliteit en efficiëntie belangrijke prestatiecriteria zijn. Voor de doorgronding van de opvatting van de sleutelfiguren omtrent deze prestatiecriteria is enige tijd ingeruimd geweest om te spreken over de motivatie achter deze aspecten.

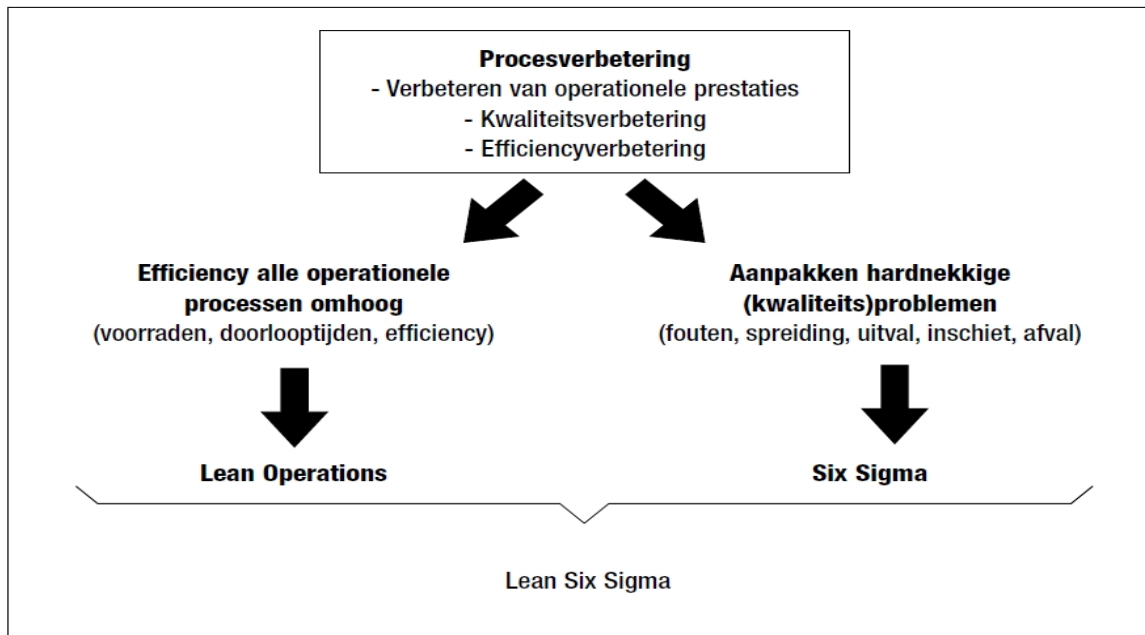
Aan de hand van de specificatie van de twee genoemde prestatiecriteria, die gericht zijn op het bieden van een dienstverlening die kwaliteit levert waarbij de kosten en verspilling zo laag mogelijk moeten zijn, kan geconcludeerd worden dat Lean manufacturing en Six Sigma het meest passend lijken. De andere diagnosemethode, Theory of Constraints, is gezien de focus en de invulling van de prestatiecriteria minder geschikt (Bijlage 2 en Hoofdstuk 2.6). Bij Lean manufacturing ligt de nadruk met name op het reduceren van verspilling en het maken van onderscheid tussen taken die waarde toevoegen voor de cliënt en activiteiten waarbij dit niet het geval is. Six Sigma focust op het voorkomen van fouten waarmee de kwaliteit voor de cliënt verhoogd wordt. Om een duidelijk

beeld te krijgen van de genoemde verbeteringsmethoden zijn de sterke en zwakke punten in de onderstaande tabel weergegeven.

Vergelijking diagnosemethodes voor pijnpunten		
	Lean manufacturing	Six Sigma
Sterke punten	Aanpakken van verspilling	Aanpakken van complexe problemen
	Kan snel worden toegepast (Kaizen, DMAIC proces)	Geeft beschrijving van rollen en hiërarchie
	Aanpakken doorloopsnelheid	Clïënt staat centraal
		Voorkomen van fouten, kwaliteit verhogen
Zwakke punten	Schrijft geen structuur voor om resultaten te behalen	Geen reductie van doorloopsnelheid
	Wensen cliënt staat niet centraal	Geen onderscheid in taken, dus niet mogelijk om verspilling te identificeren
	Statistische controle niet mogelijk	Grote investering en langdurig observeren/meten

Tabel 2: Vergelijking diagnosemethodes voor pijnpunten (George, 2003).

Uit de gesprekken is gebleken dat er *‘geen duidelijk onderscheid in mate van belangrijkheid kan worden gemaakt tussen kwaliteit en efficiëntie’*. Het bepalen van een zogenoemde trade-off, waarbij het ene aspect verloren gaat ten koste van het verkrijgen van een ander aspect, blijkt hierdoor zinloos. Terugkomend op de gegevens vermeld in Tabel 2 kan worden geconcludeerd dat een keuze tussen de twee diagnosemethodes problematisch wordt. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de twee genoemde diagnosemethodes de nadruk leggen op twee verschillende prestatiecriteria, namelijk efficiëntie of kwaliteit. Toepassing van de Lean manufacturing-methodiek zorgt voor een verbeterde kwaliteit van de output (Gerritsen, Van Gerven en De Jongh, 2007). *‘Er is bij de invulling van het procedurehandboek vooral veel aandacht besteedt aan de eisen vanuit de wetgeving’*. Qua kwaliteit op vaktechnisch gebied wordt daarom verondersteld dat op dit gebied geen pijnpunten in het proces ondervonden zullen worden. Echter, tevens geldt dat *‘het bedrijf streeft naar tevreden cliënten die vinden dat het bedrijf kwaliteit levert’*.

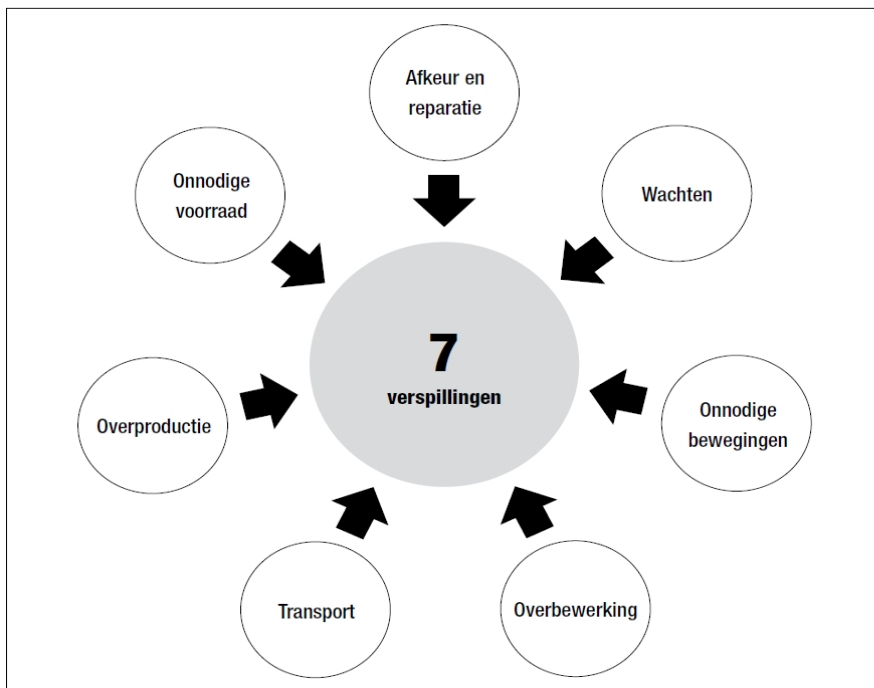


Figuur 5: Lean Six Sigma Procesverbetering (Gerritsen, van Gerven, de Jongh, 2007).

Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de wensen van de cliënten centraal staan. De methode Lean manufacturing neemt enkele belangen van cliënten in beschouwing. Echter, het betreft een zelf beschouwende benadering, aangezien de adviseur in kwestie bepaald of een specifieke activiteit bestempeld wordt als zijnde waarde toevoegend of niet-waarde toevoegend. Bij Six Sigma worden zowel de externe cliënten ('Voice of the Customer' (hierna te noemen: VOC)) als de interne cliënten ('Voice of the Business' (hierna te noemen: VOB)) als leidraad genomen voor het identificeren van pijnpunten en het aanreiken voor verbeteringen voor het proces. De VOC wordt vertaald naar meetbare eisen, genaamd 'Critical to Quality', waaraan het proces dient te voldoen (George, 2003). De mening van de cliënt is bij de keuze voor een toepasselijke analysemethode belangrijk. Het richten op één van deze twee methodes, gezien de toenemende mondigheid van cliënten, is een mindere optie.

Het wordt daarom noodzakelijk geacht om tot een andere oplossing voor de keuze voor een diagnosemethode te komen. Een methode die in de productie-industrie al geruime tijd succesvol blijkt is Lean Six Sigma (LSS), een samenvoeging van Lean manufacturing en Six Sigma. *'Het is niet de bedoeling werknemers sneller te laten werken of de stappen van het implementatieproces te versnellen. Wat men wil bereiken is de reductie van onnodige wachttijden die geen toegevoegde waarde leveren voor het product of de dienst, zodat op die manier de productietijd aanzienlijk ingekort wordt'* (Groenvynck, 2006, p. 62). De twee methoden worden niet langer gezien als tegenpolen, maar het werd duidelijk dat de methoden op elkaar inwerken en elkaar versterken (George, 2003). Recentelijk beginnen ook niet-industriële organisaties het nut van de Lean Six Sigma methode in te zien, zoals banken, gemeenten en ziekenhuizen. Echter, vanwege het feit dat de procesflow bij dienstverlening minder zichtbaar is dan bij industriële organisaties dient er wel een vertaalslag te worden gemaakt (Matthijssen, 2011). Door de samenvoeging van Lean manufacturing en Six Sigma kunnen pijnpunten geïdentificeerd worden die te maken hebben met zowel de prestatiecriteria efficiëntie als met de prestatiecriteria kwaliteit.

Tot slot rest de vraag op welke manier de diagnosemethode van de pijnpunten gestart moet worden. Hierbij bestaat de mogelijkheid om te starten met ofwel Lean manufacturing ofwel met Six Sigma, aangezien één van de twee methodes leidend blijft. Gezien de grote investeringen die noodzakelijk zijn voor Six Sigma en het langdurig observeren van het proces, wat gezien de afbakening van dit onderzoek niet mogelijk is, zal de nadruk in dit onderzoek liggen op Lean manufacturing. Voor ondersteuning voor het identificeren van pijnpunten met behulp van Lean manufacturing is het mogelijk om Six Sigma toe te passen. Normaliter wordt voor Six Sigma de DMAIC-methode (Define, Measure, Analyze, Implement, Control) toegepast. Echter, in het geval van het opstarten van een nieuw product of nieuwe service of het starten van een proces vanaf scratch zijn er veel aspecten onbekend in vergelijking met het verbeteren van een bestaand product of dienst. In deze situatie dient vooral de VOC geïdentificeerd en vertaald te worden naar een eisenpakket waaraan de dienstverlening moet voldoen (George, 2003). Door een vergelijking van het vertaalde eisenpakket met de dienstverlening, opgezet volgens het Procedurehandboek, is het mogelijk om pijnpunten in het proces te identificeren. De diagnose van de pijnpunten door middel van Lean manufacturing geschiedt door het proces te analyseren met behulp van 7 verspillingen, te weten afkeur en reparatie, wachten, onnodige bewegingen, overbewerking, transport, overproductie en onnodige voorraad (Gerritsen, Van Gerven en De Jongh, 2007).



Figuur 6:
7 verspillingen
(Gerritsen, van
Gerven, de Jongh,
2007).

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal: *Welke methoden voor het analyseren van pijnpunten zijn er en welke is het meest toepasselijk voor dit onderzoek?*

Voor de bepaling van de meest toepasselijke methode voor het bepalen van pijnpunten in een proces zijn drie methodes tegen elkaar afgezet, namelijk Lean, Six Sigma en Theory of Constraints. Hierbij is gebruik gemaakt van de focus, voordelen en nadelen van deze methodes en de geïdentificeerde prestatiecriteria door middel van focusgroepgesprekken. Hieruit is naar voren gekomen dat 'kwaliteit' en 'efficiëntie' (prestatiecriteria) van belang zijn. De methode Theory of Constraints bleek niet geschikt. Van de twee andere genoemde methodes bleek geen de overhand te hebben, waarna gezocht is naar een andere oplossing. De geschikte methode werd gevonden in Lean Six Sigma, waarmee met behulp van diagnose wordt beoogd om pijnpunten in het proces te analyseren.

DEEL 2: DIAGNOSEFASE

Het tweede deel van deze scriptie heeft betrekking op de eerste fase van De Leeuw (1996), de diagnosefase. In Hoofdstuk 4 worden de simulatie en de uitkomsten daarvan besproken en worden de aanleiding en de oorzaken toegelicht. Aan de hand van de uitkomsten wordt bepaald welke variabelen uit de contingentiebenadering en socio-technische systeemtheorie relevant zijn, in Hoofdstuk 5. Tevens wordt een Programma van Eisen opgesteld.

4 De simulatiefase

In dit hoofdstuk wordt de simulatie van het proces X behandeld dat in de rest van dit onderzoek centraal staat. In Hoofdstuk 4.1 wordt een karakterisering gegeven van simulatie in het algemeen en de toepassing van simulatie in dit onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de simulatie toegepast op de algemene situatie. Na de behandeling van hoe het Procedurehandboek bekeken is, wordt de toepassing van de methode Lean Six Sigma op het proces X beschreven in paragraaf 4.3. In dit hoofdstuk zal getracht worden een antwoord te formuleren op de volgende deelvraag: *'Is er sprake van pijnpunten in het proces van de nieuwe dienstverlening en zo ja, welke zijn dit?'*

4.1 Karakterisering van de simulatie

'Alhoewel processen centraal staan in hun bedrijfsvoering, zijn de meeste managers zich hier niet van bewust, denken er nooit over na, meten ze nooit en gaan ze niet na of ze verbeterd kunnen worden' – Michael Hammer

'Te vaak denken we dat we het bedrijfsproces kennen, maar in werkelijkheid kennen de meeste managers het niet ... of zien niet dat het kan worden verbeterd, vereenvoudigd, geëlimineerd' – V. Daniel Hunt

Enkele initiatiefnemers voor de totstandkoming van de nieuwe dienstverlening hebben aangegeven dat er bij de invulling van het Procedurehandboek mogelijk zaken, die van belang zijn voor een effectieve en efficiënte werkwijze, niet zijn meegenomen of niet voldoende aandacht hebben gekregen. Het procedurehandboek is zodanig ingevuld dat het voldoet aan de vereisten van de wet- en regelgeving (Bijlage 3). Hierdoor voorzien de initiatiefnemers mogelijke problemen als de dienstverlening ten uitvoer zal worden gebracht. Om eventueel ongewenste consequenties te voorkomen is het daarom gewenst dat er een organisatiestructuur met inbegrip van rollen, taken en verantwoordelijkheden wordt opgezet waarbij de denkbare problemen zoveel als mogelijk worden voorkomen.

Voor een ontwerpproces geldt dat gestart wordt met een ondervonden probleem, waarbij specificaties worden opgesteld waaraan het ontwerp moet voldoen (van Aken, Berends, van der Bij, 2007). De dienstverlening, die centraal staat in dit onderzoek, is echter nog niet van start gegaan. Hierdoor is het op basis van de informatie die tot nog toe verzameld en geanalyseerd is, niet mogelijk gebleken om de 'vinger op de zere plek te leggen' qua problematiek. Zodoende lijkt het nutteloos om te gaan starten aan het specifieke probleemidentificatie- en daaropvolgend het ontwerpproces. Om te trachten meer transparantie en helderheid te verkrijgen in de daadwerkelijke problematiek, oftewel de pijnpunten te identificeren van de dienstverlening met behulp van de Lean Six Sigma-methodiek, zal daarom een simulatie opgesteld worden. Shannon (1975) definieert simulatie als *'Simulation is the process of designing a model of a real system and conducting experiments with this model for the purpose of either understanding the behaviour of this system or of evaluating various strategies.'*

De simulatie heeft betrekking op een voorspelling van hoe de dienstverlening zou verlopen, over één jaar, als deze wordt opgezet volgens de huidige invulling van het Procedurehandboek. Het doel van het opstellen van het simulatiemodel heeft tevens niet betrekking op één duidelijk aspect, zoals het antwoord vinden op de gevolgen van het invoeren van werkwijze A teneinde de capaciteit van ziekenhuisbedden te verbeteren. Het simulatiedoel betreft hier het in kaart brengen van de pijnpunten in het proces aan de hand van de processtappen zoals die staan beschreven in

het Procedurehandboek. Het is geen simulatie van wat er gebeurt als een oplossing wordt doorgevoerd op een bepaald deel van het proces. Doordat de dienstverlening nog niet is gestart, is er niet sprake van het observeren van één duidelijk pijnpunt. Derhalve wordt één dienst in zijn geheel gesimuleerd (Hoofdstuk 2.6). Door het opstellen van het 'workflow proces' wordt de *flow (beweging)* van de stappen in het proces in kaart gebracht. In een productie gerelateerde omgeving is het mogelijk om de beweging van het proces fysiek te volgen in tegenstelling tot een service gerelateerde omgeving. Onzichtbare werkzaamheden kunnen niet worden verbeterd en om deze werkzaamheden en de volgorde in kaart te brengen is een simulatie in de vorm van een 'workflow proces' geschikt (George, 2003). Aan de hand hiervan kunnen 'pijnpunten' in het proces geïdentificeerd worden. Onder een 'pijnpunt' wordt verstaan: een taak of aspect uit het proces die op dit moment niet goed geregeld is en waarvoor het zeer waarschijnlijk is dat er problemen liggen. De identificatie van de pijnpunten geeft aan waarop het ontwerp en de besluitvorming zich zal moeten gaan richten.

5 Voorwaarden voor een effectieve organisatie

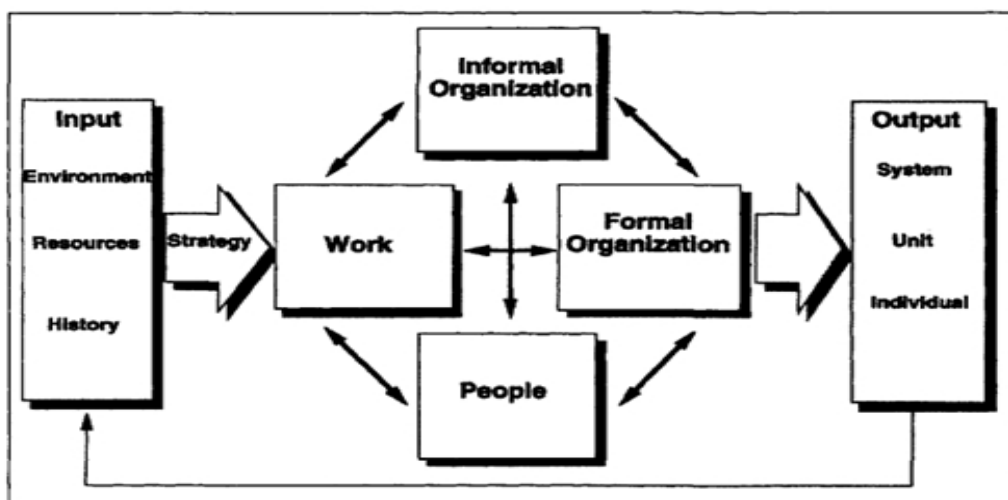
In de beschrijving van de probleemsituatie (Hoofdstuk 2.1) is reeds vermeld dat er een procedurehandboek is opgesteld door een sleutelfiguur, waarin de organisatie van bedrijf X en de invulling van de processen uiteen is gezet. Uit de gesprekken met enkele sleutelfiguren is naar voren gekomen dat zij verwachten dat de invulling van deze organisatiestructuur (waarschijnlijk) beter ingevuld zou kunnen worden. Dit komt doordat wet- en regelgeving de basis vormt van het Procedurehandboek en andere perspectieven, zoals efficiëntie, relatief weinig prioriteit heeft gehad. In het voorstaande Hoofdstuk is een diagnose uitgevoerd om te achterhalen met welke problemen de nieuwe dienstverlening te kampen krijgt indien er geen wijzigingen worden doorgevoerd aan het Procedurehandboek. Uit de analyse van de simulatie (Hoofdstuk 4) is gebleken dat de invulling van het huidige Procedurehandboek het niet mogelijk maakt om te voldoen aan de gewenste prestatiecriteria kwaliteit en efficiëntie.

Aangezien de beoogde prestatiecriteria niet behaald worden, is het aannemelijk dat er geen sprake is van een optimale structuur van de desbetreffende organisatie en processen (Deetman, 1994). Door de sleutelfiguren is de wens uitgesproken dat de dienstverlening zodanig ingericht wordt dat er een effectieve organisatiestructuur ontstaat, waarmee de prestatiecriteria kwaliteit en efficiëntie behaald kunnen worden. In dit hoofdstuk zal met behulp van literatuur een antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag: *Welke relevante variabelen kunnen worden ontleend aan theorieën voor een effectieve organisatiestructuur, en welke zijn relevant voor de nieuwe dienstverlening?*

De beantwoording start met het benoemen van enkele variabelen, in paragraaf 5.1, die van belang zijn voor de inrichting van een effectieve organisatiestructuur. Vervolgens zal in paragraaf 5.2 met behulp van de resultaten uit de simulatie (Hoofdstuk 4) bepaald worden welke variabelen een rol spelen en welke variabelen buiten beschouwing worden gelaten. Op basis van de uitkomst en de gevonden problematiek worden eisen, randvoorwaarden en wensen opgesteld waaraan het verbeterde ontwerp moet voldoen. Het Programma van Eisen wordt besproken in paragraaf 5.3.

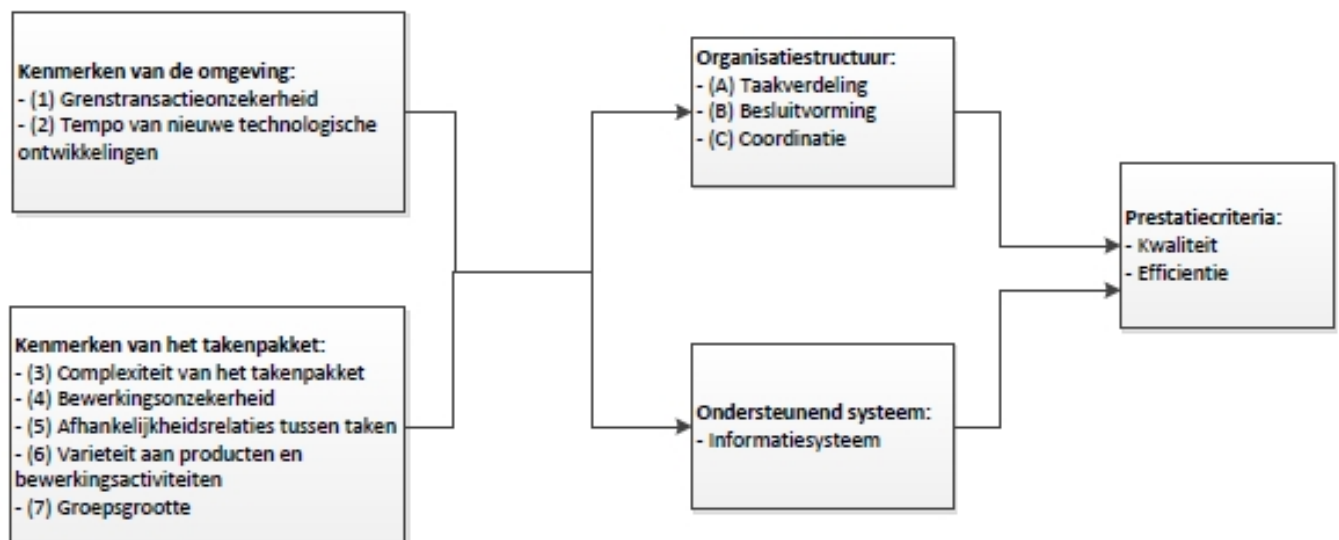
5.1 Interne organisatie: de organisatiestructuur

Een organisatie is een sociale entiteit dat doel georiënteerd is, ontworpen is als een gestructureerd en gecoördineerd activiteitssysteem en gelinkt is aan de externe omgeving (Daft, 2010). De voornaamste essentiële onderdelen van de interne organisatie worden weergegeven in het *congruence framework* van Nadler en Tushman (1997).



Figuur 9:
Congruence
framework
(Nadler &
Tushman,
1997)

Dit raamwerk laat zien dat de omgeving, middelen en geschiedenis van een bedrijf van invloed zijn op de interne structuur. De interne structuur kan worden onderverdeeld in vier onderdelen, te weten 'work, informal organization, formal organization, people'. Voor configuratie kan de focus worden gelegd op enkele of alle van deze onderdelen. In dit onderzoek ligt de nadruk op het onderdeel 'formal organization'. De overige onderdelen worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten (Hoofdstuk 2.6). De geschikte inrichting c.q. ontwerp van de 'formal organization' is afhankelijk van de aan verandering onderhevige omgeving – fysiek, technisch, cultureel en/of sociaal (Scott & Davis, 2007). De genoemde gedachtegang dat de omgeving van invloed is op de structuur van een organisatie is afkomstig uit de contingentiebenadering van organisatieontwerp. De contingentiebenadering gaat uit van het feit dat er niet één ideaaltipe ontwerp bestaat voor organisaties, maar dat de meest geschikte vorm afhankelijk is van de situatie. Deze benadering wordt over het algemeen toegepast op algehele organisaties (Galbraith, 1995). Echter, uit onderzoek is gebleken dat organisatie binnen een groter geheel, zoals een holding, verschillende strategieën kunnen nastreven met als gevolg dat er verschillende indelingen qua structuur en administratieve organisatie noodzakelijk zijn om effectief te zijn (Govindarajan, 1988).



Figuur 10: Kernbegrippen uit de contingentiebenadering en socio-technische systeemtheorie en bedrijfsspecifieke informatie (Deetman, 1994).

In Figuur 10 zijn de belangrijkste onderdelen uit de contingentiebenadering en de moderne socio-technische systeemtheorie weergegeven. In totaal kunnen er zeven omgevingskenmerken en taakkenmerken worden geïdentificeerd.

Onder de **kenmerken van de omgeving** vallen:

- (1) Grenstransactieonzekerheid; Dit heeft betrekking op de mate waarin de aard, de locatie, de omvang en het tijdstip van toe- en afgeleverde producten voorspelbaar is' (Leede de, 1997).
- (2) Tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen; Gaat over de snelheid waarmee nieuwe technologische ontwikkelingen zich aandienen. Nieuwe technologische ontwikkelingen ontstaan in de omgeving en kunnen leiden tot verwarrende situaties voor bedrijven (Rip en Kemp, 1998).

Voor de **kenmerken van het takenpakket** dient gekeken te worden naar :

- (3) Complexiteit van het takenpakket; De moeilijkheidsgraad van taken bepaald de complexiteit van het takenpakket van de organisatie. Het hangt ervan af of de persoon die de taken uitvoert zeggenschap heeft over de werkwijze, de volgorde en het tempo waarop te taken uitgevoerd moeten worden. Daarnaast is de benodigde kennis en vaardigheden van belang (Spenner, 1982).
- (4) Bewerkingonzekerheid; Het heeft vooral betrekking op de onzekerheid over welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en tevens op de relaties en samenhang tussen deze activiteiten (Susman, 1976).
- (5) Afhankelijkheidsrelaties tussen taken; Afhankelijkheid heeft betrekking op de mate waarin afdelingen of personen binnen afdelingen afhankelijk zijn van andere afdelingen of personen met betrekking tot middelen of materialen om hun taken te voltooien (Thompson, 2007).
- (6) Variëteit aan producten en bewerkinsactiviteiten; Variëteit gaat over het aantal verschillende producten of diensten dat een organisatie levert. Bewerkinsactiviteit heeft betrekking op het aantal handelingen dat verricht moet worden om een specifiek product of dienst te vervaardigen (Deetman, 1994).

Het laatste kenmerk dat bepalend is voor de structuur is de grootte van de groep (Deetman, 1994).

- (7) Groeps grootte; Hieronder wordt verstaand 'het aantal personen dat direct betrokken is bij de uitvoering, controle en ondersteuning van de primaire taak van de onderzochte groep' (Deetman, 1994).

De kenmerken van het takenpakket en de kenmerken van de omgeving zijn ook van invloed op de invulling van het ondersteunende systeem, namelijk het informatiesystemen. Het laatste onderdeel van het model betreft de prestatiecriteria. Om de beoogde prestatiecriteria te behalen dient de organisatie een bepaalde structuur te hebben. De prestatiecriteria spelen hierbij als het ware een richtinggevende rol.

De genoemde variabelen van de omgevings- en taakkenmerken zijn bepalend voor de effectieve inrichting van de interne organisatiestructuur en het ondersteunende systeem. De interne organisatiestructuur kan worden onverdeeld in taakverdeling (A), besluitvorming (B) en coördinatie (C). Deze aspecten worden onderstaand toegelicht. Een ingerichte interne organisatiestructuur qua taken en beslissingen is niet voldoende om de interne processen van een organisatie succesvol te laten functioneren. Daarvoor moet de organisatiestructuur een bijdrage ontvangen van een ondersteunend systeem. Hiervoor is het van belang dat er sprake is van congruentie tussen de organisatiestructuur en het ondersteunende systeem (Deetman, 1994).

(Interne) organisatiestructuur

(A) Taakverdeling; Dit heeft betrekking op de verdeling en toewijzing van taken aan medewerkers, oftewel functies. Een functie bestaat over het algemeen uit meerdere taken die elk gericht zijn op het behalen van een specifiek doel (Botter, Boer en Fisscher, 1994). Volgens Deetman (1994) zijn er drie aspecten die van belang zijn voor de structuur van de taakverdeling. Als eerste is bepalend hoe de mensen of afdelingen binnen de organisatie gegroepeerd zijn, of welke groepering gewenst is in het geval van een startende organisatie. Het tweede aspect betreft de arbeidsdeling, waarbij het gaat op welke manier het geheel aan taken is opgedeeld en verdeeld binnen een organisatie. Het derde en laatste aspect dat van invloed is op de taakverdelingsstructuur is de mate waarin werknemers inzetbaar zijn op de werkplekken van

andere werknemers. Dit heeft betrekking op de overlap tussen taakgebieden (Deetman, 1994). Als er voor een specifieke taak een hoge mate van specialisatie vereist is, is de uitwisselbaarheid tussen de taken laag (Knip, 2006).

(B) Besluitvorming: Als de taken onder de werknemers van de organisatie zijn verdeeld aan de hand van taakstructuur wordt duidelijk waar coördinatie of besturing noodzakelijk is. De beslissingsstructuur wordt gedefinieerd als 'de architectuur van de groepering en koppeling van regelkringen' oftewel 'wie wat regelt ten aanzien van wat' (De Sitter, 1994).

(C) Coördinatie: Dit betreft beslissingen omtrent de tijdschema's voor het uitvoeren van bepaalde handelingen en de volgtijdelijkheid waarop de activiteiten uitgevoerd moeten worden. Dit kan geschieden middels standaardisatie, door planning en door middel van wederzijdse aanpassing.

Ondersteunend systeem

Informatiesysteem: Een ondersteunend systeem dat gekoppeld is aan de administratieve organisatie en tevens van invloed is op de uitvoering en het resultaat van taken en beslissingen is het informatiesysteem (MacKenzie, 2001). De koppeling met de administratieve organisatie heeft betrekking op het feit dat het daarbij draait om gegevensverwerkende processen waarbij informatiesystemen een cruciale rol spelen. Met behulp van de verstrekte gegevens kunnen de medewerkers van een organisatie namelijk de aan hen toebedeelde taken verrichten. De informatie die een medewerker nodig heeft, is afhankelijk van de taken in het proces (Jans, 1999).

Voor een effectieve organisatiestructuur moet er sprake zijn van een afstemming tussen de omgevings- en taakkenmerken en de structuurkenmerken. Het model (Figuur 10) 'contingentie-benadering en socio-technische systeemtheorie' gaat er namelijk vanuit dat als er sprake is van de genoemde afstemming ondervonden problemen minimaal zullen zijn. Dit impliceert dat het verhinderen van een misfit tussen de kenmerken zal leiden tot een effectieve organisatie, waarbij de prestatiecriteria kwaliteit en efficiëntie behaald kunnen worden (Bagchus en Kuipers, 1982).

Een consequentie is dat de variabelen 'tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen (2) en 'variëteit aan producten (6)' afkomstig uit het model (Figuur 10), in dit onderzoek tevens buiten beschouwing wordt gelaten. De gevonden problemen hebben immers betrekking op de korte termijn. Het aanpassen van de aangeboden diensten (de variëteit aan producten) en het aandienen van nieuwe technologieën (tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen) heeft betrekking op de lange termijn.

Van de kenmerken van de omgeving wordt alleen het aspect grenstransactieonzekerheid (1) meegenomen. Uit de diagnose blijkt immers dat het werkaanbod onzeker is. Van de kenmerken van het takenpakket worden de variabelen 'complexiteit van het takenpakket' (3), 'bewerkingsonzekerheid' (4), 'afhankelijkheidsrelaties tussen taken' (5), en 'groeps grootte' (7) meegenomen. Deze gegevens zijn weergegeven in Tabel 6, om het geheel te verduidelijken. Uit de ontwerpregels voortkomend uit de contingentiebenadering en de socio-technische systeemtheorie (Deetman, 1994) blijkt dat wanneer de variabelen getypeerd worden als 'hoog' de ontwerpregel toegepast moet worden. Als de variabele getypeerd wordt als 'laag' is de ontwerpregel minder dwingend en kan zelfs in samenhang met de invulling van de prestatiecriteria genegeerd worden. Dit gegeven is van belang voor de bepaling welke variabelen meegenomen worden in het vervolg van dit onderzoek. In Tabel 6 is kort weergegeven welke variabelen wel en welke variabelen niet meegenomen worden.

Variabelen uit het organisatiestructuurmodel	Nieuwe dienstverlening	Implicaties
1. Grenstransactieonzekerheid	Hoog	Variabele meenemen, omdat het werkaanbod onzeker is.
2. Tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen	Laag	Variabele <u>niet</u> meenemen, omdat deze variabele betrekking heeft op de lange termijn.
3. Complexiteit van het takenpakket	Hoog	Variabele meenemen, omdat er sprake is van een complex takenpakket.
4. Bewerkingsonzekerheid	Laag / Hoog	Variabele meenemen, omdat de bewerkingsonzekerheid varieert voor bepaalde delen van het proces.
5. Afhankelijkheidsrelaties tussen taken	Voornamelijk sequentieel	Variabele meenemen, omdat afhankelijkheidsrelaties bepalend kunnen zijn als twee ontwerpregels tegenstrijdig zijn (Deetman, 1994).
6. Varieteit aan producten en bewerkingsactiviteiten	Hoog	Variabele <u>niet</u> meenemen, omdat deze variabele betrekking heeft op de lange termijn
7. Groepsgrootte	Klein	Variabele meenemen, omdat de verwachting is dat deze variabele gaat veranderen van 'klein' naar 'groter'.

Tabel 6: Bepaling van relevante variabelen voor de nieuwe dienstverlening.

5.4 Programma van Eisen

In de ontwerpfase (Hoofdstuk 2) ligt een globale probleem omschrijving besloten. Naast de gebruikers, de omgeving en problemen (Hoofdstuk 4 en Hoofdstuk 5) zijn ook meer specifieke en gedetailleerde aspecten voor het ontwerp noodzakelijk. Deze specifieke en gedetailleerde aspecten komen samen in een Programma van Eisen en begrenst het gebied van mogelijke oplossingen (Roozenburg en Eekels, 1998). In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de eisen, randvoorwaarden en wensen voor het ontwerp. Om een aanvaardbaar ontwerp te maken, dient het aan alle opgestelde eisen te voldoen. Als het ontwerp niet aan de wensen voldoet, kan niet gesteld worden dat het een onaanvaardbaar ontwerp is. Vanwege dit verschil is er onderscheid gemaakt tussen eisen en wensen voor het ontwerp. Indien een criteria dwingend wordt opgelegd middels een externe instantie, ook wel bekend als een norm, betreft het een eis. Het Programma van Eisen wordt onderstaand in tabelvorm weergegeven met per eis/randvoorwaarde/wens de bron en het hoofdstuk waaruit het afkomstig is. Het PvE vormt vervolgens de input voor Hoofdstuk 6 en wordt tevens meegenomen voor Hoofdstuk 7.

5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal: *‘Welke relevante variabelen kunnen worden ontleend aan theorieën voor een effectieve organisatiestructuur, en welke zijn relevant voor de nieuwe dienstverlening?’* Met behulp van de variabelen uit de contingentiebenadering en de socio-technische systeemtheorie is achterhaald welke variabelen relevant zijn voor een effectieve organisatie-structuur. Dit zijn grenstransactieonzekerheid, tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen, complexiteit van het takenpakket, bewerkingsonzekerheid, afhankelijkheidsrelaties tussen taken, variëteit aan producten en bewerkingsactiviteiten, groepsgrootte. Uit de diagnose is gebleken dat twee van deze variabelen, variëteit aan producten en bewerkingsactiviteiten en tempo van nieuwe technologische ontwikkelingen, niet relevant zijn voor dit onderzoek. Dit heeft ermee te maken dat de gevonden problemen uit Hoofdstuk 4 betrekking hebben op de korte termijn en de twee genoemde variabelen gaan over de lange termijn. Deze variabelen worden derhalve niet meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

DEEL 3: ONTWERPFASE

Het derde deel van dit onderzoek betreft de ontwerpfase. In Hoofdstuk 6 worden mogelijkheden c.q. oplossingen benoemd voor de gevonden problemen uit Hoofdstuk 4. Aan de hand van het Programma van Eisen worden deze mogelijkheden gekeurd op geschiktheid. Voor de definitieve invulling van een effectieve organisatiestructuur voor de nieuwe dienstverlening worden de mogelijkheden vergeleken met aanvullende criteria en de theorie uit Hoofdstuk 5, in Hoofdstuk 7.

DEEL 4: CONCLUSIE, BEPERKINGEN, VERVOLGONDERZOEK EN REFLECTIE

In het laatste deel van deze scriptie komen de conclusie, beperkingen, vervolgonderzoek en de reflectie aanbod. Het antwoord op de geformuleerde hoofdvraag wordt beantwoord in Hoofdstuk 8. In Hoofdstuk 9 worden beperkingen van het onderzoek – onder andere door afbakening van het onderzoek – en mogelijkheden voor vervolgonderzoek weergegeven. Dit onderzoek wordt afgesloten met een reflectie op mijn *professioneel handelen*.

Literatuur

Externe documenten

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomas Higher Education
- Bagchus, P.M. en Kuipers, H. (1982). *Taakgroepen in organisaties*. *M & O*. Vol. 36 (6), p. 481-497
- Black, J. (2008). Forms and paradoxes principle-based regulation. *Capital Markets Law Journal*, 3 (4), p. p. 425-457
- Botter, C.H., Boer, H., en Fisscher, O.A.M. (1994). *Industrie en organisatie*. Deventer: Kluwer, 's Gravenhage: NIVE
- Bruce, M., & Bessant, J. (2002). Managing a design process. In: Bruce, M., Bessant, J. (Eds.), *Design in Business: Strategic innovation through design*. Essex: Pearson Prentice-Hall
- Claeys, F. (1992). *HGPSS: Object-georiënteerde 'proces-interaction' simulatie*. Verkregen op 12 juli, 2012, via <http://www.cs.mcgill.ca/~hv/publications/92.BIOMATH.thesis.HGPSS.pdf>
- Daft, R.L. (2010). *Understanding the theory and design of organizations*. Londen: South-Western Cengage Learning
- De Leede, J. (1997). Innoveren van onderop. Over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing. Verkregen op 26 juni, 2012, via <http://doc.utwente.nl/20390/1/t0000002.pdf>
- De Leeuw, A.C.J. (1982). *Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering*. Assen: Van Gorcum.
- De Leeuw, A.C.J. (1996). *Bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek*. Assen: Van Gorcum
- De Leeuw, A.C.J. (2000). *Bedrijfskundig management*. Assen: Van Gorcum
- Den Butter, F., Risseeuw, P., & Van den berg, M. (2008). *De rol van trustkantoren in de Nederlandse economie*. ESB 93 (4542)
- De Nederlandsche Bank (2007). *Vergunningplicht voor trustkantoren*. Verkregen op 1 mei, 2012, via <http://www.toezicht.dnb.nl/2/2/50-202504.jsp>
- De Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren, human resource mobilization in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum
- Frielink, K. (2004). *Toezicht trustkantoren in Nederland*. Deventer: Kluwer
- George, M.L. (2003). *Lean Six Sigma for Service*. New York: The McGraw-Hill companies

- Gerritsen, R., Van Gerven, E., en De Jongh, M. (2007). *Lean management stap voor stap*. Alphen aan den Rijn: Beaumont Quality Publications B.V.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management journal*. Vol. 31 (4), p. 828-853
- Gray, D.H. (1986). Uses and misuses of strategic planning. *Harvard Business Review*, No. 64 (1-2), p. 89-97
- Groenvynck, J. (2006). *De mogelijkheden van Six Sigma in dienstenprocessen*. Verkregen op 28 juni, 2012, via http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/214/248/RUG01-001214248_2010_0001_AC.pdf
- Grossman, G.E. & Rossi-Hansberg (2007). Trading tasks: a simple theory of offshoring. *NBER Working Paper*. No. W12721
- Hardjono, T.W. (2011). *Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer
- Hoezen, J., en Jongejans, K. (2010) *De bril van de IT-auditor*. Verkregen op 18 juli, 2012, via http://www.vurore.nl/images/vurore/downloads/1003_Hoezen_Jongejans_definitief.pdf
- Instituut voor Bedrijfs- en Industriële Statistiek (2012). *Process development for services and healthcare*. Universiteit van Amsterdam. Verkregen op 28 juni, 2012, via <http://www.ibisuva.nl/nl/lean-six-sigma-nl.html>
- Jans, E.O.J. (1999). *Grondslagen Administratieve Organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Johnston, K., & Yetton, P. (1996). *Integrating IT Divisions in a Bank Merger*, Strategic Information Systems, 5 (3), p. 189-212
- Kloek, W. (z.d). *Demografie van bedrijven: uitgebreide toelichting*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Verkregen op 15 mei, 2012, via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E7F60BD049C2-418A-87D1-268435919DA2/0/Demografiebedrijventoelichting.pdf>
- Kamerstukken II 2002/03 (2002). 29041, nr.3, p. 3
- Knip, M. (2006). *Werken met nurse practitioners: effecten van functiedifferentiatie*. Van Gorcum: Assen
- Konijnenburg, J. (2008). Ziekte, verzuim en communicatie – van professionele input naar organisatie-effectieve output. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*. Vol. 16 (1), p. 30-31
- Kuipers en Amelsvoort (2002). *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale Ontwerpleer*. Deventer: Kluwer

- Lugard, R-J.P. (2005). De Wtt en de Rib Wt: een blik in de tijd. *Tijdschrift voor compliance*. 2005-1
- Lugard, R-J.P. (2012). Trustkantoren wat zijn dat? *B&E Vakblad voor de financiële sector*, april 2002
- MacKenzie, O.J. (2001). *Handboek informatiewetenschap*. Deventer: Kluwer
- Matthijssen, P. (2011). *Lean Six Sigma voor niet-industriële organisaties*. Verkregen op 2 augustus, 2012, via www.bizzdesign.nl/component/docman/doc.../63-informatie-lss
- Ministerie van Financiën (2012). Verdragen op het gebied van directe belastingen per 1 april 2012. Verkregen op 11 mei, 2012, via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingeninternationaal/documenten-en-publicaties/circulaires/2011/07/01/verdragenoverzicht-minfin.html>
- Mobach, M. (2009). *Een organisatie van vlees en steen*. Assen: Van Gorcum
- Moore, G. (2009). Using professional judgment. *The auditor's report*. Vol. 33 (1), fall 2009
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1997). *Competing by design: the power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1997). A congruence model for organization problem solving. *Managing strategic innovation and change*. New York: Oxford University Press
- Nieuwenhuis, M.A. (2003). *The art of management. Deel I: Strategie en structuur*.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company
- Prins, M., Heintz, J.L., & Vercouteren J. (2001). *Ontwerpen en Management*, in: Lousberg L.H.M.J. en Duijn, F.A.van, eds. *Handboek Bouwprojectmanagement*. Den Haag: Ten Hagen Stam
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie – aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum
- Rip, A., en Kemp, R. (1998) 'Technological Change', in Steve Rayner and Liz Malone (eds.) *Human Choice and Climate Change*, Vol 2, p. 327-399
- Rogier, J.J.H. (1998). *De wisselwerking tussen organisatie en markt*. Verkregen op 14 september 2012 via <http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/management/.../j.j.../thesis.pdf>
- Roos, J. (2006). *Internationale handelsstromen en de statistiek*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Roozenburg, N.F.M., en Eekels, J. (1995). *Product design, fundamentals and methods*. Chichester: Wiley
- Roozenburg, N.F.M, en Eekels, J. (1998). *Productontwerpen, structuur en methoden*. Chichester: Wiley

- Scott, W.R., & Davis, G.F. (2007). *Organizations and Organizing*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall
- Spencer, K.I., (1982). Deciphering Prometheus, temporal change in the skill level of work. *American Sociological Review*. Vol. 48, p. 824-837.
- Susman, G.I. (1976) *Autonomy at work*. New York: Preager
- Thompson, J.D. (2007). *Organizations in action: science bases of administrative theory*. New Jersey: Transaction Publishers
- Van Aken, J.E., Berends, H., & Van der Bij, H. (2007) *Problem solving in organizations*. Cambridge: University Press
- Van Beest, F. (2011). Rules-based and principles-based accounting standards and earnings management. Verkregen op 16 augustus, 2012, via <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/2066/84455/1/84455.pdf>
- Van der Meer, E.T., en School, M.A.A. (2008). *De logistiek van het ziekenhuis*. Medisch contact 3, december 2008, jg. 63. Nr. 49, p. 2058-2060
- Van Ede, J. (2010). *Logica verbetert facturatieproces met Lean Six Sigma*. Verkregen op 14 september, 2012, via http://www.procesverbeteren.nl/Logica_Lean_Six_Sigma.php
- Vereniging International Management Services (VIMS) (2012). *Nederlands trustbedrijf*. Verkregen op 11 mei, 2012, via http://www.vims.nl/upload/file/08_-_06_-_20_fact_sheet.pdf
- Verschuren, P.J.M. (1986). *De probleemstelling van een onderzoek*. Utrecht: Het spectrum
- Visscher, K. (2001). *Design methodology in management consulting*. Verkregen op 14 juni, 2012, via thesis.doc.utwente.nl/57172/
- Welge, M.K., & Al-Laham, A. (1995). Probleme der Implementierung von Wettbewerksstrategien in: *Strategisches Euro-Management*, Scholz. p. 57-72
- Wijzigingswet financiële markten (2010). Verkregen op 1 mei, 2012, van www.minfin.nl/Actueel/Consultaties/2010/08/Consultatie_Wijzigingswet_financiele_markten_deel_II

Bijlagen

Bijlage 1: Tabel 1 Ontwerpstrategieën

	Rationele strategie	Dialogische strategie	Pragmatische strategie	Reflexieve strategie
Karakteristieken voor de ontwerpsituatie	Chaos tussen haken, orde door rationele analyse	Chaos van sociaal-politieke oorsprong, orde door consensus en compromis	Chaos van cognitieve oorsprong, orde emergeert in het proces	Chaos gebruikt om orde te destabiliseren
Ontwerpproces	Rationeel probleem-oplossen	Discussie en onderhandeling	Leren en experimenteren	Reflexieve zelf-organisatie
Focus	Inhoud	Draagvlak	Momentum	Praktijken
Wie creëert het ontwerp?	Individuele manager en/of adviseur	Groep sleutelfiguren	Mogelijk iedereen	Mogelijk iedereen, behalve de adviseur
Bijdrage van de adviseur	Framen van de situatie en het maken van het ontwerp	Framen van de situatie, structureren en managen van de dialoog	Framen van de situatie, initiëren en op gang houden van het proces en het stabiliseren van orde	Framen van de situatie, deconstrueren en herontwerpen van lokale ontwerp-praktijken
Functies van methoden	Richtlijn voor het ontwerp-proces	Verbeteren van de communicatie	Coördinatie en gezamenlijke taal	Uitdagen praktijken
Implementatie	Na het ontwerpen	Na het ontwerpen	Parallel aan het ontwerpen	Situationeel
Evaluatiecriteria	A priori functionele criteria	Tevredenheid sleutelfiguren	A posteriori functionele criteria	Situationeel

Vergelijking van verschillende ontwerpstrategieën (Visscher, 2001).