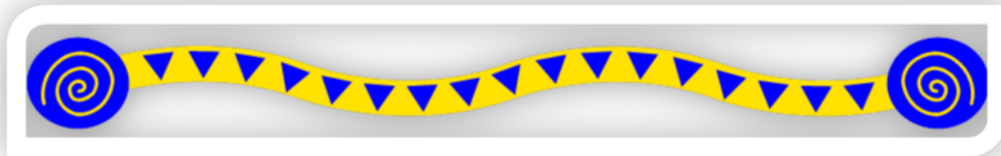


Wat werkt wel en wat niet, bij het verbeteren van interne dienstverlening.

Een evaluerende case studie van een veranderprogramma in de interne gemeentelijke dienstverlening



Master Thesis

Auteur: Loes van Veen
Studentnummer: s1014587

Universiteit Twente, Enschede, Nederland
Master of Science, Business Administration, Service Management

Eerste begeleider: Prof. dr. C.P.M. Wilderom
Tweede begeleider: M.E. Gravesteijn MBA

30 november 2011

UNIVERSITEIT TWENTE.
UNIVERSITEIT TWENTE

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	3
2. Literatuur	5
2.1. Multichannel management en e-overheid.....	5
2.2. Business Process Reengineering/Change (BPR)/(BPC) (in de publieke sector).....	6
2.3. Procesmatig en projectmatig veranderen.....	7
2.4. Veranderen, continu veranderen en verbeteren (in de publieke sector)	7
2.5. Participatie	9
3. Model verkregen uit de literatuur.....	11
4. Methode	12
5. Resultaten.....	16
5.1. Claims, concerns en issues	16
5.2. Resultaten voor beantwoording van de centrale vragen.....	17
6. Discussie en reflectie	32
7. Conclusie	38
8. Referenties	39
9. Bijlagen	42

Samenvatting

Binnen de publieke sector en met name binnen gemeenteland is professionele en klantgerichte dienstverlening een steeds belangrijker agendapunt. In deze studie wordt een deel van een grootschalig veranderprogramma bestudeerd van de interne dienstverleningsorganisatie in een grote Nederlandse gemeente. De studie beschrijft de (participatie)belevingen van zeven actorengroepen, die betrokken zijn bij de verandering naar professionele, klantgerichte en efficiënte interne dienstverlening, de realisatie van het (elektronisch) Servicepunt. Tevens wordt onderzocht in welke mate een klantgericht continu verbeterklimaat al de aandacht heeft gekregen tijdens het veranderprogramma en wat nog nodig is om dit blijvend te bewerkstelligen. De onderzoeksmethode is deels gebaseerd op Fourth Generation Evaluation, een methode waarbij dialoog en overeenstemming tussen verschillende belanghebbenden centraal staan, met verbetering van de praktijk als uitgangspunt.

Op basis van de resultaten is er een verband gelegd tussen leiderschap, projectbeheersfactoren, participatie en commitment. Zo wordt participatie bijvoorbeeld bevorderd door projectbeheersfactoren (voldoende tijd en helderheid in doel, rol, en informatie).

De bestaande literatuur beaamt dat een hogere participatiegraad van medewerkers leidt tot zowel individuele als organisatie ontwikkeling. In het onderzochte veranderproces ligt het participatieniveau van de medewerkers tamelijk hoog, maar de invloed van de participatie op de besluitvorming loopt hiermee niet parallel. Deze ongelijkheid belemmert het succes van het veranderproces.

Ondanks dat met de realisatie van het (elektronisch) Servicepunt een aanzet is gegeven voor een klantgericht continu verbeterklimaat, zal een doorontwikkeling van deze vernieuwing moeten plaatsvinden in de toekomst. De belangrijkste ingrediënten zijn hiervoor het gezamenlijk betrekken van medewerkers en klanten.

Er is gekozen om deze masterthesis in een artikelvorm te weergeven. De intentie is namelijk aanwezig om van de masterthesis een daadwerkelijke publicatie voort te brengen.

1. Inleiding

Er is een wereldwijde beweging in zowel de publieke als de private sector om meer burger- of klantgericht te zijn in het ontwerp en de levering van diensten (Roy en Langford, 2008). Het verbeteren van de dienstverlening in de publieke sector vindt zijn oorsprong in de jaren tachtig. In diverse landen werden vanaf toen grote vernieuwingen doorgevoerd in het management van overheidsorganisaties, het zogenaamde New Public Management (Hood, 1995). In Nederland is vanaf 2005 het concept Antwoord© ontwikkeld. Dit is een landelijk initiatief dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een Klanten Contact Centrum (KCC) te creëren, dat op termijn dé ingang wordt voor vrijwel de gehele overheid (Hiemstra en de Vries, 2007). Het KCC ontvangt fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten van de burger, met de insteek deze direct af te handelen. De laatstgenoemde manier, de elektronische dienstverlening, een aspect binnen e-overheid (e-government), heeft het afgelopen decennium een plek in overheidsland veroverd (Zhiyuan Fang, 2002).

In deze studie wordt de interne dienstverleningsorganisatie van een grote Nederlandse gemeente onderzocht. In navolging van haar gemeentelijke programma Antwoord© voor de burgers, heeft de interne dienstverlener, een intern veranderprogramma ontwikkeld. Het doel van het programma is omschreven als het leveren van een professionele, klantgerichte en efficiënte interne dienstverlening, door middel van een intern KCC.

Een van de initiatieven van het programma is het realiseren van een (elektronisch) Servicepunt (hierna ook genoemd als veranderproces), een service pagina die via het intranet bereikbaar is. Op deze pagina kunnen medewerkers van de gemeente (de interne klanten) informatie raadplegen over, en standaard producten en diensten (elektronisch) aanvragen bij, de interne dienstverleningsorganisatie. Deze organisatie bestaat uit verschillende functionele afdelingen, zoals personeelsmanagement, informatie voorziening en facilitaire zaken.

De realisatie van het (elektronisch) Servicepunt vraagt om integratie van verschillende operationele afdelingsprocessen, verschuivingen van verantwoordelijkheden en het (her)ontwerpen van werkprocessen. Daarnaast wordt van medewerkers een andere manier van denken en werken verwacht, ze zullen meer moeten handelen vanuit de logica en het gemak van de klant. Vanuit het programma wordt verlangd dat het management actief stuurt op deze gedragsverandering. Over het (her)ontwerpen van werkprocessen is in de literatuur met name geschreven over de private sector (Obermeier 2010, McAdam en Donaghy 1999). Ervaringen in procesveranderingen vanuit gemeenten, zijn in de literatuur nog onderbelicht. Deze studie wil hierin een aanvullende bijdrage leveren.

Bij het veranderproces zijn verschillende actorengroepen betrokken, zoals het programmteam, het lijnmanagement, en Front- en Back Office teams. Actoren zijn personen die individueel of collectief handelingen verrichten (Baarda, 2009) en ze beïnvloeden daarmee de wijze waarop de verandering tot stand komt. Deze studie onderzoekt de belevingen van de actorengroepen tijdens het veranderproces, de implementatie van het (elektronisch) Servicepunt. Hierbij wordt het accent gelegd op de mate en de effecten van participatie van de actorengroepen. In de literatuur wordt aangegeven dat participatie bij veranderingen leidt tot meer acceptatie van medewerkers (De Leede en Looise, 1994), mits het management hierbij een faciliterende en ondersteunende rol speelt (O'Brien, 2002). Volgens Osborne en Brown (2005:97) is betrokkenheid van werknemers cruciaal in verandermanagement, maar is er weinig bekend over wat voor soort participatie tot succesvolle organisatieverandering leidt. Ook hierin wil deze studie een contributie leveren.

Na de implementatie van het (elektronisch) Servicepunt wordt er gestreefd naar continue verandering om het continue verbeterkarakter in de interne dienstverleningsorganisatie te entameren. Continue verandering is een gevolg van onverwachte veranderingen in de omgeving (Osborne en Brown, 2005). De aankomende bezuinigingen en opkomende klantwensen zijn hier voorbeelden van. Echter, continu veranderen is nieuw voor publieke service organisaties, waar verandering traditiegetrouw wordt opgevat als een eenmalige gebeurtenis (Osborne en Brown, 2005:85). Fryer e.a. (2007) geven aan dat meer onderzoek nodig is naar de succesfactoren van continu verbeteren binnen de publieke sector en dus ook binnen gemeenten. Binnen deze studie zal mede het continue verander- en verbeterkarakter van de interne dienstverleningsorganisatie worden onderzocht.

De centrale vragen, die in deze studie worden beantwoord, luiden als volgt:

1. *Hoe beleven de actorengroepen van het interne KCC (de participatie in) het afgelopen veranderproces, het realiseren van het (elektronisch) Servicepunt?*
2. *In welke mate heeft een klantgericht continu verbeterklimaat al aandacht gekregen tijdens het veranderprogramma?*
3. *Wat is nog nodig om een klantgericht continu verbeterklimaat blijvend te bewerkstelligen?*

Om antwoord te krijgen op deze vragen, zal eerst relevante literatuur besproken worden.

Onderwerpen als e-overheid, herontwerpen van processen, participatie en continue verbeteren, komen aan bod. Met name de succes- en faalfactoren van de genoemde zaken zullen behandeld worden.

Vervolgens wordt de onderzoeksaanpak van het kwalitatieve onderzoek beschreven en tenslotte worden de resultaten geanalyseerd en volgen de discussie, reflectie en conclusie.

2. Literatuur

2.1. Multichannel management en e-overheid

Het Antwoord© programma van de Nederlandse overheid stimuleert multichannel management (Pieterse en Rikkerink, 2009). Multichannel management kan gezien worden als 'de effectieve en efficiënte inzet van kanalen voor de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten en diensten naar de klant' (Pieterse e.a., 2007:7). Multichannel dienstverlening kan verzorgd worden door middel van verschillende kanalen, zoals baliecontact, e-mail, telefoon en Internet.

Gagnon e.a. (2010) noemen enkele variabelen die effectieve en efficiënte multichannel levering mogelijk maken. Visie is de overkoepelde variabele, welke wordt gevormd door de top. Gezamenlijke doelen van operationele eenheden zijn hierbij van belang. Personeel, technologie, samenwerking en reglementen vormen de andere variabelen. Gagnon e.a. (2010) geven aan dat door multichannel levering, diverse zaken veranderen, zoals de organisatie van werk, technologie en rollen van medewerkers en managers. De focus op de klant en samenwerking tussen eenheden betekenen een cultuuromslag van aanbodgerichte naar meer vraaggerichte dienstverlening. Volgens Hoogwout (2010) is voor gemeenten de omschakeling naar klantdenken zeer lastig, omdat het beleidsuitvoeringsdenken blijft overheersen binnen deze instellingen. De verandering in de organisatiecultuur bemerken ook Pieterse en Rikkerink (2009) als obstakel bij het vormgeven van multichannel management. Volgens hen zouden gemeenten meer aandacht moeten geven aan 'zachte' kant (cultuur, communicatie en klantkennis), wanneer er gekozen wordt voor multichannel management.

Dienstverlening van de overheid via de elektronische weg is één van de kanalen. Deze zogenaamde e-overheid is 'een overheid waarbij het verkeer tussen overheid en burger, zoveel mogelijk langs de elektronische weg plaatsvindt, met als doel betere dienstverlening, betere handhaving, en bevordering van inspraak en zeggenschap' (Postma en Wallage, 2007:4). Zhiyuan Fang (2002:1) hanteert de volgende definitie: 'E-overheid is een manier voor overheden om de meest innovatieve informatie- en communicatietechnologieën te gebruiken, met name web-based internet toepassingen, om burgers en bedrijven makkelijk toegankelijke overheidsinformatie en -diensten te leveren, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en mogelijkheden te verschaffen om deel te nemen in de democratische instellingen en processen'.

Volgens Layne en Lee (2001) is e-overheid ontstaan vanuit twee aspecten. Ten eerste maken burgers steeds meer gebruik van het Internet om informatie te verkrijgen en diensten af te nemen van de private organisaties. Zij verwachten ook overheidszaken te kunnen regelen en informatie te kunnen raadplegen via het web. Ten tweede kan de overheid via het elektronische kanaal standaard vragen makkelijker beantwoorden, wat de werklust verlaagt en efficiency verhoogt. Burgers zullen nog steeds de andere kanalen gebruiken, maar in mindere mate. Een volledig functioneerde e-overheid zal dienstverlening efficiënter maken en hierdoor kunnen besparingen voor zowel overheid als de burger worden gerealiseerd (Layne en Lee, 2001). Layne en Lee (2001) presenteren een vier fasen model e-overheid, die bestaat uit: catalogiseren, transactie, verticale integratie en horizontale integratie. In de fase van verticale integratie zal de rol van werknemers veranderen. In plaats van een eenvoudige taakgeoriënteerde werker, wordt hij meer een procesbewaker. Bij de horizontale integratie is het van belang dat de verschillende functionele muren van afdelingen worden doorbroken. Dit vraagt om een denkdoorbraak van afdelingsmanagers en medewerkers. Denhardt (1999), verwoordt dit in het binnenste buiten en onderste boven veranderen van het management. Binnenste buiten door een interne focus te wijzigen in een externe focus (naar de klant). Onderste boven door de traditionele top-down benadering te veranderen naar een meer bottom-up benadering, een systeem met gedeeld leiderschap.

E-overheid gaat niet alleen over het online plaatsen van bestaande formulieren en diensten, maar biedt de mogelijkheid om te heroverwegen hoe de overheid diensten levert en hoe deze worden gekoppeld, afgestemd op de behoeften van gebruikers (Burn en Robins, 2003).

2.2. Business Process Reengineering/Change (BPR)/(BPC) (in de publieke sector)

E-overheid kan gezien worden als een speciaal type van Business Process Reengineering/Change (BPR/BPC) (Scholl, 2003). E-overheid is hiermee een vorm van een veranderproces waarbij ICT als hulpmiddel wordt gebruikt.

De definities van BPC en BPR hebben raakvlakken met elkaar. Business Process Change (BPC) is een strategiegedreven organisatie-initiatief om bedrijfsprocessen te verbeteren en te (her)ontwerpen, om competitief voordeel in de prestaties te bereiken, door middel van veranderingen in de relaties tussen management, informatie, technologie, organisatiestructuur, en de mensen (Harmon, 2003). Het integreert een radicale strategische manier van business process re-engineering (Hammer en Champy, 1993) en een meer incrementele methode van continue procesverbetering met passende informatie technologie (IT) en e-business infrastructuur strategieën (Stemberger, 2007). Volgens Kettinger (1997) bevatten BPR projecten inspanningen om de organisatie-subsystemen van management (stijl, waarden), mensen (taak, vaardigheden, cultuur), informatie technologie en organisatie structuren, inclusief team en coördinatie mechanismen, te veranderen. Het doel van de transformatie is verbetering van proces, producten en diensten, gemeten in kosten, kwaliteit, klanttevredenheid of aandeelwaarde.

Al-Mashari en Zairi (1999) benoemen belangrijke succes- en faalfactoren voor een algemeen BPR implementatie proces. De factoren zijn in vijf hoofdgroepen verdeeld: factoren gerelateerd aan de verandering van management systemen en cultuur, management competentie factoren, organisatie structuur factoren, BPR project management factoren en IT infrastructuur factoren.

Enkele concrete succesfactoren hiervan zijn: effectieve communicatie, participatie van mensen, bepalen van doelen en prestatiemeting en het integreren van BPR met andere verbetering benaderingen.

Veel BPR/BPC literatuur is geschreven vanuit de private sector, maar weinig onderzoeken bevatten voorbeelden uit het publieke domein (Obermeier e.a., 2010; McAdam en Donaghy, 1999). Verschillen in BPR methoden, technieken en tools tussen de private en publieke sector zijn aannemelijk, omdat de sectoren verschillende kenmerken hebben (Obermeier e.a., 2010). De publieke sector divergeert zich van de private sector door onder andere: bureaucratische structuren, risicomijdende cultuur, starre hiërarchieën, meerdere belanghebbenden voor veel processen (grenzen kunnen niet overschreden worden), veranderingen in beleid kunnen plotseling en drastisch zijn, en personeel is een cruciaal onderdeel van de publieke sector organisaties (Hutton, 1996; McAdam en Donaghy, 1999).

Hoewel meer onderzoek naar BPR kritische succesfactoren in de publieke sector nodig is, zijn er al enkele factoren genoemd, zoals: heldere en consistente strategische focus en lange termijn visie gedeeld door de hele organisatie, blijvende commitment en actieve betrokkenheid vanuit de hogere organisatieniveaus, goede planning en management, continue dialoog met belanghebbenden en medewerkers, en continue meting van prestaties/benchmarking (Hutton, 1996). Commitment impliceert in hoeverre iemand zich identificeert met en betrokken is in een bepaalde organisatie. Commitment uit zich in een sterk geloof in en acceptatie van de organisatie doelen en waarden, een bereidheid om zich aanzienlijk in te spannen ten behoeve van de organisatie en een sterk verlangen om deelnemer te blijven in de organisatie (Porter e.a., 1976; Mowday e.a., 1979; Meyer en Herscovitch, 2001).

Volgens McAdam en Donaghy (1999) zijn daarnaast ondersteuning vanuit het hoger management, communicatie en participatie, belangrijke factoren voor BPR in de publieke sector. Burn en Robins (2003) benadrukken ook, dat leiderschap van de top samen met open communicatie en participatie,

nodig is voor een succesvol (e-overheid) procesveranderingsproject. Daarnaast speelt IT een ondersteunende, maar niet de heersende rol. Om de te verwachten weerstand op een verandering te verminderen, moet de visie voor verandering worden omarmd door alle niveaus van de organisatie, in het bijzonder door functionele en middenmanagers (Burn en Robins, 2003). Ook Huy (2001) ziet een waardevolle bijdrage van middenmanagers aan een veranderproces, mede door hun ondernemende ideeën, hun informele netwerk en hun vermogen om de spanning tussen continuïteit en verandering te managen. Om een gedeelde visie te bereiken is een continue communicatie nodig over: de waarde van de te bereiken resultaten, de verwachte bijdrage van elk individu en hoe elk individu verantwoording afdraagt over zijn eigen bijdrage (Burn en Robins, 2003). Communicatie tijdens veranderprocessen vinden Boonstra en Elving (2009) essentieel. Boonstra en Elving (2009) maken onderscheid tussen communicatie voorafgaand, tijdens en na afloop van de verandering. Seddon (2005) juicht het herontwerpen van processen in de richting van de klant toe, door middel van systeem denken, dat redeneert en ontwerpt vanuit de klantvraag. De auteur zet command and control thinking tegenover systems thinking. Bij command and control (specificaties en monitoring) is besluitvorming en werk van elkaar gescheiden, terwijl dit bij systems thinking met elkaar geïntegreerd is. In gemeentelijke dienstverlening is vaak nog de command en control benadering aanwezig (Seddon, 2008). Om een dienst te ontwerpen, is het belangrijk om vanuit de klantvraag te ontwerpen, de aard en de omvang van de variatie van de vraag te begrijpen en de manier waarop het systeem hierop reageert te optimaliseren (Seddon, 2005).

2.3. Procesmatig en projectmatig veranderen

Een verandering, zoals BPR/BPC, kan via een procesmatige of een projectmatige aanpak worden benaderd. Een procesbenadering wordt gehanteerd wanneer de verandering plaats vindt in een dynamische omgeving (De Bruijn e.a., 2008) Dit betekent dat de problemen en oplossingen van de verandering nog onstabiel of niet helder zijn. Volgens de Bruijn e.a. (2008:3) kenmerkt een procesbenadering zich door drie zaken: het accent bij de verandering verschuift van de inhoud van de verandering naar de manier waarop deze tot stand zal komen; er worden vooraf tussen de betrokken partijen afspraken gemaakt over de manier waarop het besluitvormingsproces zal verlopen; deze procesafspraken bieden voor elk van de betrokken partijen voldoende ruimte om de eigen belangen te dienen. Bij een procesbenadering is het van belang actoren te laten samenwerken om gezamenlijke bevredigende uitkomsten te bereiken. In het proces wordt gezocht naar een oplossing die voor de verschillende partijen baat oplevert of althans geen tegenstand uitlokt (Van Damme en Brands, 2008). Dit kan tamelijk uitgebreid zijn en zichtbare resultaten kunnen daardoor even uitblijven. De procesmanager speelt een belangrijke rol bij het faciliteren van opbouwende relaties tussen de deelnemers onderling (Van Damme en Brands, 2008). Het proces kan zich na een periode ontwikkelen tot een project, waarbij het probleem en de oplossing inmiddels redelijk duidelijk zijn (statische omgeving) en er dient overgeschakeld te worden naar een projectbenadering (De Bruijn e.a., 2008). Bij een projectbenadering kan er gebruik gemaakt worden van projectmanagementtechnieken, zoals duidelijke doelstellingen, vooraf vastgesteld eindproduct en de projectbeheersfactoren geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd (De Bruijn e.a., 2008; Crawford en Nahmias, 2010; Wijnen en Kor, 1996).

2.4. Veranderen, continu veranderen en verbeteren (in de publieke sector)

In deze studie wordt een situatie bestudeerd, waarin de implementatie van het herontwerpen van werkprocessen tot stand komt. Deze implementatie kan worden beschouwd als een (eenmalige) verandering. Fernandez en Rainey (2006) beschrijven acht factoren, die kunnen bijdragen aan succesvolle organisatie verandering in de publieke sector: noodzaak, een plan, interne steun en weerstand overwinnen, ondersteuning en commitment vanuit het topmanagement, externe

ondersteuning, de middelen, verankeren van verandering en voortzetting van verandering. Hierbij vraagt een succesvolle implementatie van organisatieverandering vaak om een combinatie van participatie vanuit lagere niveaus en richtingen vanuit het (top) management.

In de casus van de studie wordt na de implementatie gestreefd naar continue verandering om het continue verbeterkarakter in de organisatie te plaatsen. Weick en Quinn (1999) beschrijven continue verandering als constant, evoluerend en cumulatief, gedreven door organisatorische instabiliteit en reacties op dagelijkse contingenties. Osborne en Brown (2005) definiëren continue verandering als opdoemende verandering als gevolg van onverwachte omstandigheden in de omgeving, ook wel 'emergent change' genoemd. Echter, continu veranderen is relatief nieuw voor publieke service organisaties, waar verandering traditiegetrouw wordt opgevat als een eenmalige gebeurtenis (Osborne en Brown, 2005:85).

Het model van een lerende organisatie is afgeleid uit het emergent change concept (Osborne en Brown, 2005). De intentie van een lerende organisatie is het ontwikkelen van een organisatiecultuur waar alle niveaus van de organisatie zijn ingericht om met veranderingen om te gaan die ontstaan vanuit de omgeving (Osborne en Brown, 2005:26). In een lerende organisatie dienen managers een omgeving te creëren waar medewerkers kunnen leren van hun ervaringen, en deze zelf te gebruiken om verandering te stimuleren. Senge (1990) beweert dat effectieve organisaties bedreven moeten zijn in het verkrijgen van informatie, verwerken ervan, en hun gedrag als gevolg van deze informatie gaan aanpassen.

Er bestaan verschillende modellen om lerende omgevingen in te bedden in organisaties.

Voorbeelden zijn de learning cycles van Kolb e.a. (1979) en Salaman (1995), waar men veranderingen uitvoert, deze evalueert en de leerervaringen vervolgens meeneemt in de volgende verandering. Pitts and Lei (1999) benoemen zes elementen van een lerende organisatie: frequente rotatie van managers, voortdurende opleiding van personeel, decentralisatie van besluitvorming, stimuleren van meerdere experimenten door het personeel, hoge tolerantie voor mislukking en openheid met de organisatie naar een verscheidenheid aan standpunten. Garvin e.a. (2008) geven drie aspecten aan die nodig zijn om een lerende organisatie te creëren: een stimulerende omgeving, concrete lerende processen en leiderschap dat leren bevordert. Concrete lerende processen bevatten onder andere het verzamelen, interpreteren en verspreiden van informatie, experimenteren met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, en het identificeren en oplossen van problemen (Garvin e.a., 2008). Een lerende organisatie wordt geassocieerd met organizational citizenship behavior (OCB) (Somech en Drach-Zahavy, 2004). OCB is zelfstandig beoordeeld gedrag gericht op personen of op de gehele organisatie, dat verder gaat dan de bestaande rolverwachting, bedoeld om de organisatie te laten profiteren (Organ, 1988). Medewerkers doen dus 'extra' ten behoeve van de organisatie, terwijl dit niet uitdrukkelijk wordt gevraagd.

Een lerende organisatie benadering moedigt organisaties continu aan, om verandering te zien als een primaire taak van alle werknemers, in plaats van alleen een taak van het management. Echter, binnen de publieke context is de implementatie van het concept lastiger. Publieke organisaties worden van nature regelmatig gekenmerkt als risicomijdend en strevend naar stabiliteit (Osborne en Brown, 2005).

Continu verbeteren sluit bij het begrip continu veranderen aan, vanwege het continue en incrementele karakter. McAdam (2000) geeft de volgende definitie van continu verbeteren: Een evolutionair incrementeel proces dat leidt tot een betere manier om te concurreren en wat waarde toevoegt aan bestaande processen en omvat het gehele personeel van de organisatie. Fryer e.a. (2007) nemen in hun definitie de klantfocus mee: continu verbeteren is waar alle organisatiedeelnemers samen voortdurend werken aan het verbeteren van processen en het verminderen van fouten om de prestaties voor de klant te verbeteren. Voordelen van continu verbeteren zijn onder andere lage investeringen, verhoogde medewerkerscommitment en verbeterde klanttevredenheid (Fryer e.a., 2007).

Fryer e.a. (2007) noemen enkele kritische succesfactoren voor continu verbeteren in de publieke sector. De belangrijkste zijn, management commitment, klantmanagement, procesmanagement en medewerkersparticipatie. Daarnaast wordt aangegeven dat implementatie van continu verbeteren in de publieke sector diverse obstakels met zich meebrengt, waaronder het ontbreken van een definitie van de klant, stijfheid van de organisatie, weinig prikkels om de klanttevredenheid te verbeteren vanwege de monopoliepositie en meerdere belanghebbenden met verschillende behoeften (Dewhurst e.a., 1999; Nwabueze en Kanji, 1997).

Het implementeren van een continu veranderingsklimaat wordt in publieke organisatie, zoals eerder genoemd, belemmerd door de risicomijdende en stabiele organisatie kenmerken. Verder is de implementatie van continu verbeteren in de publieke sector moeilijk, vanwege onder meer de ontbrekende klantfocus. De implementatie van beide concepten vereisen een verandering van gedrag, normen en waarden (cultuur).

Schneider e.a. (1996) bevestigen dat voor duurzame verandering, structuur, technologie en mensen nodig zijn. Daarnaast is duurzame verandering het meest verzekerd als zowel het klimaat (wat de deelnemers van de organisatie ervaren, beleven of waarnemen) als de cultuur (de overtuigingen en waarden van de organisatie deelnemers) veranderen. Schneider e.a. (1996) stellen dat cultuur veranderd kan worden, door een focus op klimaat. Dus door aanpassingen aan dagelijkse praktijken, beleid, procedures en routines (klimaat), kunnen overtuigingen en waarden (cultuur) worden beïnvloed, wat leidt tot de (veranderende) gedragingen van werknemers.

Schneider e.a. (2006) heeft het begrip dienstverleningsklimaat (service climate) omschreven als de mate waarin het management dienstverleningskwaliteit benadrukt in al haar activiteiten. Het begrip is uitgesplitst in vier verschillende componenten.

- Basis zaken: participatie in besluitvorming, informatie voorziening, training, middelen, technologie, faciliteiten, systemen, management/leiderschap (responsief, behulpzaam).
- Interne service (ontvangen van anderen): samenwerking, responsiviteit, competenties.
- Service kwaliteit: aandacht van management voor uitstekende service, planning en doelstelling over service kwaliteit vanuit management, competenties van andere medewerkers om service kwaliteit te leveren, de beschikbaarheid van benodigde middelen om service te verlenen, de aandacht voor klantenfeedback op service kwaliteit.
- Gedrag: klantgericht gedrag.

Voor een continu klantgericht verbeterklimaat zal met bovenstaande zaken rekening dienen te worden gehouden.

2.5. Participatie

Medewerkersparticipatie wordt naast effectieve communicatie, heldere focus en commitment, meerdere malen genoemd als belangrijke succesfactor bij BPR/BPC en continu verbeteren (Al-Mashari en Zairi, 1999; Burn en Robins, 2003; Hutton, 1996; McAdam en Donaghy, 1999; Fryer e.a., 2007) en wordt daarom nader toegelicht. Participatie heeft verschillende niveaus, effecten en randvoorwaarden, welke hieronder worden beschreven.

Farnhem en Horton (2003) definiëren medewerkerparticipatie en -betrokkenheid als, collectieve/team of individuele afspraken waarbij managers rechtstreeks, of via de vertegenwoordigers van, de werknemers zelf informeren, consulteren en laten onderhandelen, op de gebieden waarop ze belang hebben. Participatie heeft verschillende dimensies. Parys (2003) beschrijft er zes; formele/informele participatie, directe/indirecte participatie, toegang tot besluitvorming/hoeveelheid invloed, inhoud van het besluit, duur van participatie, mate van vrijwilligheid/dwang. Volgens de Leede en Looise (1994) omvat participatie het geheel van formele en informele overlegvormen, waarbij 'ondergeschikten' de besluitvorming kunnen beïnvloeden. Motieven van participatie, o.a.: efficiency, motivatie, herverdeling van macht, goede arbeidsverhoudingen. Participatie wordt gezien als facilitator van veranderingen. Tijdens een

veranderproces kan weerstand tegen de verandering een barrière zijn. Om die weerstand te verminderen moeten werknemers in een vroeg stadium bij het veranderproces worden betrokken. Meeweten, meedenken en meebeslissen vormen een gevoel van mede-eigendom voor het eindresultaat, wat leidt tot een snellere acceptatie en vervolgens positieve gevolgen heeft op productiviteit en kwaliteit (De Leede en Looise, 1994).

Van Nistelrooij e.a. (2010) bestudeerden participatief veranderen. De auteurs onderzochten de opzet en effecten van een participatief verandertraject met de vraag of participatie leidt tot acceptatie van de verandering en waar dat van afhangt. Van Nistelrooij e.a. (2010) werkten met drie verschillende participatiegraden: informeren, consulteren en co-creëren. De samenhang tussen participatiegraad en mate van acceptatie (van verschillende groepen functionarissen) is niet eenduidig vastgesteld. Er zijn ook andere invloedsfactoren aanwezig, zoals vertrouwen in het management en de mate waarin een situatie als bedreigend wordt ervaren.

Volgens Pasmore en Fagans (1992) heeft participatie twee doelen: het transformeren van sociale systemen en het ontwikkelen of transformeren van individuele participanten. Individuele en organisatie ontwikkeling zijn onafscheidelijk. Participatieve handelingen kunnen voorkomen in verschillende niveaus:

- Conforming (schikken), meedoen en participeren in een systeem – zich eenvoudig invoegen in een systeem (Schuiling, 2001)
- Contributing (bijdragen), helpen het huidige systeem te verbeteren
- Challenging (uitdagen – ter discussie stellen, Schuiling, 2001), een poging om het systeem enigszins te veranderen met behoud van de bestaande structuur en machtsverdeling
- Collaborating (samenwerken), proberen anderen te betrekken of te motiveren die de intentie delen het systeem te veranderen, terwijl de essentiële kenmerken worden behouden (zich met anderen verbinden om het systeem, inclusief zijn machtsverdeling, te veranderen, Schuiling, 2001)
- Creating/transending (creëren/overtreffen), zelf creëren van het systeem – zelf het systeem ontwerpen of een gunstiger omgeving voor het systeem tot stand brengen (Schuiling, 2001)

Hoe hoger het niveau van participatie, hoe waarschijnlijker het resulteert in zowel transformatie van organisaties als van individuen (Pasmore en Fagans, 1992).

Scott-Ladd en Chan (2004) concluderen het volgende: werknemers betrekken die het dichtst bij de beslissingsbron staan, kunnen organisaties voortbrengen met de flexibiliteit om continu te veranderen en te verbeteren in dynamische omgevingen. Echter, organisaties hebben hierbij emotioneel intelligente werknemers nodig. Emotioneel, intelligent wordt omschreven als de mogelijkheid van een individu om de werkelijkheid nauwkeurig waar te nemen, om zo hun eigen emotionele reacties te begrijpen, te reguleren, aan te passen en te reageren op anderen. Dit komt naar voren als vier onderling samenhangende sociale vaardigheden; kennis, perceptie, beheersing en algemene intelligentie. Als randvoorwaarde wordt hierbij gesteld dat deze werknemers helderheid nodig hebben over hun rol in besluitvormingsprocessen, vooral in relatie tot waarom, hoe, waar en tot welk niveau zij kunnen participeren. Dit leidt tot grotere betrokkenheid, draagvlak van oplossingen en terugkerende voordelen voor zowel werknemers als werkgevers (Scott-Ladd en Chan, 2004).

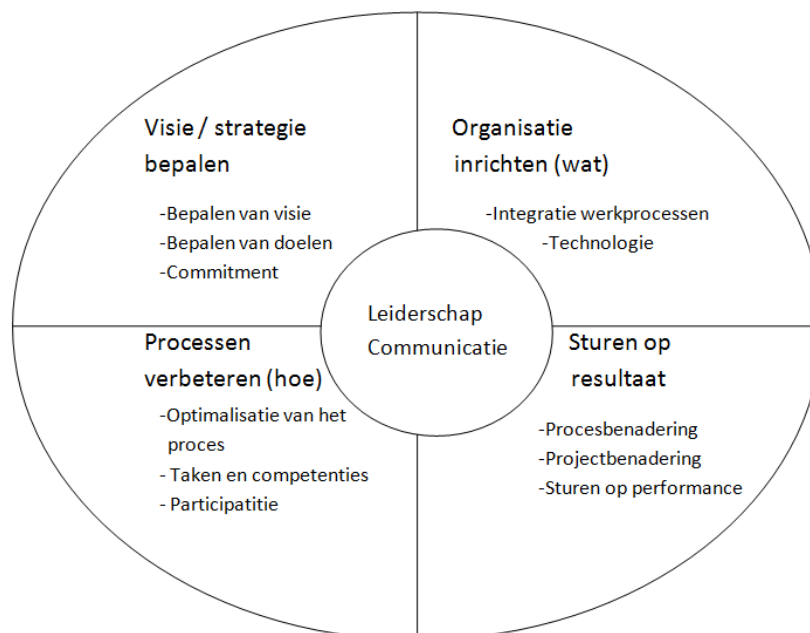
Van Nistelrooij (2008) geeft aan, dat de effecten van participatie voor het veranderproces verschillend kunnen zijn. Voorafgaand aan het veranderproces moet het management bepalen wat zij van participatie tijdens het veranderproces verwacht. Dit heeft ook effecten op de rolinvulling van het management zelf, bijvoorbeeld hun houding en begeleiding van medewerkers.

Een positief effect van participatie signaleert O'Brien (2002). De auteur heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen participatie en verandering en het stelt dat participatie door het betrekken van frontlinie personeel kan zorgen voor acceptatie van veranderingen en het scheppen van voorwaarden voor werknemers om een effectieve bijdrage aan hun organisatie te leveren. Hierbij is wel een faciliterende en ondersteunende rol van het management nodig.

Samenvattend, is participatie dus een belangrijke succesfactor bij BPR/BPC en continu veranderen. Het kan leiden tot meer medewerkersacceptatie bij een verandering, wat vervolgens kan resulteren in positieve uitkomsten van productiviteit en kwaliteit. Daarnaast is de mate van participatie van invloed op zowel de individuele als de organisatie ontwikkeling. Enkele randvoorwaarden dienen wel aanwezig te zijn voor effectieve participatie, zoals sociale vaardigheden van de deelnemers (emotionele intelligentie), vooraf bepaalde verwachtingen van participatie en een faciliterende rol van het management.

3. Model verkregen uit de literatuur

Vanuit de literatuurbevindingen is het onderstaande model neergezet, welke deels is gebaseerd op het model van de Voogd en Hiemstra (2006), dat is ontwikkelend voor een beter presterende overheidsorganisatie. Het model bevat vele factoren voor een succesvol (eenmalig) veranderproces en (continue) procesverbetering in de interne dienstverlening.



Figuur 1. Model voor een succesvol (eenmalig) veranderproces en (continue) procesverbetering in de interne dienstverlening, gebaseerd op Voogd en Hiemstra (2006).

4. Methode

Het onderzoek richt zich op de interne dienstverleningsorganisatie van een grote Nederlandse gemeente. Door middel van een kwalitatieve case studie zijn de belevingen van actorengroepen tijdens een veranderproces ten bate van de invoering van integraal en elektronisch werken onderzocht. Een case studie wordt gebruikt wanneer een situatie als geheel diepgaand in zijn/haar context wordt bestudeerd. Hierbij kunnen vele factoren in kaart worden gebracht en hun samenhang worden geanalyseerd. Er is gewerkt met een methodologische triangulatie, welke omvatte: bestaande gegevens, observaties/veldnotities en focusgroep interviews.

Omdat de onderzoeker zelf als actor bij het project (elektronisch) Servicepunt betrokken is geweest, is er sprake van actieonderzoek. Actieonderzoek is een onderzoeksbenadering dat is gericht op zowel het verrichten van actie/werk en het creëren van kennis of theorie over deze actie (Coglan en Brannick, 2010). Het ontwikkelen van het Functioneel Ontwerp voor het (elektronisch) Servicepunt is grotendeels bepaald door een (tijdelijke) werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende interne afdelingen, web-ontwerpers, de projectleider en de onderzoeker (projectassistent). In hoeverre en in welke mate deze personen participeerden bij het ontwikkelen van het Functioneel Ontwerp, is mede afhankelijk van de onderzoeker geweest, bijvoorbeeld in het organiseren van werkgroepbijeenkomsten. Echter, kwalitatief onderzoek streeft ernaar om de onderzoekssituatie zo min mogelijk te verstoren, ook wel unobtrusive measurement genoemd (Baarda e.a., 2009). Het ontwikkelen van het Functioneel Ontwerp is slechts een deel van de invoering van het integraal elektronisch werken. Daarom verstoort de onderzoeker de onderzoekssituatie ook slechts ten dele. Vanuit de betrokken rol als projectassistent in het deelproject, is echter de onderzoekssituatie makkelijk benaderbaar. Voorbeelden hiervan zijn het bijwonen van overleggen en het (in)formeel spreken met personen over de verandering.

Case omschrijving

In deze studie is de interne dienstverleningsorganisatie van een grote gemeente in Nederland onderzocht. Deze organisatie ondersteunt de andere uitvoerende diensten van de gemeente, zoals burgerzaken en sociale zaken. De interne dienstverleningsorganisatie bestaat uit verschillende afdelingen, welke de PIOFAH-taken uitvoeren (personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting) (Aardema, 2010).

In navolging van het landelijk Antwoord© programma, wil de gemeente naast haar externe dienstverlening naar burgers en bedrijven, ook haar interne dienstverlening richting haar eigen werknemers, professioneel, klantgericht en efficiënt inrichten. Hiervoor heeft de gemeente een intern veranderprogramma opgezet.

Als richtpunt voor het programma is er in 2010 gestart met een klanttevredenheidsonderzoek; een nulmeting. Hieruit bleek dat de responsiviteit, technologische ondersteuning, uitstraling, klantgerichtheid en gebruik van klantenfeedback kon worden verbeterd (Gravesteijn, Hoogeboom en Wilderom, 2012).

Het veranderprogramma bevat het voornemen om de activiteiten en werkprocessen van de bovengenoemde (PIOFAH) afdelingen meer te integreren en op elkaar af te stemmen. Dit wil men realiseren door onder andere gezamenlijk gebruik te gaan maken van een service applicatie (IT) en het (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen vanuit het perspectief van de klant. Dit vormt de 'achterkant' van de integratie. De 'voorkant' van de integratie, die direct gezien wordt door de klant is een nieuwe elektronische servicepagina op het intranet, het (elektronisch) Servicepunt, waarbij alle producten, diensten en informatie van de afdelingen wordt weergegeven. Het merendeel van de producten kan de klant elektronisch aanvragen en afhandelen.

Medio oktober 2011 is het (elektronisch) Servicepunt gelanceerd. In de nabije toekomst (eind 2012) wil de gemeente tevens één fysiek geïntegreerd servicepunt realiseren, dat de diverse bestaande

servicedesks vervangt. Echter, deze vergaande vorm van integratie valt buiten de scope van deze studie.

In dit onderzoek is de totstandkoming van het (elektronisch) Servicepunt, een veranderproces ten bate van het meer integraal, klantgericht en elektronisch werken, bestudeerd. Het accent van de studie ligt op de belevingen van de verschillende actorengroepen, die hierbij betrokken zijn. Tevens is er gekeken in hoeverre een klantgericht continu verbeterklimaat reeds is ontwikkeld en wat hiervoor nog verder nodig is om dit te realiseren.

Dataverzamelingmethode

Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande gegevens; niet-persoonlijke/publieke documenten, zoals rapporten, visie documenten, e-mail verslagen, overlegagenda's etc.

Vanuit deze stukken is bekeken hoe de organisatie tegen het veranderproces aankijkt en of zaken zoals participatie en continue verbeteren zijn belicht in de dienst- en programmavisie en strategie. De documentatie van de bestaande gegevens beslaat circa 160 pagina's.

Daarnaast is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van participerende observatie en veldnotities. Door middel van een logboek heeft de onderzoeker haar belevingen dagelijks vastgelegd in de periode van februari tot en met oktober 2011, in totaal negen maanden. De documentatie van de veldnotities beslaat circa 10 pagina's.

Om de belevingen van de verschillende actorengroepen in kaart te brengen, is er gekozen te werken met focusgroepen. In de vorm van semi-gestructureerde groepsinterviews zijn de meningen en ervaringen van de deelnemers geïnventariseerd over de geagendeerde onderwerpen. De onderwerpenlijst is tot stand gekomen op basis van de bestudeerde literatuur en het opgestelde onderzoeksmodel. Vanuit de interviews zijn bovendien nieuwe thema's naar voren gekomen, op een inductieve wijze.

Zeven focusgroepen (actorengroepen) hebben deelgenomen aan de interviews:

Focusgroep	Kenmerken/rollen
Front Office medewerkers	4 personen, vanuit verschillende afdelingen* vertegenwoordigd
Back Office medewerkers	3 personen, vanuit verschillende afdelingen* vertegenwoordigd
Werkgroep, (proces vertegenwoordigers afdelingen)	3 personen, vanuit verschillende afdelingen* vertegenwoordigd, zij nemen deel aan de werkgroep
Teamleiders	3 personen, vanuit verschillende afdelingen* vertegenwoordigd
Afdelingshoofden	3 personen, vanuit verschillende afdelingen* vertegenwoordigd. Afdelingshoofden nemen ook deel in het directieteam.
Projectleiders	2 personen, leiding over (deel)project en lid van programmateam. Niet aan een betrokken afdeling verbonden.
Programmamanagement/directie	2 personen, rol van opdrachtgever en algemene leiding. Niet aan een betrokken afdeling verbonden.

Tabel 1. Deelnemende focusgroepen van het onderzoek. *) Bestaande uit de afdelingen: personeelsmanagement, facilitaire zaken en informatie voorziening.

De interviewronden zijn deels gebaseerd op de onderzoeksmethode Fourth Generation Evaluation (FGE) (Guba en Lincoln, 1989). FGE is een interactief proces van oordeelsvorming tussen groepen waarvan verschillende belangen door de evaluatie in beeld worden gebracht en worden besproken. Dit proces kan uitmonden in consensusvorming over bijvoorbeeld tegengestelde belangen, maar is ook geslaagd wanneer het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip van de actoren zijn toegenomen. Men gaat in gesprek over elkaars ervaringen en standpunten om vervolgens acties te ondernemen ter verbetering van de praktijk (Abma, 2000). Doordat de deelnemers van de focusgroepen de belevingen van elkaar (geanonimiseerd op groepsniveau) terugzien, wordt getracht op een veilige manier het wederzijds begrip te versterken en verbeterpunten aan te dragen, die in de toekomst gebruikt kunnen worden.

FGE is volgens Abma (2000) met name geschikt voor processen waarin de mate van ambiguïteit hoog is, bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe beleidsconcepten en bij de interactieve beleidsprocessen. Dit laatstgenoemde punt doet zich voor in de overheid in het algemeen en specifiek in de onderzochte casus. Door FGE krijgen alle betrokkenen een stem in de evaluatie van veranderprocessen. De FGE benadering heeft in Nederland haar relevantie bewezen voor diverse beleidsterreinen, waaronder gemeenten, gezondheidszorg en onderwijs (Abma, 2000).

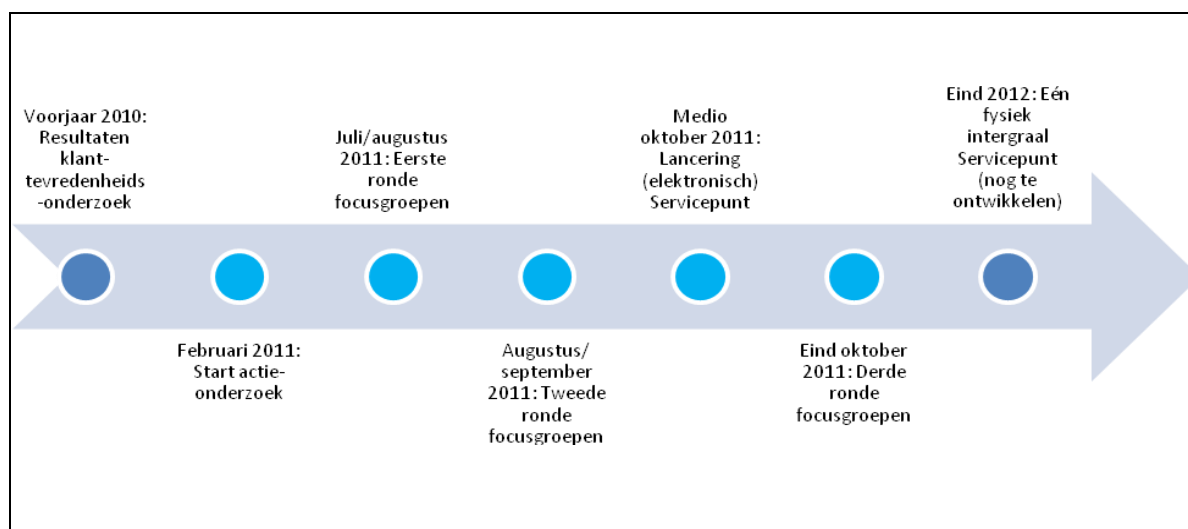
In de onderzoeksmethode worden opvattingen en meningen verdeeld over drie categorieën: claims, concerns en issues. Claims zijn de gezamenlijke verwachtingen of gunstige opvattingen over hetgeen dat geëvalueerd wordt. Concerns verwijzen naar gezamenlijke zorgen of ongunstige opvattingen hiervan. En issues zijn de discussiepunten die (nog) bestaan over hetgeen dat geëvalueerd wordt. Met behulp van de focusgroepinterviews zijn de claims, concerns en issues van en tussen de actorengroepen in kaart gebracht. Hiervoor dienden de eerste en tweede interviewronde. Tijdens de derde ronde zijn de issues, die de onderzoeker heeft gedistilleerd, ter discussie gesteld aan vertegenwoordigers van de verschillende actorengroepen.

Het bepalen van de claims, concerns en issues is gedaan door middel van peer-review. De onderzoeker en een co-onderzoeker hebben onafhankelijk de gegevens uit de interviews geïnterpreteerd en zij hebben de bevindingen naast elkaar gelegd. De interpretatie van de gegevens heeft plaats gevonden aan de hand van een samengestelde labellijst, (zie bijlage 1).

De actorengroepen zijn in totaal drie maal geraadpleegd. De eerste ronde heeft in de periode van juli en augustus 2011 plaatsgevonden. In deze ronde zijn agendapunten besproken. Enkele vragen hebben de deelnemers eerst individueel ingevuld, om vervolgens de meningen met elkaar te bespreken. Deze werkwijze is gekozen ter voorkoming dat de individuele mening te sterk wordt beïnvloed door de collectieve mening. Alle gesprekken zijn met een voicerecorder opgenomen en uitgewerkt. Een beknopt overzicht van het gesprek is naar de deelnemers teruggekoppeld ter goedkeuring (membercheck).

De tweede ronde heeft plaatsgevonden in de periode van augustus en september 2011. Bij deze ronde zijn dezelfde actorengroepen gehanteerd en hebben de deelnemers van tevoren een verslag ontvangen, met de uitkomsten van de eerste gespreksronde. Dit geanonimiseerde document omvat overeenkomsten, verschillen en leerpunten uit de belevingen van alle actorengroepen. De tweede ronde staat in het teken van het bespreken van het document en het verzamelen van aanvullende informatie. De gesprekken van de tweede ronde zijn op dezelfde manier opgenomen, verwerkt en teruggekoppeld als bij de eerste ronde.

Voor de derde ronde is een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd (eind oktober 2011). Elke actorengroep is hierin vertegenwoordigd door minimaal één persoon. Tijdens deze bijeenkomst zijn de tot dan toe gevonden claims en concerns gepresenteerd en zijn zaken besproken waar nog verschil van mening over bestond tussen de groepen (de issues). Door middel van discussie(stellingen) is er getracht, waar mogelijk, overeenstemming te bereiken over de issues en/of een gezamenlijke veranderagenda voor het vervolgproces op te stellen. De documentatie van de groepsinterviews beslaat circa 240 pagina's.



Figuur 2. Visualitatie onderzoeksperiode.

 = Periode van participerende observatie

5. Resultaten

De resultaten van het onderzoek worden in twee delen gepresenteerd. Ten eerste worden conform de Fourth Generation Evaluation methode de claims, concerns en issues getoond, welke zijn verkregen vanuit de eerste en tweede focusgroepronde. De claims, concerns en issues hebben betrekking op het veranderproces, de totstandkoming van het (elektronisch) Servicepunt, waarin de actorengroepen hebben geparticipeerd. De weergegeven issues zijn in de derde groepsbijeenkomst besproken en hebben tot gezamenlijk inzicht geleid. De uitkomsten hiervan komen terug in de beantwoording van de centrale vragen. De claims, concerns en issues kunnen beschouwd worden als de praktische resultaten van dit evaluatieonderzoek en zijn ook aan de betrokkenen in de organisatie verstrekt.

Ten tweede worden de resultaten gepresenteerd, die antwoord zullen geven op de centrale vragen, welke in de inleiding naar voren zijn gebracht.

5.1. Claims, concerns en issues

Claims. Gezamenlijke opvattingen van de actorengroepen die iets gunstigs zeggen over het (continue) veranderproces tot nog toe.
• Als er gekozen wordt voor een procesbenadering dan is het nodig vooraf een duidelijke gezamenlijke visie neer te zetten met een aantal hoofdpunten. Het neerzetten van deze visie moet niet alleen “top down” gebeuren, maar juist met een brede vertegenwoordiging van klanten, operationele medewerkers (van interne dienstverlener) en leidinggevend. • Er wordt meer afdelingsoverschrijdend samengewerkt en dit vindt iedereen positief (minder hokjes, meer horizontaal). • De (nieuwe) bezuinigingsfocus zorgt ervoor dat er nog meer een wens is om geïntegreerd en slim te gaan werken en dit wordt als positief gezien voor het doorontwikkelen van het (virtuele) Servicepunt. • Enthousiasme en doelgerichtheid van de centrale werkgroep zorgden voor bereidheid tot het uiterste te gaan om de resultaten neer te zetten. Het afdelingsoverschrijdend samenwerken begon op de werkvloer (“bottom-up”) eerder dan bij het (afdelings)management en dit werd als de juiste aanpak gezien. • Wisselingen van medewerkers binnen een team zijn prima, voor de diversiteit, voor andere expertise (voor volgende fase), en voor motivatie. De bestaande kennis dient echter wel volledig en juist te worden overgedragen.
Concerns. Gezamenlijke opvattingen van de actorengroepen die iets kritisch zeggen over het (continue) veranderproces tot nog toe.
• De aanpak vanuit het programmamanagement is lange tijd procesmatig geweest. Voor de zomer 2011 is aangegeven een meer projectmatige aanpak te hanteren. Voorwaarde voor een projectmatige aanpak is dat kaders concreet zijn vastgesteld. Omdat dit niet op elk punt het geval was, bleef de aansturing deels procesmatig, en waren daardoor bepaalde zaken niet concreet/vaag. • Sturing op tijd alleen werd door velen als niet wenselijk/reëel ervaren. Andere projectbeheersfactoren (organisatie en kwaliteit) werden als net zo relevant geacht. Toen deze feedback weinig gehoor vond bij het programmamanagement, zakte het gevoel van persoonlijke betrokkenheid van een aantal medewerkers iets weg. • Communicatie tijdens het project had op een aantal punten beter gekund. Met name de stand van zaken van en tussen de deelprojecten konden regelmatig worden doorgegeven aan betrokkenen (in project- en lijnorganisatie en aan klanten). • Tussentijdse brede evaluatie vanuit het programmamanagement in het veranderproces heeft ontbroken en dit wordt als een gemis ervaren; terugkijken naar waar we staan met elkaar, wat er goed gaat en wat er kan verbeteren. • Klantgerichtheid en efficiency (doelstellingen) worden nog als strijdige doelen gezien, mede doordat de begrippen (nog) niet helder gedefinieerd zijn. Men verwacht vanuit het Directieteam duidelijkheid in de doelstellingen, dit is nu nog niet “voelbaar” op de werkvloer.

• Standaardisering is alleen mogelijk als de kaders vanuit de hele organisatie worden neergezet en gehandhaafd. Dit is lastig in een van oudsher “gedoogcultuur” en betekent dat er vanuit leidinggevend en een voorbeeldfunctie wordt verwacht. Bijvoorbeeld dat ze, regelmatig dan in het verleden gebruikelijk, feedback (kunnen, durven) geven en ontvangen.
Issues. Elke stand of gang van zaken met betrekking tot het (continu) veranderproces waarover de actorengroepen in redelijkheid van mening verschillen.
• De actorengroepen vinden dat een visie gezamenlijk moet worden gevormd (zie claims). Echter het is nog niet duidelijk of een visie ook continu kan zijn en hoe men een visie kan verspreiden in de rest van de organisatie, zodat mensen ‘erin gaan geloven’. • Een vorm van continue klantenfeedback is gewenst (klantenboard of zorgen dat ideeën via het (virtuele) Servicepunt weer in nieuwe (her)ontwerpen worden meegenomen). Maar er bestaat nog verschil van mening over de vorm(en) van klantfeedback (structureel en/of incidenteel en wie de feedback moet genereren). • Het vraagstuk bestaat nog, hoe het continu verbeterproces vanuit de klantwensen richting (her)ontwerpen processen moet worden ingestoken, met name de borging en verantwoordelijkheid hiervan. • De inhoud van het begrip en doelstelling “klantgerichtheid”. Er is geen gedeelde visie op dit (eind)punt en dus is niet bekend wanneer dit eindresultaat kan worden behaald. • Wat is de volgende “stip op de horizon” of fase van het programma? Het (fysieke) Servicepunt is namelijk niet alleen een doel op zich, maar een middel om de dienstverlening (continu) te gaan verbeteren.

Tabel 2. Claims, concerns en issues, verkregen uit de eerste en tweede focusgroepronde.

5.2. Resultaten voor beantwoording van de centrale vragen

1. Hoe beleven de actorengroepen van het interne KCC (de participatie in) het afgelopen veranderproces, het realiseren van het (elektronisch) Servicepunt?

De resultaten van de eerste vraag zijn beschreven aan de hand van de verschillende factoren, die zijn gepresenteerd in het model, dat uit de literatuur verkregen is (zie figuur 1). Hieronder zijn de belevingen over deze factoren van de verschillende actorengroepen weergegeven.

Visie/strategie bepalen



De visie en de doelen van het (elektronisch) Servicepunt, onderdeel van de visie van het gehele interne veranderprogramma, zijn voornamelijk opgesteld door de programmamanager. Het toenmalige Directieteam heeft hier vervolgens mee ingestemd.

De actorengroepen hebben in de interviews verschillende doelstellingen van het (elektronisch) Servicepunt genoemd, zoals elektronische, klantgerichte dienstverlening, één systeem en één loket gedachte. Later in het veranderproces is daar de efficiency doelstelling bijgekomen.

In onderstaande tabel wordt getoond hoe tevreden de actorengroepen zijn over de doelstellingen en de communicatie ervan.

Doelstellingen		Tevredenheid doelstellingen	Tevredenheid communicatie doelstellingen
Actorengroepen	Front Office	80%	80%
	Back Office	70%	75%
	Werkgroep	60%	40%
	Teamleiders	35%	40%
	Afdelingshoofden	Niet uitgedrukt in percentage. In bewoording heerst er ontevredenheid.	Niet uitgedrukt in percentage. In bewoording heerst er ontevredenheid.
	Projectleiders	90%	65%
	Programmamanagement/ Directie	75%	70%

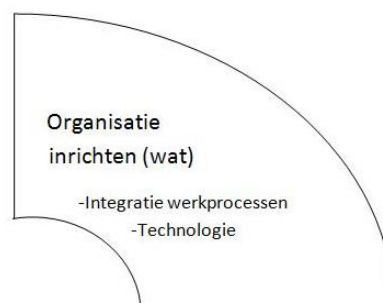
Tabel 3. Tevredenheid actorengroepen over (de communicatie van) de doelstellingen.

Alle actorengroepen vinden de intentie van de doelstellingen goed, maar het merendeel van de actorengroepen mist de concreetheid ervan. Het is bij deze actorengroepen niet helder geworden, in hoeverre efficiency geïntegreerd is in de doelstellingen. In de communicatie van de doelstellingen is de blijvende focus gemist, over wat bereikt dient te worden. Daarnaast vinden de actorengroepen met een lagere tevredenheid, dat de communicatie naar de klanten mager is geweest.

De actorengroepen zijn dus wel gecommitteerd aan de visie en doelstellingen, ze geloven en accepteren de organisatie doelen en waarden. Echter, er wordt meer concreetheid gewenst in de doelen of de te bereiken resultaten. Een andere uiting van commitment, de bereidheid van de actorengroepen om zich aanzienlijk in te spannen ten behoeve van de organisatie, wordt verschillend beleefd. Vanuit diverse actorengroepen, zoals teamleiders en projectleiders, is de betrokkenheid van de werkgroep als hoog ervaren. Vanuit de interviews van de projectleiders en het programmamanagement werd daarentegen eerdere en meer betrokkenheid verwacht van het lijnmanagement (teamleiders en afdelingshoofden). Deze constatering wordt bevestigd door een teamleider: "Ik heb wel geholpen het proces te verbeteren. Maar de afstand is me eigenlijk wat te groot geweest, tot de hele ontwikkeling".

Er dient vermeld te worden, dat in de afdelingshoofden-actorengroep twee van de drie personen, interim-managers zijn. De projectleiders en het programmanagement schrijven hun beleving in de lagere betrokkenheid van het lijnmanagement deels aan deze interim situatie toe. Uit de observatieverslagen komt naar voren dat in een programmamanageroverleg kenbaar is gemaakt dat een interim-functie 'enkel op zijn/haar eigen winkel (afdeling) past'. Dit impliceert dat een interim-manager minder aandacht besteedt aan integratie tussen afdelingen, één van de aspecten van het (elektronisch) Servicepunt. Terwijl de afdelingshoofden vinden dat een interim-functie juist geen afdelingsbelang heeft en integratie bevordert: "We hebben belang om een goed product te leveren, een belang om het proces nu verder te brengen, het belang dat het nu gaat lopen, en daar zijn we op gefocust en ik ben niet gefocust op ...(eigen afdeling)".

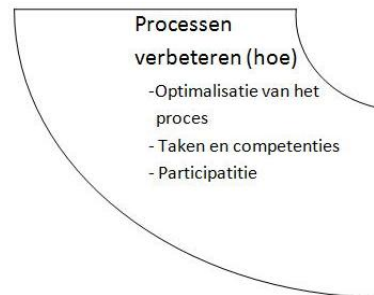
Organisatie inrichten (wat)



De realisatie van het (elektronisch) Servicepunt vraagt om integratie van werkprocessen. Voordat het veranderproces plaats vond, waren de verschillende afdelingen voornamelijk op zichzelf gericht. Dit werd ook geconstateerd bij de observaties en kennismakingsgesprekken bij aanvang van het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is dat een nieuwe medewerker in de oude situatie nog bij drie verschillende afdelingen zaken diende te regelen voor zijn/haar indiensttreding. Enkele actorengroepen, zoals de werkgroep en het programmamanagement/directie, geven aan dat het

veranderproces de eerste aanzet tot integratie is. In het geval van het gegeven voorbeeld, zal een nieuwe medewerker in het (elektronisch) Servicepunt maar één contactpunt hebben. Technologie speelt een aanzienlijke rol in het veranderproces en is nodig om taken in het vervolg sneller en makkelijker uit te voeren. De digitalisering binnen het veranderproces wordt door alle actorengroepen als positief ervaren. In technologie zit wel een afhankelijkheid van het pakket en/of leverancier. Hoewel technologie congruent moet zijn aan het functioneel ontwerp, blijken wensen en eisen in de praktijk niet altijd overeen te komen met wat wordt geleverd. Bij veranderproces zijn hierdoor extra aanpassingen in het nieuwe applicatie systeem nodig geweest, waardoor het veranderproces vertraging opliep. De geplande deadline voor lancering verschoof enkele malen.

Processen verbeteren (hoe)



Optimalisatie van het proces vindt plaats door het analyseren van de huidige werkprocessen. Samenwerking tussen verschillende afdelingen, met daarbij het begrip voor de werkwijzen van elkaar, leidt tot meer horizontale integratie van de afdelingen (inrichten van organisatie). Deze samenwerking en integratie vinden bij de werkgroep meer plaats dan bij de andere actorengroepen. In de derde groepsbijeenkomst wordt aangegeven dat er mogelijk te weinig is gesproken met klanten over (de realisatie van) het (elektronisch) Servicepunt zelf. Een toename in de samenwerking tussen de klant en de dienstverlener om de processen te verbeteren, zou gewenst zijn, zodat het proces nog meer ingericht wordt op klantwensen.

Tijdens het veranderproces zijn verschillende taken en competenties beleefd. Het veranderingsbewustzijn van de werkgroep deelnemers wordt als positief ervaren.

De Front Office medewerkers ervaren het teamleren tijdens de testfase van de service applicatie als positief. Het teamleren bestaat hier uit effectieve communicatie binnen het team en met de applicatiebeheerder. Met de implementatie van het (elektronisch) Servicepunt zullen klanten meer zelf gaan regelen, dienstverlenende functies dan veranderen van een muteerfunctie naar een meer controlerende functie.

Het verbeteren van processen vraagt om participatie van mensen. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe en in welke mate de actorengroepen hebben geparticipeerd tijdens het veranderproces en hoe tevreden zij daarover zijn.

Participatie		Rol tijdens veranderproces	Participatie-niveau (hoogste niveau dat in het veranderproces is toegepast) *	Tevredenheid over hoe er met participatie is omgegaan
Actorengroepen	Front Office	Analyse en (her) ontwerpen van de huidige werkprocessen en formulieren, testen van het nieuwe systeem.	3	80%
	Back Office	Divers, implementeren applicatie en testen daarvan.	4	75%
	Werkgroep	Rol bij zowel voor- als achterkant van het (elektronisch) Servicepunt. Behartigen belangen van afdeling, inrichten van werkprocessen.	5	70%
	Teamleiders	Juiste mensen uit afdeling beschikbaar stellen (resource manager) en adviserende rol.	3	60%
	Afdelingshoofden	In het begin minder gevoel van commitment, in later stadium, toen het project vorm en inhoud kreeg, meer betrokken geworden en gaan sturen.	4	55%
	Projectleiders	Deelname in het programmateam en projectleidersrol.	5	70%
	Programma-management/Directie	Visie creëren, managen van het proces (programmamanager) en het op (afstand) volgen van het proces (directie).	5	70%

Tabel 4. Participatie rol, -niveau en -tevredenheid van de actorengroepen tijdens het veranderproces.

*)

Niv.	Participatieniveau	Beschrijving
1	Conformereren	Schikken, je eenvoudigweg invoegen in het proces
2	Bijdragen	Je helpt het proces te verbeteren
3	Ter discussie stellen	Je uit openlijk kritiek op het proces, maar met behoud van de bestaande structuur en machtsverdeling
4	Samenwerken	Je probeert anderen te betrekken of te motiveren, die de intentie delen het proces te veranderen (machtsverdeling kan veranderen)
5	Creëren	Zelf het proces ontwerpen of een gunstiger omgeving voor het proces tot stand brengen

Tabel 5. Participatieniveaus (gebaseerd op Pasmore en Fagans, 1992; Schuiling, 2001).

De actorengroepen waarvan de tevredenheid over de omgang met hun participatie het laagst ligt, misten met name voldoende terugkoppeling over de stand van zaken en een duidelijke structuur in de samenwerking tussen alle betrokkenen. Daarnaast merkten voornamelijk twee actorengroepen op, dat het programmamanagement niet altijd ontvankelijk was voor advies of bepaalde standpunten. Een teamleider verwoordde de reactie op zijn gegeven advies als volgt: “Alleen het duurde wel lang, het werd niet meteen met open armen ontvangen”. Een deelnemer van de werkgroep sprak de volgende beleving uit: “Ja er is ruimte om je eigen bijdrage te kunnen leveren, er wordt ook wel wat mee gedaan, maar ten aanzien van een aantal onderwerpen heb ik zoiets van, ja jongens dat heeft wel heel veel strijd gekost”.

Vanuit observaties en bestaande gegevens (e-mail correspondentie) zijn de volgende participatie ontwikkelingen geconstateerd:

- Vanuit programmamanagement:
“We moeten er zeker voor gaan dat alle managers en medewerkers straks tevreden zijn over het (elektronisch) Servicepunt, maar het is niet reëel hen allen (of velen) te betrekken bij de vormgeving en vulling. Dit zal toch in projectgroep verband gaan gebeuren.” (februari 2011)
- In het programmateam heerst er verschil van mening over welke personen te laten participeren in de (tijdelijke) werkgroep voor de ‘voorkant’ van het (elektronisch) Servicepunt. Twee medewerkers zijn eerst uitgenodigd, vervolgens afgewezen, maar nadat het inzicht kwam dat zonder deze personen, twee afdelingen niet werden vertegenwoordigd in de ontwikkeling van het Functioneel Ontwerp, zijn de betreffende personen nogmaals uitgenodigd (maart 2011).

- Aan het lijnmanagement zijn diverse malen ontwerpen en plannen voorgelegd, om hierop aanvullingen of reactie te geven (participatieniveau 2 en 3). Echter, hier kwam geen tot weinig respons op (mei t/m juli).
- Wanneer de voorgelegde ontwerpen ook daadwerkelijk een 'plaatje' krijgen, door middel van beeldvorming, wordt wel reactie geuit door het lijnmanagement (participatieniveau 3) (augustus t/m oktober).

Aan de actorengroepen is gevraagd welke factoren voor participatie bevorderlijk zijn. In het volgende figuur zijn deze meestgenoemde factoren weergegeven.



Figuur 3. Meestgenoemde participatiefactoren door de actorengroepen

In bijlage 2 zijn de participatiefactoren nader toegelicht.

Sturen op resultaat



Om het (eind)resultaat te bereiken is een gecombineerde proces- en projectbenadering toegepast. Als verbeterpunt van het veranderproces worden door het merendeel van de actorengroepen, een eerdere overgang naar een volledige projectmatige aanpak genoemd. Hieronder worden de belevingen van de actorengroepen over de projectbeheersfactoren tijd, kwaliteit, organisatie, informatie en geld uiteengezet.

Tijd)

Medewerkers uit de Back Office ervoeren dat het (programma)management voornamelijk op tijd stuurde, "Er werd heel veel pressie gezet op het tijdsschema, terwijl ze eigenlijk niet in de gaten houden wat voor consequenties dat heeft voor de technische zaken". De medewerkers vinden een

deadline beslist nuttig, echter het doel dient wel realistisch te zijn. Bij het uitstellen van de deadline, zoals een aantal maal gebeurde, neemt de geloofwaardigheid (commitment) voor het veranderproces zowel naar de betrokkenen als naar de buitenwereld, de klanten, af. Een deelnemer van de werkgroep zei hier het volgende over tegen zijn mede werkgroepleden: “En dat is vervelend bij ons, tenminste bij mij, en ik denk bij jouw mensen net zo, je enthousiasmeert ze, en het zakt weer weg, ow weer uitgesteld, ow mwja, ow volgende datum, ow halen jullie toch niet”. Een detailplanning kan een hulpmiddel zijn om het uitstellen van de deadline te voorkomen, aldus de werkgroep.

Kwaliteit)

Tijdens het veranderproces hebben er geen georganiseerde (tussen)evaluaties plaatsgevonden. Bij (werk)overleggen is wel informatie verspreid. (Tussen)evaluatie is gemist door het merendeel van de actorengroepen. Het is namelijk een middel om de status en de planning van het veranderproces te bekijken.

Organisatie)

Er kwam vanuit de actorengroepen naar voren dat rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voorafgaand en tijdens het veranderproces helder dienen te worden bepaald, gecommuniceerd en tijdens het veranderproces te worden geactualiseerd. Zo was er bij de actorengroepen onduidelijkheid over, wie en wat de rol van de stuurgroep (een beslisorgaan) was. Volgens het programmamanagement en projectleiders maakten de betrokken afdelingshoofden de stuurgroep uit, terwijl de afdelingshoofden in de gesprekken zeiden: “wij zijn geen stuurgroep”. Daarnaast is de scheiding tussen deelprojecten niet altijd even duidelijk geweest. In het veranderproces ervaren diverse actorengroepen, waaronder de werkgroep en de teamleiders, te weinig structuur in de samenwerking tussen alle betrokkenen.

Informatie)

Bij de observaties is geconstateerd dat in (programmeer)teamoverleggen niet tot nauwelijks genotuleerd wordt. Toen het programmamanagement tijdens vakanties tijdelijk werd vervangen, zijn er wel notulen/actielijsten opgemaakt.

Geld)

De projectbeheersfactor ‘geld’ wordt tijdens het onderzoek niet of nauwelijks genoemd of geconstateerd.

De resultaten van het veranderproces, waarop gestuurd wordt, zijn een pendant van de doelstellingen. De doelstellingen en de verwachte resultaten (performance) zijn door de actorengroepen als niet concreet ervaren. Hierdoor is het sturen op (tussen)resultaat tijdens het veranderproces ook minder duidelijk.

Eén van de doelstellingen van het (elektronisch) Servicepunt is het verbeteren van klantgerichtheid. Aan de actoren groepen is gevraagd wat ze onder dit begrip verstaan. In de onderstaande tabel zijn de betekenissen van klantgerichtheid door de verschillende actorengroepen weergegeven.

Klantgerichtheid		De betekenis van het begrip klantgerichtheid
Actorengroepen	Front Office	Luisteren naar de klant, verplaatsen in de klant, meedenken met de klant, snel helpen, beleefd blijven.
	Back Office	Eenduidigheid naar/voor de klant, consequent blijven. Iedereen dient op dezelfde manier geholpen te worden. Kaders en systemen kunnen dit mogelijk maken. Maar men probeert wel iedereen zo goed mogelijk van dienst te zijn.
	Werkgroep	Het helpen van de klant, zodat hij/zij zelf zijn werk kan doen, het volwassens maken van de klant. Het leveren van producten naar wens van de klant binnen de gestelde grenzen.
	Teamleiders	Alles wat je doet beredeneren vanuit de behoeften van de klant, ontzorgen, efficiënt en proactief.
	Afdelingshoofden	Klant is opdrachtgever en constante gebruiker. Over beide gebieden tevredenheid creëren.
	Projectleiders	Het leveren van producten en diensten volgens afgesproken richtlijnen, verwachtings-management. Bepaalde houding/attitude. Luisteren en verdiepen in de vraag. Goed advies. Klantbehoeften onderzoeken en continu monitoren.
	Programma-management/Directie	Ontzorgen van de klant, dat hij/zij zich maximaal kan richten op zijn/haar werk.

Tabel 6. Definities van het begrip klantgerichtheid door de actorengroepen.

Uit de tabel is op te maken dat het begrip klantgerichtheid niet een eenduidig begrip is voor de actorengroepen. Er is geen gedeelde visie op wat de performance op klantgericht inhoudt, wanneer dit (eind)punt gerealiseerd is en wat de norm inhoudt (d.w.z. wanneer is klantgerichtheid voldoende of onvoldoende).

In het programmaplan van de dienstverlener wordt 'klantgerichtheid' gedefinieerd als: "wij kennen onze klanten, weten welke (facilitaire) ondersteuning zij nodig hebben en werken samenhangend (samenwerking binnen de eigen dienst is goed) en servicegericht (contact met de dienstverlener kost klant niet meer tijd dan nodig)".

Vanuit de uitspraken van de actorengroepen kan het begrip vanuit drie invalshoeken worden uitgelegd:

- Klantbehoeften/klantwensen onderzoeken: luisteren naar klant, verplaatsen in klant.
- Levering (vraagt ook om houding van klant): eenduidigheid/variatie, klant volwassen maken/ontzorgen van de klant.
- Houding/attitude: beleefd, proactief.

Aan de actorengroepen is tevens gevraagd de mate van klantgerichtheid van zijn/haar team (in de functionele werkomgeving) aan te geven in een van de onderstaande competentieniveaus. De niveaus zijn gebaseerd op het competentiewoordenboek dat de organisatie zelf hanteert.

1	Luisteren naar de klant, doorvragen en formuleren van de klantvraag. Goed bereikbaar en duidelijke informatie geven.
2	Verdiepen in de klantsituatie, vragen naar klanttevredenheid, proactieve houding.
3	Inleven in de klantsituatie, evaluatie van dienstverleningskwaliteit, inventariseren van de wensen van de klant en alternatieven hiervoor aanbieden.
4	Verbeteren van de afstemming en samenwerking over de grenzen van de afdelingen. Nemen van initiatieven om klant optimaal te bedienen. Herkennen van zowel uitgesproken als onuitgesproken klantwensen en deze vertalen naar activiteiten of nieuw te ontwikkelen concepten en diensten.

Tabel 7. Competentieniveaus van klantgerichtheid, gebaseerd op het competentieboek van de organisatie.

De antwoorden van de actorengroepen zijn divers of niet gespecificeerd. Hiervoor worden drie oorzaken aangegeven. Ten eerste is het competentieniveau afhankelijk van de rol en functie van een werknemer. Het afhandelen van standaard klantvragen zal een ander competentieniveau van een functionaris eisen dan het afhandelen van complexe klantvragen. Ten tweede is de definitie van klantgerichtheid niet eenduidig vastgesteld, zoals eerder is geconstateerd. Hierdoor is het lastig te bepalen op welk niveau van klantgerichtheid gestuurd wordt. Ten derde geven de actorengroepen aan dat klantwensen per klanttype kunnen variëren, er bestaat niet één klanttype. Deze constatering bleek ook uit de observaties. Tijdens enkele kennismakingsgesprekken met klanten, kwamen verschillende klantwensen naar voren. Deze waarneming betekent dat er per klanttype mogelijk er een ander niveau van klantgerichtheid wordt verwacht.

Leiderschap, Communicatie



De actorengroepen geven aan dat het veranderproces een heldere en daadkrachtige project/programmamanagerrol vraagt, die voldoende gebruikt maakt van de projectbeheersfactoren, zoals tijd, kwaliteit en organisatie.

Wanneer er bij personen nog onvoldoende commitment voor het veranderproces heerst, dient algemeen leiderschapsgedrag te worden toegepast om de noodzaak van de verandering te creëren.

Tijdens het veranderproces zijn diverse communicatievormen ingezet. Communicatie voorafgaand aan veranderproces behelst het meedelen van de visie en doelstellingen. Deze communicatie vond plaats via het visiestuk, projectplannen, en presentaties. Zoals eerder aangegeven, hebben de actorengroepen in de communicatie van de doelstellingen de blijvende focus gemist en zou er meer communicatie mogen plaatsvinden richting klanten.

In de onderstaande tabel zijn de belevingen van de actorengroepen weergegeven over de communicatie tijdens het veranderproces.

Communicatie		Hoe geïnformeerd over voortgang van veranderproces?
Actorengroepen	Front Office	In testsessies en tijdens werkoverleggen.
	Back Office	In projectoverleggen, werkoverleggen en nieuwsbrief van de dienst.
	Werkgroep	Via mail en bijeenkomsten.
	Teamleiders	Terugkoppeling stand van zaken door de beschikbaargestelde personen. Richting van het project door de programmamanager (vaak schriftelijk).
	Afdelingshoofden	In Directieteam, maar in het begin is het veranderproces geen vast agendapunt. Inmiddels wordt men (twee)wekelijks op de hoogte gehouden over de voortgang
	Projectleiders	Vooraf in programmaoverleg (eerstelijns), werkgroep overleggen, mondelinge communicatie met betrokkenen zelf.
	Programma-management/ Directie	Via rapportages vanuit programmamanager. Vooraf informatie aangeboden gekregen, minder naar informatie gevraagd.

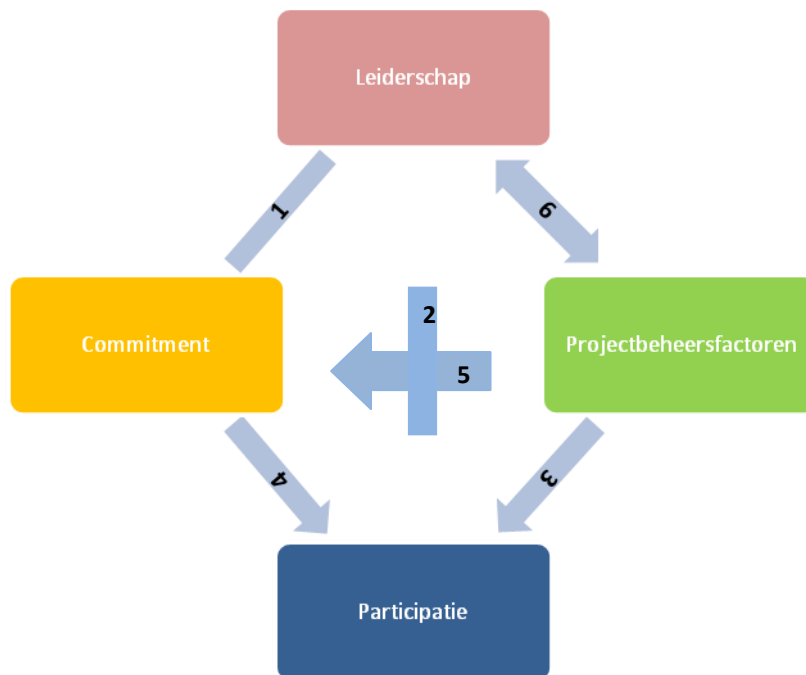
Tabel 8. Belevingen van communicatie door actorengroepen tijdens het veranderproces.

De communicatie in de testsessies is door de Front Office medewerkers als positief ervaren. Bij de meeste actorengroepen is communicatie over de stand van zaken van het veranderproces zo nu en dan gemist, met name van 'bovenaf'. Deze beleving was onder andere aanwezig in de werkgroep: "vertel ons nou waar jullie mee bezig zijn, dan kunnen we daar rekening mee houden". De verbanden tussen de verschillende deelprojecten hadden door middel van communicatie (informeren) duidelijker kunnen worden. Meer communicatie bevordert ook het wederzijds begrip tussen deelprojecten, bijvoorbeeld bij vertraging. In de teamleiders-actorengroep is aangegeven dat een duidelijk (voorafgaand) communicatieplan een uitkomst hierbij had kunnen bieden.

De communicatie na afloop van het veranderproces voltrok zich tijdens de lancering van het (elektronisch) Servicepunt, in bijzijn van alle mogelijke betrokkenen, waaronder ook enkele klanten. Voor de direct betrokkenen heeft de dienstdirecteur na de lancering van het (elektronisch) Servicepunt een aparte bijeenkomst georganiseerd om de personen te bedanken en het veranderproces kort te evalueren.

Verbanden tussen factoren

Vanuit de waarnemingen met betrekking tot de bovenstaande factoren kunnen enkele verbanden voor deze casus worden aangeduid.



Figuur 4. Verbanden tussen factoren

1) & 2). Vanuit het programmamanagement (leiderschap) wordt een bijdrage (participatie) en commitment gevraagd van de medewerkers om het veranderproces te doen slagen.

3) & 4). Participatie wordt onder andere bevorderd door commitment en projectbeheersfactoren. Dit verband komt in figuur 3 (participatiefactoren) naar voren. Volgens de actorengroepen zijn namelijk geloof in het proces/project, het leuk vinden om mee te werken, voldoende tijd en helderheid in doel, rol, en informatie, gunstig om te kunnen participeren.

5). Commitment wordt beïnvloed door projectbeheersfactoren. Vanwege de ontbrekende concreetheid van de doelen en de daaraan gekoppelde resultaten, neemt de commitment enigszins af. Daarnaast wordt commitment beïnvloed door de projectbeheersfactor tijd, bijvoorbeeld bij het uitstellen van de deadline.

6). Project/programma leiderschap heeft invloed op projectbeheersfactoren en vice versa. De actorengroepen duiden aan dat het veranderproces een heldere en daadkrachtige project/programmamanagerrol vraagt, die voldoende gebruikt maakt van de projectbeheersfactoren, zoals tijd, kwaliteit en organisatie.

2. In welke mate heeft een klantgericht continu verbeterklimaat al aandacht gekregen tijdens het veranderprogramma?

Over het algemeen zijn de actorengroepen van mening dat de huidige interne organisatie een goede dienstverlening biedt.

De drie betrokken afdelingen hebben allen een eigen servicedesk. Bij iedere servicedesk vindt er registratie plaats van vragen, klachten, oplossingen en dergelijke. Hierdoor komen veelgestelde vragen of klachten naar voren en wordt er vervolgens actie ondernomen. Uit de registratie analyseren de Front Office teams soms ook een klantpatroon.

Echter, centrale registratie voor de gehele interne organisatie, met uitzondering van de klantenenquête in 2010, ontbreekt. Tijdens de observaties werd dit bevestigd, toen duidelijk werd dat er nog geen meting had plaatsgevonden van het gebruik van de digitale Producten- en Diensten Catalogus (PDC). De PDC is een ander initiatief geweest, van het interne veranderprogramma en is in 2009 ontwikkeld. De PDC dient om de klanten een overzicht te bieden van alle af te nemen producten en diensten. Toen er tijdens de observaties een meting in gang werd gezet, bleek de PDC zeer gering te worden gebruikt en is vervolgens direct uit de lucht gehaald.

Verder reflecteren de Front Office teams tijdens werkoverleggen. Wanneer de dienstverlening verbeterd kan worden, spreken leidinggevenden de teams daarop aan.

Tevens worden door enkele afdelingen gebruikersgroepen ingeschakeld voor het verbeteren van producten en diensten, bijvoorbeeld bij het testen van Ipads en beoordelen van de koffievoorziening. De interne dienstverlener heeft voor het (algehele) interne veranderprogramma een klantenboard in het leven geroepen. Deze groep wordt enkele keren per jaar bij elkaar geroepen om de stand van zaken van het programma door te nemen en meningen te delen. Tijdens de gesprekken met de actorengroepen wordt er geconstateerd dat enkele leden van de actorengroepen Front Office en Back Office niets weten van het bestaan van het klantenboard. Andere actorengroepen ervaren dat er beperkt gebruik werd gemaakt van het klantenboard tijdens het veranderproces zelf. Vanuit de teamleiders-actorengroep werd hierover het volgende gezegd: "In het begin is er een klantenboard gepresenteerd, op een gegeven moment krijg je het gevoel van dat ze weer verdwijnen als sneeuw voor de zon, tot we ze weer nodig hebben, en dan worden ze er toch weer vanaf geblazen".

Over het algemeen zijn de actorengroepen van mening dat klantgerichtheid in de dienstverlenende organisatie (nog) niet is geborgd; klantgerichtheid is nog geen concreet, vastgesteld begrip, en er wordt nog onvoldoende op gestuurd (zie factor 'sturen op resultaat' bij onderzoeksvraag 1). Deze opvatting is deels terug te vinden in opvattingen van de actorengroepen over de vraag in hoeverre er aandacht gegeven wordt vanuit het management voor een continu verbeterproces ten behoeve van een klantgericht klimaat (zie onderstaande tabel).

Continu verbeteren		Mate van aandacht vanuit management voor continu verbeterproces t.b.v. een klantgericht klimaat
Actorengroepen	Front Office	70%
	Back Office	80%
	Werkgroep	60%
	Teamleiders	50%
	Afdelingshoofden	80%
	Projectleiders	70%
	Programmamanagement/Directie	50%

Tabel 9. Belevingen van de actorengroepen over de mate van aandacht vanuit management voor continu verbeterproces t.b.v. een klantgericht klimaat

Het programmamanagement/directie geeft aan dat de aandacht voor klantgerichtheid meer bij de afzonderlijke beleidsterreinen/afdelingen ligt en er wordt in mindere mate hierop expliciet vanuit de directie gestuurd. Doordat de 'natuurlijke' dreiging, zoals concurrentiedruk, in deze organisatie

ontbreekt, vinden de actorengroepen die een lagere tevredenheid uitspreken, dat er vanuit het management meer aandacht moeten zijn om klantgerichtheid te stimuleren.

Door de actorengroepen wordt meerdere malen aangegeven dat klantgerichtheid soms niet in lijn is met de kaders en richtlijnen van de dienstverlener. Het merendeel van de actorengroepen ervaart hierbij een 'spagaat', tussen enerzijds het leveren van optimale dienstverlening en het voldoen aan klantwensen, en anderzijds het handelen binnen de gestelde kaders en richtlijnen, die gemeentebreed zijn ingevoerd. Het is voor Front Office medewerkers lastig om met de vrijheid om te gaan, die de uitvoerende diensten van de gemeente (zoals de publieksdienst en sociale dienst) van oudsher hebben. In de praktijk, wensen deze uitvoerende diensten vaak uitzonderingen op de richtlijnen van de interne dienstverlener, hoewel deze gemeentebreed zijn vastgesteld. Vanuit de teamleider-actorengroep wordt hiervan een voorbeeld gegeven: "We nemen gemeentebreed besluiten over de invoering van multifunctionals (centrale multifunctionele printers), en twee weken later komt de eerste dienstdirecteur van, ik wil zelf eigenlijk wel een printer op mijn kamer". In de derde groepsbijeenkomst hebben de actorengroepen aangegeven dat de invoering van het (elektronisch) Servicepunt, ook een manier van kaderstelling oplevert, "want je zorgt dat er gestandaardiseerd, eenduidig, producten en diensten worden aangeboden".

Daarnaast zorgt het (elektronisch) Servicepunt ervoor dat de verschillende servicedesks met één service applicatie werken. Hierdoor kan informatie op één plek worden geraadpleegd, wat eenduidigheid voor klanten en efficiënter werken voor de Front en Back Office teams bevordert. De actorengroepen ervaren dit als een flinke stap in een klantgericht continu verbeterklimaat.

Er is in het verleden (in 2010) de intentie vanuit het programmamanagement geweest, het deelproject 'verhogen klantgerichtheid en verbeteren klantencommunicatie' te starten. Dit project is komen te vervallen, omdat de vertalingsslag van theorie (bijvoorbeeld de hostmanship-theorie) naar praktijk nog niet kon worden gemaakt, aldus het programmamanagement. De interne dienstverlener is daarom eerst begonnen met het inrichten van nieuwe werkprocessen en de ict-voorziening. De constatering dat klantgerichtheid en klantencommunicatie verbeterd moeten worden is er dus geweest, en de onderwerpen zullen in de toekomst aandacht krijgen. Dit wordt bevestigd in een planningsdocument tijdens het veranderproces: "Klantencommunicatie; na openstelling van het (elektronisch) Servicepunt wordt dit onderwerp nader opgepakt".

3. Wat is nog nodig om een klantgericht continu verbeterklimaat blijvend te bewerkstelligen?

Voor het beantwoorden van deze vraag wordt nogmaals het model gebruikt dat uit de literatuur verkregen is (zie figuur 1). Het model zal echter deze keer een continu karakter krijgen.

Allereerst worden de uitkomsten getoond van de vraag die aan de actorengroepen gesteld is, om de ideale, geïntegreerde, klantgerichte, continue verbeteromgeving te omschrijven. In de onderstaande tabel worden de kenmerken hiervan genoemd.

Ideale verbeteromgeving		Ideale geïntegreerde, klantgerichte, continue verbeteromgeving	Benodigheden voor ideale situatie
Actorengroepen	Front Office	Een omgeving waarbij een medewerker het werk van een ander snel en makkelijk kan overnemen. Ten aanzien van één servicedesk wordt aan de werking hiervan in praktijk getwijfeld, omdat de perceptie is dat de kennisgebieden te veel inhoudelijk van elkaar verschillen.	Digitalisering (tijdwinst en verminderen van fouten), alert zijn op knelpunten en klantenwensen.
	Back Office	Een omgeving waarbij een medewerker veel producten zelf kan gaan bestellen/ regelen en een minimalisering van klachten.	Het (elektronisch) Servicepunt zal hiervoor nodig zijn, echter daarna zal er altijd doorontwikkeld moeten worden, een mate van flexibiliteit in het verbeteren/ veranderen van werkwijzen, is hierbij van belang. De juiste mensen op de juiste plek.
	Werkgroep	Kantoortuinachtig, werkzaamheden overdraagbaar met daarbij behoud van specialisme. Mensen met plezier naar hun werk. Verwachtingsmanagement: klanten informeren over wat ze kunnen verwachten. Liever geen uitzonderingen in klantsoort.	Een duidelijke en makkelijke werkomgeving. Standaardisatie.
	Teamleiders	Op zoek naar efficiency, maar kwaliteit moet worden behouden of verbeterd worden. Dus de gezonde mix tussen efficiency en kwaliteit, waarbij je met minimale middelen, toch de klant goed kan helpen.	Onderzoek, goed uitzoeken wat eventuele veranderingen met zich meebrengen en wat het kan opleveren.
	Afdelingshoofden	Ideale situatie bestaat niet, het is een continuüm. Blijf met beide benen op de grond. Het veranderproces is onderdeel van het primaire proces. Afmaken van stappen/ initiatieven, anders haal je de eindstreep nooit.	N.v.t.
	Projectleiders	Omgeving met doorontwikkeling, open cultuur, minder hiërarchisch, professioneel, horizontaal werken, vertrouwen, commitment.	Doorontwikkelorganisatie, waar dingen en ideeën binnen komen, beoordeeld worden en in gang worden gezet.
	Programma-management/Directie	Eén servicepunt Middelen, met goede, enthousiaste, breed geïnteresseerde mensen. Gekoppeld aan de veranderingen die komen gaan (reorganisatie, procesverbetering).	Automatisering en efficiënt inrichten/ organiseren van zowel de front- als de backoffice en het goed kunnen volgen van de voortgang van de productie. Het vraagt om veel betrokkenheid, goede mensen, goede rolverdeling, communicatie, scherp te houden, concreet worden, voortgang bewaken. Tonen dat verandering noodzakelijk is en deze verandering noodzaak zich eigen maken. En er geloof in hebben dat het kan.

Tabel 10. Ideale klantgerichte continue verbeteromgeving, omschreven door de actorengroepen.

Visie/strategie bepalen

In de derde groepsbijeenkomst is gevraagd wat de volgende stap is om de dienstverlening (continu) te verbeteren. De vertegenwoordigers van de actorengroepen vinden dat eerst het gelanceerde (elektronisch) Servicepunt verder doorontwikkeld moet worden met de bijbehorende processen. Ook de borging van het (elektronisch) Servicepunt in de lijn dient nog aandacht te krijgen en plaats te vinden. Hierna zal er een gezamenlijke visie opgesteld moeten worden, om te bepalen wat de volgende (grote) stappen zijn, zoals één fysiek geïntegreerd Servicepunt. Eén fysiek servicepunt moet geen doel op zich zijn, maar een middel om (in een later stadium) de dienstverlening te verbeteren en wat tevens een efficiency voordeel kan opleveren.

‘Gezamenlijk’ betekent dat de visie samen wordt gedragen. De aanwezigen in de derde groepsbijeenkomst vinden dat een visie een scherpe focus moet hebben. Bij aanvang van een project kan de visie nog niet concreet zijn en een visie kan ook tijdens een project beïnvloed worden, waardoor de focus opnieuw moet worden vastgesteld. Hierdoor krijgt een visie een continu karakter. Commitment kan worden verkregen door naast enthousiaste personen ook wat meer kritische personen in de projectgroep laten deelnemen. Kritische personen dienen niet te worden geïsoleerd. Daarnaast zal de visie en/of project vaak op de agenda van het directieteam moeten staan. Verder is het laten zien van (kleine) resultaten een middel om commitment te verkrijgen, “zien doet geloven”.

Organisatie inrichten (wat)

In de derde groepsbijeenkomst stelt men dat structurele borging van continu verbeteren mogelijk is door personen verantwoordelijk te stellen om verbeteringen te verzamelen en wijzigingen door te voeren. Per bedrijfsproces dient een proceseigenaar verantwoordelijk te worden gesteld. Diegene dient continu kritisch naar het proces te kijken. Vanwege de spreiding van de werkprocessen, is wel een overkoepelende bewaking nodig in de vorm van een portfoliomanager/kwaliteitsfunctionaris. Voor doorontwikkeling van het (elektronisch) Servicepunt zal de technologie verder verbeterd en ontwikkeld dienen te worden.

Processen verbeteren (hoe)

De samenwerking tussen de afdelingen is door het veranderproces in gang gezet. De werkgroep geeft aan dat samenwerking wel ‘onderhouden’ en ‘verspreid’ moet worden. De actorengroep is bang wanneer samenwerking niet wordt onderhouden, “iedereen toch weer zijn eigen stellingen gaat betrekken”.

De verspreiding van de samenwerking van de werkgroep kan door middel van het delen van de goede ervaringen. Leidinggevendenden kunnen hier aandacht op vestigen. Daarnaast moet samenwerking meer ontwikkeld worden op de managementniveaus. Een concrete opdracht voor deze samenwerking is noodzakelijk, samenwerking in deze organisatie komt niet automatisch tot stand.

De directie van de interne organisatie heeft in juni 2011 een visie opgesteld voor een ‘eigentijdse interne dienst’. Enkele kernpunten uit deze visie zijn, goede service, heldere kaderstelling, advisering, eigentijds, compact en krachtig. Een eigentijdse interne dienst vraagt van de medewerkers om de competenties flexibiliteit en professionaliteit (Visiedocument, 2011). De begrippen worden als volgt verwoord: “Flexibiliteit: het leren van nieuwe werkwijzen, het veranderen van positie binnen de organisatie”. En, “professionaliteit: het besef van eigen verantwoordelijkheid voor het behouden van werk in allereerst de eigen gemeentelijke organisatie en dat dit ook de positieve grondhouding veronderstelt om te willen investeren in de benodigde flexibiliteit”.

Sturen op resultaat

Vanwege de missende ‘natuurlijke’ dreiging van de markt, zal er vanuit het management meer aandacht moeten komen om klantgerichtheid te stimuleren en te borgen. Klantgerichtheid kan pas geborgd worden, wanneer er een gezamenlijke opvatting bestaat wat onder klantgerichtheid wordt verstaan. In de derde groepsbijeenkomst is hier een aanzet tot gegeven. Klantgerichtheid omvat volgens de aanwezigen het zoeken naar de mogelijkheden om de klant zo optimaal te bedienen, binnen de gestelde kaders. Deze kaders moeten goed naar de klanten worden gecommuniceerd. Het (elektronisch) Servicepunt is hierbij bevorderlijk, omdat de kaders van de dienstverlening aan de klanten concreter worden getoond. Daarnaast is houding/attitude essentieel voor klantgerichtheid. “Je bent een dienstverlenende organisatie” uitte een aanwezige bij de derde groepsbijeenkomst, op een vanzelfsprekende manier.

Om de kaders en richtlijnen van de dienstverlening te handhaven wordt een voorbeeldfunctie van het management van de overige uitvoerende (gemeente)diensten verwacht. Het management van de interne dienstverlener dient hierop te sturen.

Dat de bezuinigingen invloed zullen hebben op klantgerichtheid zijn de actorengroepen het met elkaar over eens. Maar of het een negatieve of positieve invloed heeft is niet eenduidig of nog niet bekend. Digitalisering/automatisering/ICT kan beide zaken gunstig beïnvloeden. Dienstverlening wordt hierdoor 'anders', maar dit hoeft niet per direct te resulteren in slechtere dienstverlening. Een voorbeeld hiervan is de zelfservice voor klanten dat is geïntroduceerd bij het (elektronisch) Servicepunt. In de derde groepsbijeenkomst is men het er over eens dat door zelfservice het persoonlijk contact met de klant wordt verminderd. Maar zelfservice is met name bedoeld voor standaard producten en diensten. Klanten hebben voor standaard producten ook minder behoefte om hierover persoonlijk contact voor te hebben, vergelijkbaar met het Internetbankieren bij een bank. Voor complexere vragen blijft persoonlijk contact gewenst en nodig.

Wanneer de gezamenlijke opvatting over klantgerichtheid is bereikt, dient dit onderwerp blijvend op de agenda te worden gehouden.

Leiderschap, Communicatie

Leiderschap wordt voor continu verbeteren voor de volgende zaken gevraagd.

- Mede bepalen van visie
- (Continu) aandacht vestigen op de goede samenwerking tussen afdelingen
- (Continu) sturen op/stimuleren van klantgerichtheid
- (Continu) voorbeeldgedrag vertonen en anderen hierop aanspreken

Communicatie speelt op verschillende vlakken een rol voor continu verbeteren.

- De focus van de visie blijven communiceren

Verder is gebleken dat de communicatie tussen de dienstverlener en de klanten meer aandacht behoeft. Vanuit de actorengroepen zijn diverse suggesties gegeven om dit te verhogen.

Communicatie van dienstverlener richting klanten:

- Goede klantcommunicatie tijdens invoering van nieuwe werkwijzen. Voldoende en juiste voorlichting aan de klant voorkomt onnodige vragen en problemen. Voorlichting kan worden gegeven in team- en afdelingsoverleggen in de gehele organisatie. Daarnaast dient feedback aan de klant te worden gevraagd na invoering van nieuwe werkwijzen en vervolgens moet hierop gereageerd worden door de dienstverlener.

Communicatie van klanten richting dienstverlener:

- Klantenboard: de algemene mening die heerst over de gewenste rol van het klantenboard: een klantenboard dient kritisch te zijn over de dienstverlening, reageert op nieuwe ontwikkelingen en dragen boodschappen uit naar hun achterban. Een klantenboard zal een afspiegeling moeten zijn van de medewerkers uit de gehele organisatie.
- Als dienstverlener actief worden op het intern online platform van de organisatie, om discussie over de dienstverlening op te wekken.
- Centrale (virtuele) ideeënbus.
- Polls, blogs.
- Herhaling klantenenquête.
- Klantenpanels.

In de derde groepsbijeenkomst prefereert men een mix van de aangegeven instrumenten. Daarnaast kan vanuit de registraties en de rapportages van de nieuwe service applicatie ook het een en ander aan trends ontdekt worden en hierop worden ingespeeld. Hierdoor hoeft de klant niet extra benaderd te worden.

Het meten van klantgerichtheid, zal net als bij het meten van de klantbehoeften, door middel van een mix van instrumenten periodiek kunnen plaatsvinden, aldus de aanwezigen in de derde groepsbijeenkomst.

6. Discussie en reflectie

In dit deel worden de antwoorden op de onderzoeksvragen resumerend gepresenteerd en daarna bediscussieerd. Vervolgens zullen de te verwachten praktische effecten, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek besproken worden.

Doel van het onderzoek

In dit onderzoek is de totstandkoming van het (elektronisch) Servicepunt, een veranderproces ten bate van het meer integraal, klantgericht en elektronisch werken, bestudeerd. Het accent van de studie ligt op de belevingen van de zeven actorengroepen, die hierbij betrokken zijn. Tevens is er gekeken in hoeverre een klantgericht continu verbeterklimaat reeds is ontwikkeld en wat hiervoor nog verder nodig is om dit te realiseren.

Kernresultaten

In de eerste onderzoeksvraag zijn de belevingen van de actorengroepen onderzocht.

Deze belevingen komen op verschillende punten tot uiting, bijvoorbeeld over de doelstellingen van het (elektronisch) Servicepunt. Alle actorengroepen vinden de intentie van de doelstellingen van het (elektronisch) Servicepunt goed, maar het merendeel van de actorengroepen mist de concreetheid ervan. Het is bij deze actorengroepen niet helder geworden, in hoeverre efficiency (een nieuw doel) reeds geïntegreerd is in de doelstellingen. Daarnaast wordt er geconstateerd dat het begrip klantgerichtheid, een van de doelstellingen van het (elektronisch) Servicepunt, nog geen eenduidig begrip is voor de actorengroepen.

Commitment, opgevat als de bereidheid van de actorengroepen om zich aanzienlijk in te spannen ten behoeve van de organisatie, wordt verschillend beleefd. De actorengroepen teamleiders en projectleiders hebben de perceptie, dat de betrokkenheid van de werkgroep groot is geweest. In de interviews met de projectleiders en het programmamanagement/directie is daarentegen aangegeven dat deze actorengroepen eerdere en meer betrokkenheid hadden verwacht van het lijnmanagement (teamleiders en afdelingshoofden).

Door verschillende actorengroepen (de werkgroep en het programmamanagement/directie), wordt de totstandkoming van het (elektronisch) Servicepunt gezien als de eerste aanzet tot integratie van de drie betrokken afdelingen. Deze integratie ziet men mede als gevolg van het veranderingsbewustzijn van de werkgroep.

De digitalisering binnen het veranderproces wordt door alle actorengroepen als positief ervaren.

De actorengroepen hebben ook een aantal verbeterpunten voor het veranderproces geuit. In de derde groepsbijeenkomst wordt aangegeven dat er mogelijk te weinig is gesproken met klanten over (de realisatie van) het (elektronisch) Servicepunt zelf. Een toename in de samenwerking tussen de klant en de dienstverlener om de processen te verbeteren, is gewenst, zodat de werkprocessen nog meer ingericht gaan worden op klantwensen.

De participatieniveaus van de actorengroepen liggen redelijk hoog, variërend van niveau 3 tot 5 (in de schaal van 1 tot 5). Echter, het programmamanagement bleek niet altijd ontvankelijk te zijn voor advies of bepaalde standpunten. Dit is opgemerkt door de werkgroep- en teamleiders-actorengroep. Het merendeel van de actorengroepen wenste een eerdere overgang naar een volledige projectmatige aanpak van het veranderproces, met hierbij meer en duidelijkere sturing op de factoren tijd, kwaliteit, organisatie en informatie door het programmamanagement.

De tweede onderzoeksvraag onderzocht in welke mate een klantgericht continu verbeterklimaat al aandacht heeft gekregen tijdens het veranderprogramma.

Over het algemeen zijn de actorengroepen van mening dat de huidige interne organisatie een goede dienstverlening biedt. De drie afzonderlijke afdelingen hebben elk een eigen servicedesk, waar

registratie plaatsvindt van vragen, klachten, oplossingen en dergelijke. Hierdoor komen veelgestelde vragen of klachten naar voren en wordt er vervolgens actie ondernomen. Echter, centrale registratie voor de gehele interne organisatie, met uitzondering van de klantenenquête in 2010, ontbreekt. Voor het (algehele) interne veranderprogramma is een klantenboard in het leven geroepen. Deze groep wordt enkele keren per jaar bij elkaar geroepen om de stand van zaken van het programma door te nemen en meningen te delen. Enkele actorengroepen, zoals de teamleiders, ervaren dat er beperkt gebruik werd gemaakt van het klantenboard tijdens het veranderproces zelf. Tijdens de gesprekken met de actorengroepen wordt daarnaast geconstateerd dat diverse leden van de actorengroepen Front Office en Back Office niets weten van het bestaan van het klantenboard. Over het algemeen zijn de actorengroepen van mening dat klantgerichtheid in de dienstverlenende organisatie (nog) niet is geborgd; klantgerichtheid is nog geen concreet, vastgesteld begrip, en er wordt nog onvoldoende op gestuurd.

Ter beantwoording van de derde onderzoeksvraag, is aan de actorengroepen gevraagd wat nog nodig is om een klantgericht continu verbeterklimaat blijvend te bewerkstelligen. In de derde groepsbijeenkomst hebben de vertegenwoordigers van de actorengroepen aangegeven, dat eerst het gelanceerde (elektronisch) Servicepunt verder doorontwikkeld moet worden met de bijbehorende processen. Ook de borging van het (elektronisch) Servicepunt in de lijn dient nog aandacht te krijgen en plaats te vinden. Hierna zal er een gezamenlijke visie opgesteld moeten worden, samen met medewerkers en klanten, om te bepalen wat de volgende (grote) stappen zijn. Daarnaast is structurele borging van continu verbeteren mogelijk door per bedrijfsproces een proceseigenaar verantwoordelijk te stellen. Vanwege de spreiding van de werkprocessen, is wel een overkoepelende bewaking nodig in de vorm van een portfoliomanager/kwaliteitsfunctionaris. Voor doorontwikkeling van het (elektronisch) Servicepunt zal ook de technologie verder verbeterd en ontwikkeld dienen te worden.

De werkgroep geeft aan dat de tot stand gekomen samenwerking tussen de afdelingen wel 'onderhouden' en 'verspreid' moet worden in de organisatie. Een concrete opdracht voor deze samenwerking is noodzakelijk, samenwerking in deze organisatie komt niet automatisch tot stand. Verder zal er vanuit het management meer aandacht moeten komen om klantgerichtheid te stimuleren en te borgen. Klantgerichtheid kan pas geborgd worden, wanneer er een gezamenlijke opvatting bestaat wat onder klantgerichtheid wordt verstaan.

Daarnaast is gebleken dat de communicatie tussen de dienstverlener en de klanten meer aandacht behoeft. Vanuit de actorengroepen zijn diverse suggesties gegeven om dit te verhogen, zoals goede klantcommunicatie tijdens invoering van nieuwe werkwijzen, een kritisch klantenboard, het gebruikmaken van polls, blogs en klantenpanels, en het herhalen van de klantenenquête.

Discussie van de resultaten

De visie van het veranderproces is voornamelijk opgesteld door het programmamanagement. Hiervan kan geconcludeerd worden dat er een scheiding is geweest tussen denken en doen. Volgens Seddon (2005) is dit een typische command en control benadering. Uit de gesprekken met de actorengroepen blijkt dat er een collectieve wens bestaat om een visie bij een veranderproces gezamenlijk, tezamen met klanten, te bepalen en op te stellen. Wanneer in de toekomst deze wens tot uiting komt, is dit een stap in de richting van het systeem denken (het ontwerpen vanuit de klantvraag) (Seddon, 2005).

Uit de opvattingen van de actorengroepen blijkt verder dat het begrip klantgerichtheid op dit moment niet eenduidig en concreet is. Om een klantgericht continu verbeterklimaat blijvend te bewerkstelligen, is het nodig om het begrip nader te definiëren en te operationaliseren. Hierna kan bepaald worden op welke manier klantgerichtheid dient te worden verbeterd en hoe hier op wordt gestuurd in de praktijk. Bij dit aspect is wederom een gezamenlijk inzicht van belang. Tummers (2011) geeft aan dat client meaningfulness, de perceptie van professionals over de toegevoegde

waarde van het geïmplementeerde beleid voor hun eigen klanten, positieve invloed heeft op de veranderbereidheid van deze professionals. Door dus gezamenlijk (zowel bottom-up als top-down) het begrip klantgerichtheid te definiëren, heeft het daadwerkelijk verbeteren van de klantgerichtheid een grotere kans van slagen. Zodoende, is een gezamenlijke visie bij zowel een (eenmalig) veranderproces als bij continu verbeteren van belang.

Bij de antwoorden op vraag 1 van deze studie, wordt een verband gelegd tussen leiderschap, projectbeheersfactoren, participatie en commitment (zie figuur 4). Volgens de actorengroepen is voor een persoon of groep, die een bijdrage moet leveren in een veranderproces, het geven van een duidelijk rol en/of opdracht bevorderend voor participatie. In de resultaten is de mate van tevredenheid van de actorengroepen gepresenteerd over hoe er met hun participatie is omgegaan (tabel 4). Aan de operationele teams zijn tijdens het veranderproces duidelijke opdrachten gegeven, bijvoorbeeld het testen van het nieuwe applicatie systeem. Andersom is de rol van bijvoorbeeld de afdelingshoofden minder duidelijk bepaald en gecommuniceerd. Er bestonden verschillende percepties over het gegeven, of de afdelingshoofden de rol van de stuurgroep vertegenwoordigden of niet. De tevredenheid van de afdelingshoofden over hoe er met hun participatie is omgegaan is matig. Er kan worden verondersteld dat de tevredenheid over de omgang met participatie een relatie heeft met de mate van concreetheid in de rol en opdracht van een persoon of groep. Om deze veronderstelling te kunnen onderbouwen is verder onderzoek nodig. Bijvoorbeeld in vergelijkbaar actieonderzoek, bij andere Nederlandse gemeenten.

Tijdens het veranderproces vroeg het programmamanagement commitment en participatie aan alle betrokkenen, maar ontving deze niet altijd, met name van het lijnmanagement. Dit blijkt uit de percepties van zowel het programmateam als van het lijnmanagement. Dit wijt men aan onheldere rollen en (overleg)structuren en het missen van concrete (tussen)resultaten. Er kan worden gesuggereerd dat commitment en participatie beide om projectbeheersfactoren vragen. Daarnaast geven de actorengroepen aan dat het veranderproces een heldere en daadkrachtige project/programmamanagerrol (leiderschap) vraagt, die voldoende gebruikt maakt van de projectbeheersfactoren, zoals tijd, kwaliteit en organisatie.

Bygstad en Lanestedt (2009) beweren echter, dat een ICT-innovatie in de dienstensector, wat het (elektronisch) Servicepunt feitelijk is, niet alleen gekoppeld moet zijn aan een strak geleide projectbenadering, omdat dat dit de mate van innovatie belemmert.

Daarentegen is een sterke integratie met de dienstverlenende organisatie en de gebruikers van de dienstverlening van belang (Bygstad en Lanestedt, 2009). Hierbij dient de projectmanager samenwerkingsverbanden te bouwen met de belangrijkste belanghebbenden. Samenwerken is tevens een participatieniveau (niveau 4) van Pasmore en Fagans (1992). Schuiling (2001) betoogt dat dit participatieniveau zowel een competentietoename voor medewerkers als een effectiviteitsverbetering voor een organisatie voortbrengt. Met competentietoename doelt Schuiling (2001) onder andere op self-efficacy, het geloof in eigen kunnen op een bepaald terrein. Hoewel de actorengroepen in het veranderproces een projectbenadering en daarbij projectmatige sturing wensen, lijkt dit niet de enige optimale factor tijdens een veranderproces te zijn.

Door verschillende actorengroepen, zoals de werkgroep, is gezegd dat er ruimte is geweest om te participeren, maar dat het laten landen van een bepaalde boodschap of advies bij het programmamanagement als moeizaam werd ervaren. Dit suggereert dat het participatieniveau tamelijk hoog ligt, maar de invloed van de participatie op de besluitvorming hiermee niet parallel loopt. Dit belemmert het succes van het veranderproces. Zo acht Tummers (2011) dat wanneer personen ruime invloed hebben over hoe een beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd op operationeel niveau, de bereidheid om te veranderen bij hen toeneemt. Participatie vereist volgens Bartkus (1997) zowel een bereidheid van managers om de besluitvorming te delen met werknemers

op lager niveau, als een bereidheid van deze werknemers om de verantwoordelijkheid voor de beslissingen te delen. Verder geeft van Nistelrooij (2008) aan, dat voorafgaand het veranderproces het (programma)management moet bepalen wat zij van participatie tijdens het veranderproces verwacht. Dit heeft ook effecten op de rolinvulling van het management zelf, in dit geval naast het geven van participatieruimte aan medewerkers, ook een mate van invloed verschaffen aan de medewerkers.

Scott-Ladd en Chan (2004) achten hierbij het betrekken van emotioneel intelligente werknemers noodzakelijk. Emotioneel, intelligent wordt omschreven als de mogelijkheid van een individu om de werkelijkheid nauwkeurig waar te nemen, om zo hun eigen emotionele reacties te begrijpen en te reguleren en aan te passen en te reageren op anderen. Dit komt naar voren als vier onderling samenhangende sociale vaardigheden; kennis, perceptie, beheersing en algemene intelligentie. Daarnaast zeggen Scott-Ladd en Chan (2004) dat als werknemers betrokken worden die het dichtst bij de beslissingsbron staan, organisaties kunnen voortbrengen met de flexibiliteit om continu te veranderen en te verbeteren in dynamische omgevingen.

Zoals eerder genoemd pretenderen Bygstad en Lanestedt (2009) een sterke integratie met de dienstverlenende organisatie en de gebruikers van de dienstverlening. Hierbij bevelen zij onder andere het continu verbeteren-concept aan, als passend concept bij een ICT-innovatie in de dienstensector. Dit zorgt voor continue acties, op basis van ideeën (van klanten), om nieuwe producten en diensten te verbeteren. Bygstad en Lanestedt (2009) pretenderen dat participatie van alle deelnemers hierbij benodigd is.

Vanuit bovenstaande inzichten kan verondersteld worden dat (een hoge mate van) participatie een belangrijke succesfactor is bij een veranderproces. Hierbij is het wel noodzakelijk dat de invloed van de participatie op de besluitvorming hiermee overeenkomt. Participatie is bovendien van belang bij continu verbeteren. Zowel deelnemers van de dienstverlenende organisatie als de gebruikers van de dienstverlening moeten hierbij betrokken worden. Verder onderzoek, door vergelijkbare casussen met vergelijkbare onderzoeksmethoden, is nodig om deze veronderstelling te bevestigen.

Verder is in de resultaten aangeduid dat de projectbeheersfactor 'geld' tijdens het onderzoek niet of nauwelijks genoemd of geconstateerd is. Dit is opvallend omdat efficiency wel een van de doelstellingen is van het veranderproces, maar in het veranderproces zelf hier geen zichtbare sturing op is.

Een andere constatering uit de resultaten, is dat enkele leden van de actorengroepen Front Office en Back Office niets weten van het bestaan van het klantenboard. Dit is opmerkelijk, omdat het klantenboard de dienstverlening van de Front- en Back Office waarschijnlijk het eerst beoordeelt wanneer zij de interne dienstverlening evalueert. Deze vorm van klantenfeedback, het klantenboard, werkt dus nog niet optimaal en vraagt aandacht van de organisatie in de toekomst.

Na de onderzoeksperiode zijn er nieuwe of nog openstaande issues ondekt. Als eerste dient er nog een gezamenlijke opvatting te worden gevormd over het begrip 'ontzorgen van klanten'. Het concept is door enkele actorengroepen als definitie van klantgerichtheid gegeven, maar is op zich zelf een ruim begrip, dat nog nader moet worden gedefinieerd. Een tweede issue is de rol van een interim-functie. De vraag bestaat nog of een interim-functie bevorderlijk is voor samenwerking en integratie van afdelingen of juist niet. Binnen de organisatie dient over deze issues nog dialoog over te worden gevoerd.

Aanbevelingen

De organisatie wordt aanbevolen het (elektronisch) Servicepunt blijvend te monitoren, bijvoorbeeld door gebruiksmetingen uit te voeren en getoonde informatie op de service pagina regelmatig te controleren op actualiteit. Dit om te voorkomen dat het (elektronisch) Servicepunt onvoldoende

door de klanten wordt gebruikt en de servicepagina een zelfde toekomst is voorbestemd als de genoemde Producten- en Diensten Catalogus (bij de resultaten van vraag 2).

Een tweede aanbeveling is om het begrip 'continu' toe te voegen aan de definities in het competentiewoordenboek dat de organisatie hanteert. Het continu verbeterkarakter kan op deze manier voor een deel worden vastgelegd in de organisatie.

Als laatste wordt aangeraden om tijdens processen en/of projecten de projectbeheersfactor 'informatie' meer in te zetten. Schriftelijke afspraken, in bijvoorbeeld notulen of actielijsten zijn voor projectdeelnemers een handvat zijn om beter te kunnen participeren.

Beperkingen

De studie heeft een aantal beperkingen. Ten eerste zijn de focusgroepen niet allen op hetzelfde moment geraadpleegd in verband met tijd- en planningsbeperkingen. De eerste en tweede interviewronde hebben beide circa een maand beslagen. Belevingen van actoren kunnen zich binnen een maand ontwikkelen en veranderen. Hiermee dient rekening te worden gehouden met het interpreteren van de data. De derde interviewronde (groepsbijeenkomst) is echter wel op één moment afgenomen.

Een tweede beperking is dat de focusgroepen verschillen in representeerbaarheid. Enkele focusgroepen bestonden uit alle personen die de groep omvat, bijvoorbeeld binnen de groep projectleiders waren alle betrokken projectleiders aanwezig. Voor de focusgroepen Front- en Back Office daarentegen, zijn enkele representanten benaderd, zij vertegenwoordigen alle bestaande Front- en Back Office teams. De belevingen van de voltallige focusgroepen, zoals de projectleider-actorengroep, zijn in dit opzicht vollediger dan de representant-groepen, zoals de Front- en Back Office actorengroepen.

Daarnaast is er gekozen de doelgroep 'klanten' niet in de studie te betrekken, ondanks dat het veranderproces zich met name op de klant richt. Reden hiervoor is dat 'de klant' een zeer grote groep is bij de gemeente en vanwege tijdsbeperkingen niet kon worden meegenomen. In de toekomst zal in navolging van het klanttevredenheidsonderzoek van 2010, nog een klanttevredenheidsonderzoek worden afgenomen. Door middel van deze onderzoeken wordt het klantperspectief belicht.

Een laatste beperking van de studie is de rol van de actieonderzoeker. De actieonderzoeker heeft het onderzoeksveld bekeken met een eigen perceptie, wat de onderzoeksresultaten heeft kunnen beïnvloeden. Een andere actieonderzoeker zou dezelfde setting wellicht anders hebben waargenomen. Echter, door het gebruik van methodologische triangulatie, het gebruik van meerdere bronnen, wordt de beïnvloeding op de onderzoeksresultaten beperkt.

Reflectie

De onderzoeksmethode in deze studie is deels gebaseerd op de Fourth Generation Evaluation (FGE). Een verschil met de originele vorm van FGE, is dat in deze studie vooraf bepaalde onderwerpen zijn gebruikt in de eerste ronde van de semi-gestructureerde focusgroepinterviews. Bij de originele vorm van FGE zijn de onderwerpen niet vooraf bepaald. De keuze om hiervan af te wijken, is dat anders de interviews te open en te omvangrijk zouden zijn gebleven. De tweede en derde ronde zijn wel gebaseerd op de informatie uit de voorafgaande ronden.

In de derde groepsbijeenkomst is, ter afsluiting, aan de deelnemers gevraagd, hoe ze de onderzoeksvorm hebben ervaren. Men is over het algemeen tevreden over de onderzoeks aanpak. De verschillende bijeenkomsten brachten de deelnemers in een andere setting bij elkaar, buiten de hedendaagse activiteiten om. Dat werd als waardevol ervaren. De meningen en inzichten zijn van en met elkaar besproken, wat leidde tot leerpunten voor de toekomst.

Om de effectiviteit van de evaluerende onderzoeksmethode te toetsen, wordt gesuggereerd een

veronderstelling te onderzoeken, zoals 'professionalisatie van medewerkers neemt toe wanneer zij aan een evaluerend onderzoek hebben deelgenomen'. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het uitvoeren van een medewerkerenquête, en hierin het professionaliteitsniveau van deelnemers aan het huidig onderzoek te vergelijken en niet-deelnemers.

De actieonderzoeker is zelf ook tot nieuwe inzichten gekomen. In de rol van projectassistent voelde de onderzoeker regelmatig de behoeften van betrokkenen om geïnformeerd te worden. Wanneer informatie nog onduidelijk was of dat er voor bepaalde zaken nog besluiten dienden te worden genomen, vond er weinig tot geen informatie-uitwisseling plaats, in de veronderstelling dat betrokkenen uitsluitend heldere informatie willen ontvangen. Naar mate het onderzoek voortzette, merkte de onderzoeker dat betrokken personen ook behoeften hebben aan informatie, ondanks dat deze informatie nog niet geheel helder is. Medewerkers willen graag op de hoogte zijn over de globale stand van zaken, ook al zijn de details nog onbekend.

7. Conclusie

In deze studie zijn tijdens een veranderproces, het realiseren van het (elektronisch) Servicepunt, de (participatie)belevingen onderzocht van zeven actorengroepen met behulp van evaluerend onderzoek. De actorengroepen, variërend van Front Office medewerkers tot de directie, zijn werkzaam bij de interne dienstverleningsorganisatie van een grote gemeente in Nederland. Op basis van de resultaten is er een verband gelegd tussen leiderschap, projectbeheersfactoren, participatie en commitment. Zo wordt participatie bijvoorbeeld bevorderd door projectbeheersfactoren (voldoende tijd en helderheid in doel, rol, en informatie). De bestaande literatuur beaamt dat een hogere participatiegraad van medewerkers leidt tot zowel individuele als organisatie ontwikkeling. In het veranderproces ligt het participatieniveau tamelijk hoog, maar de invloed van de participatie op de besluitvorming loopt hiermee niet parallel. Deze ongelijkheid belemmert het succes van het veranderproces. Aanbevolen wordt, om naast het geven van participatieruimte aan medewerkers, door het programmamanagement, ook een mate van invloed in de besluitvorming te verschaffen aan de medewerkers. Deze dienen wel emotioneel intelligente medewerkers te zijn.

Ondanks dat met de realisatie van het (elektronisch) Servicepunt een aanzet is gegeven voor een klantgericht continu verbeterklimaat, zal een doorontwikkeling van deze vernieuwing moeten plaatsvinden in de toekomst. De belangrijkste ingrediënten zijn hiervoor het gezamenlijk betrekken van medewerkers en klanten.

8. Referenties

- Aardema, H. (2010). Naar een spinnenwebconcept. *Tijdschrift voor Public Governance Audit en Control*, 8(6), 4-10.
- Abma, T. (2000). Onderhandelend Evalueren. *Klassieke studies in de bestuurskunde*, red: P. de Jong en A. Michels, 17, 393-403.
- Al-Mashari, M. en Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management*, 5(1), 87-112.
- Baarda, D. B. e.a. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bartkus, B. (1997). Employee ownership as a catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change*, 10(4), 331-344.
- Boonstra J. en Elving, W. (2009). Veranderen als kunstje, kunde of kunst. In: *Veranderkunst*, Brouwer, W. e.a. Van Gorcum.
- Bruijn, de J. e.a. (2008). Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Burn, J. en Robins, G. (2003). Moving towards e-government: A case study of organisational change processes. *Logistics Information Management*, 16(1), 25-35.
- Bygstad, B. en Lanestedt, G. (2009). ICT based service innovation: A challenge for project management. *International Journal of Project Management*, 27(3), 234-242.
- Coghlan, D. en Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*. Londen: Sage Publications.
- Crawford, L. en Nahmias, A. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Damme, van J. en Brands, M. (2008). Over het design en management van inspraakprocessen. *Public Management Institute*. Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- Denhardt, R. (1999). The future of public administration. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(2), 279-292.
- Dewhurst, F. e.a. (1999). TQM in public organizations: An examination of the issues. *Managing Service Quality*, 9(4), 265-273.
- Farnham, D. en Horton, S. (2003). Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(6), 434-445.
- Fernandez, S. en Rainey, H. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fryer, K. e.a. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497 – 517.
- Gagnon Y. e.a. (2010). Multichannel delivery of public services: A new and complex management Challenge. *International Journal of Public Administration*, 33(5), 213-222.
- Garvin, D. e.a. (2008). Is yours a learning organization. *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Gravesteijn, Hoogeboom en Wilderom, (2012). Een longitudinaal onderzoek naar het professionaliseren van de dienstverlening binnen een Nederlandse gemeente.
- Guba, E. en Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hammer, M. en Champy, J. (1993). *Reengineering the cooperation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins.
- Harmon, P. (2003). *Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hiemstra, J., en J. de Vries (2007) *Gemeente heeft Antwoord@*. Het Klant Contact Centrum van gemeentes als frontoffice voor de hele overheid. Utrecht: Hiemstra & De Vries.

- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hoogwout, M. (2010). *De rationaliteit van de klantgerichte overheid*. Nieuwegein: Réunion.
- Hutton, G. (1996). Business process reengineering, a public sector view. In: C. Armistead en P. Rowland, *Managing business processes – BPR and beyond*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Kettinger, W. e.a. (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55-80.
- Kolb, D. (1979). *Organizational psychology*. New York: Prentice Hall.
- Layne, K. en Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122-126.
- Leede, de J. en Looise, J. (1994). Participatie en organisatie: op weg naar nieuwe vormen. *HRM Thema Cahiers*, 24.
- Managementconsult, operationalisatie gedragskenmerken (http://www.managementconsult.nl/operationalisatie_gedragskenmerken.php)
- Markesteyn, P. (2004). Projectbeheersing (<http://pm3.markensteijn.com/beheer.htm>)
- McAdam, R. e.a. (2000). Innovative change management in SMEs: Beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, 13(3), 138-149.
- McAdam, R. en Donaghy, J. (1999). Business process reengineering in de public sector: a study of staff perceptions and critical success factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 33-49.
- Meyer, J. en Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mowday, R. e.a. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nistelrooij, van A. e.a. (2010). Participatief veranderen: een praktijkvoorbeeld. *Opleiding & Ontwikkeling*, 23(5), 17-22.
- Nistelrooij, van A. (2008). Participatie tijdens organisatieverandering; Wat is reëel en wat niet? In: N. van Gestel & J. Benders & W. de Nijs, *Arbeidsbestel en werknemersparticipatie* (119-124). Den Haag: Lemma.
- Nwabueze, U. en Kanji, G. (1997). The implementation of total quality management in the NHS: How to avoid failure. *Total Quality Management*, 8(5), 265-280.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key successful change: A public sector case study. *Leadership & Development Journal*, 23(8), 442-455.
- Obermeier, M. e.a. (2010). Methods, techniques, and tools for public service process change: A literature review. *Studien der Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik*, Technische Universität München.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior, the good soldier syndrome*. Lanham, MA: Lexington Books.
- Osborne, P. en Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Abingdon: Routledge.
- Parys, M. (2003). Staff participation in the Belgium public sector reform. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(6), 446-458.
- Pasmore, W. en Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
- Pieterse, W. e.a. (2007). Multichannel Management, de stand van zaken. *Telematica Instituut*.
- Pieterse, W. en Rikkerink, W. (2009). Multichanneling bij Nederlandse gemeenten: visies, percepties en ervaringen rondom Multichannel Management. *Telematica Instituut*.
- Pitts, R. en Lei, D. (1999). *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*. Cincinnati: South Western College Publishing.

- Postma, J. en Wallage, J. (2007). Het uur van de waarheid: Advies van de commissie Postma/Wallage naar financiering van de e-overheid.
- Porter, L. e.a. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98.
- Roy, J. en Langford, J. (2008). Integrating service delivery across levels of government: Case studies of Canada and other countries. *IBM Center for The Business of Government*, 1-64.
- Salaman, G. (1995). *Managing*. Buckingham: Open University Press.
- Schneider, B. e.a. (2006). The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2), 111-132.
- Schneider, B. e.a. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics Spring*, 7-19.
- Scholl, H. (2003). E-government: A special case of ICT-enabled business process change. *Proceedings of the 36th annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Schuiling, G. (2001). *De chemie van organisatieverandering: Ervaringen met niet-hiërarchische gedrag in hiërarchische organisaties*. Kluwer.
- Scott-Ladd, B. en Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector*. Axminster: Triarchy Press.
- Seddon, J. (2005). *Freedom from command and control: A better way to make the work work*. Buckingham: Vanguard Consulting Ltd.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Somech, A. en Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Stemberger, M. (2007). Towards E-government by business process change: A methodology for public sector. *International Journal of Information Management*, 27(4), 221-232.
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 555-581.
- Voogd, de E. en Hiemstra, J. (2006). Effectieve procesverbetering in overheidsorganisaties. *Overheids Management*, 4, 88-91.
- Weick, E. en Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Wijnen, G. en Kor, R. (1996). *Het managen van unieke opgaven: Samen werken aan projecten en programma's*. Deventer: Kluwer.
- Zhiyuan Fang (2002). E-Government in digital era: Concept, practice and development. *International Journal of the Computer, The Internet and Management*, 10(2), 1-22.

9. Bijlagen

Bijlage 1. Labellijst

Visie/strategie bepalen		
Bepalen van visie (V)		Hutton (1996)
Bepalen van doelen (D)		Hutton (1996), Al-Mashari en Zairi (1999)
Commitment (C)	- Een sterk geloof in en acceptatie van de organisatie doelen en waarden - Een bereidheid om zich aanzienlijk in te spannen ten behoeve van de organisatie - Een sterk verlangen om deelnemer te blijven in de organisatie	Porter e.a. (1976), Mowday e.a. (1979), Meyer en Herscovitch (2001)
Organisatie inrichten (wat)		
Integratie van werkprocessen (I)	- Verandering van bevoegdheden en verantwoordelijkheden - Horizontale integratie (functionele muren van afdelingen worden doorbroken)	De Voogd en Hiemstra, (2006), Layne en Lee, (2001)
Technologie (T)	- Verenigbaar/congruent aan functioneel ontwerp (ondervangt geheel de voorheen de handmatige werkzaamheden) - Technologie nodig om taak uit te voeren	Gagnon e.a. (2010) Al-Mashari en Zairi (1999)
Sturen op resultaat		
Procesbenadering (PC)	- Vooraf procesafspraken maken - Identificatie van de belangrijkste partijen en hun belangen - Deelnemers moeten zich committeren én mandaat hebben - Vertrouwen, persoonlijke contacten, draagvlak	Van Damme en Brands (2008), De Bruijn e.a. (2008)
Projectbenadering: (PJ) Projectbeheersfactoren: (balans tussen factoren)	- Tijd. Ieder project dient een planning te hebben. De voortgang moet worden bewaakt. - Geld. Ramingen moeten betrouwbaar zijn, het budget eenduidig. Kostenbewaking is noodzakelijk. - Kwaliteit. De eisen en wensen moeten vooraf bekend zijn. Het resultaat en de faseresultaten moeten hieraan worden getoetst (tussenevaluatie). - Organisatie. Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten bekend en toereikend zijn. De overlegstructuur moet vorm krijgen. - Informatie. Afspraken over postafhandeling, documentbeheer en archivering moeten zijn gemaakt.	Wijnen en Kor (1996), Markesteijn (2004)
Sturen op performance (PF)	- Klantfocus - Efficiency - Kaders en regelgeving	De Voogd en Hiemstra, (2006), Hoogwout (2010)
Processen verbeteren (hoe)		
Optimaliseren van het proces (O)	- Kennis over werkprocessen - Afdelingsoverschrijdend / samenwerken: Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is. - Creatief en vernieuwd denken voor herontwerpen	Layne en Lee, (2001), Managementconsult, De Voogd en Hiemstra, (2006)
Taken Competenties (TC)	- Verbreding van taken/functie - Team professionaliteit, teamleren (kennisdeling, ideeën en verbeteren) - Eigen professionaliteit (wil om te leren, ideeën hebben en uitwerken) - OCB (organizational citizenship behavior)	Gagnon e.a. (2010), Garvin e.a. (2008) Organ (1988)

Participatie (P)	- Schikken/conformeren: meedoen en participeren in een systeem – zich eenvoudig invoegen in een systeem - Bijdragen: helpen het huidige systeem te verbeteren - Uitdagen, ter discussie stellen: een poging om het systeem enigszins te veranderen met behoud van de bestaande structuur en machtsverdeling - Samenwerken: proberen anderen te betrekken of te motiveren die de intentie delen het systeem te veranderen, terwijl de essentiële kenmerken worden behouden - Creëren: zelf het systeem ontwerpen of een gunstiger omgeving voor het systeem tot stand brengen	Pasmore en Fagans, (1992), Schuiling (2001)
Leiderschap, Communicatie, Cultuur		
Leiderschap (L)	- Algemene leiderschap competenties/activiteiten: planning, team ontwikkeling, stakeholder management - Projectmanager/programmamanager competenties/activiteiten: project definitie, rapporteren/documentatie, project sluiting - Verandermanager competenties/activiteiten: faciliterend, transactioneel leiderschap (creëren stimulerend leerklimaat)	Crawford en Nahmias (2010)
Communicatie (Com)	- o Communicatie binnen het project: - Voorafgaand aan verandering (inventariseren) - Tijdens de verandering (helderheid, richting, monitoren, voortgang) - Na afloop van de verandering (vieren, evalueren, ervaringen delen) - o Communicatie richting stakeholders/klanten: - Voorafgaand aan verandering (inventariseren) - Tijdens de verandering (helderheid, richting, monitoren, voortgang) - Na afloop van de verandering (vieren, evalueren, ervaringen delen) - o Communicatie van klant richting dienstverlener	Boonstra en Elving (2009), Garvin e.a. (2008)

Labellijst. Blauw gearceerde labels zijn tijdens het onderzoek ontwikkeld (nieuw)

Bijlage 2.

Participatiefactoren

Participatiefactor	Toelichting	Quote
Commitment (geloof en leuk vinden)	Geloven in het project/doelstellingen, plezier hebben om mee te werken.	“Heel belangrijk inderdaad, of ik het project zie zitten, of ik de haalbaarheid daarvan reëel acht en omdat ik het leuk vind.”
Waardering	Waardering van leidinggevende en van personen binnen de (project)groep.	“Wanneer er op momenten waarderingen werden uitgesproken, dat vind ik voor mij in ieder geval een motivatie, om nog een stapje harder te lopen.”
Heldere (overleg)structuur en rollen	Van tevoren duidelijkheid over de (overleg)structuur van en tussen personen, en rollen/bevoegdheden van deze personen bepalen. Terugkoppeling van informatie.	“Wat voor mij helpt is helderheid in de structuur en de bijdrage en de rol die ik daarin heb.”
Concreet (en realistisch) doel	Helder en haalbaar doel.	“Het hele traject is te veel werkende wijs tot stand gekomen. We gaan aan de slag en we gaan ongeveer die richting op..” “Je moet ook helder hebben wat het resultaat moet zijn.”
Informatie	Voldoende geïnformeerd worden.	“Goede informatie, als jij goed geïnformeerd wordt, welke kant ze op willen gaan, of hoe het gaat plaatsvinden, dan ben je ook veel sneller bereid om te veranderen/participeren.”
Tijd	Beschikbare tijd om te participeren.	“Tijd, wij hebben toch een heleboel van onze werkzaamheden bij onze normale werkzaamheden opgedaan.”
Kennis	Kennis hebben om te kunnen bijdragen aan het proces/project. En kennis willen opdoen.	“Inhoudelijke kennis, ze weten precies waarover het gaat.”
Open houding/ veranderbereid	Houding, mentaliteit, instelling van personen.	“Mensen zien dat de tijd rijp is voor verandering.” “De groep mensen die eraan meewerkt, die denkt in termen van kansen. Die gewoon enthousiast is, die open staat voor verandering, en die daaraan mee wil werken.”
Overtuigingskracht	Om standpunten/mening te kunnen geven. Andere personen hierin meenemen.	“Als een ander niet wil, wil hij niet. Kijk, als het een medewerker is, kun je zeggen, ik ontsla hem ofzo, maar dat kan in dit geval niet. Dus het is een kwestie van overtuigen”.