

Cultuur in een stromend proces

Een onderzoek naar de invloed van de organisatiecultuur op de implementatie van procesmanagement bij Dunea Duin en Water

Willemijn Stapel - 436962

juli 2016

Afstudeerscriptie Bestuurskunde

Governance en Management van Complexe Systemen

Erasmus Universiteit Rotterdam

1e lezer: Prof. Dr. J. Edelenbos

2e lezer: Prof. Dr. A. J. Steijn

Voorwoord

Na zes maanden hard werk ligt voor u de scriptie 'Cultuur in een stromend proces'. Dit onderzoek gaat over de invloed van de cultuur van het drinkwaterbedrijf Dunea op de implementatie van procesmanagement in de organisatie. De scriptie is geschreven naar aanleiding van mijn afstuderen aan de opleiding Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en in opdracht van Dunea, waar ik ook vijf maanden heb mogen werken als stagiaire.

De onderzoeksvraag is tot stand gekomen in een gesprek met mijn stagebegeleider bij Dunea, André den Breejen. Om het onderzoek uit te kunnen voeren, was kennis nodig van de organisatie waarin het procesmanagement wordt geïmplementeerd. Door vijf maanden lang actief te zijn op de afdeling IFM Projecten, heb ik de kans gekregen om Dunea van binnenuit te leren kennen. Hierdoor was het mogelijk om mijn onderzoek uit te voeren en een antwoord te vormen op de onderzoeksvraag. Ik wil André, Rebecca van Es en Mathijs Haaksma bedanken voor hun begeleiding en hulp bij mijn onderzoek. Zij stonden altijd klaar om mijn vragen te beantwoorden en hebben mij hun tijd en vertrouwen gegeven.

Ook wil ik graag mijn scriptiebegeleider en eerste lezer Jurian Edelenbos bedanken voor zijn fijne begeleiding tijdens het traject. Zonder zijn snelle en duidelijke feedback was ik nergens geweest. Hetzelfde geldt voor mijn tweede lezer, Bram Steijn. Ook wil ik alle respondenten bedanken, die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek. Zonder hun medewerking had ik mijn scriptie nooit kunnen schrijven.

Het afstudeertraject was voor mij ook een leuk traject, dat ik te danken heb aan alle collega's van het team IFM Projecten. Door het warme bad waarin ik, vanaf dag één, in terecht ben gekomen was het voor mij elke dag weer een feest om naar Dunea toe te fietsen. Zonder jullie was het schrijven van de scriptie nooit zo leuk geworden.

Een bijzonder dankwoord is voor mijn vrienden en Martijn, die mij moreel hebben ondersteund tijdens het schrijfproces. Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken. De steun en kansen die jullie mij de afgelopen jaren hebben gegeven, zijn van onmeetbare waarde.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Willemijn Stapel

Zoetermeer, 27 juli 2016

Samenvatting

Bij Dunea gaat de organisatie een verandering tegemoet: er wordt van een integrale manier van werken in silo's naar een verbindende en procesgerichte manier van werken gegaan. Om dubbele informatie uit verschillende bronnen weg te nemen, kiest de organisatie voor een nieuw ERP-systeem waarmee iedere werknemer dezelfde informatie beschikbaar heeft. Ook worden de aanwezige processen opnieuw ingericht, zodat er meer verbinding ontstaat tussen de sectoren. Hierbij is niet alleen IT erg belangrijk, er moet ook worden gefocust op de cultuur van de organisatie. Om te kijken of de organisatiecultuur van Dunea van invloed is op procesmanagement, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat is de invloed van de organisatiecultuur van Dunea op de wijze waarop procesmanagement bij Dunea ingevoerd kan worden en welke aanbevelingen brengt dat met zich mee voor deze implementatie?

In de literatuur is eerst gezocht naar een passende definitie van organisatiecultuur, waarna er is gekozen voor een model om de organisatiecultuur mee vast te stellen: het concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn (1999). Daarna is het begrip procesmanagement onderzocht, waarbij er een onderscheid is gemaakt tussen algemeen procesmanagement, zoals het Business Process Management en het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Er zijn tien principes gevonden, opgesteld door vom Brocke et al., (2014), welke beschrijven wanneer een organisatie procesmanagement op een goede manier implementeert. Deze worden gebruikt als model om algemeen procesmanagement te onderzoeken. Ook is een model opgesteld door Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004), welke gecombineerd wordt gebruikt om de procesvolwassenheid mee aan te duiden.

Om te ontdekken welke soort(en) organisatiecultuur aanwezig zijn in de organisatie, is een vragenlijst verspreid onder alle werknemers van Dunea. 43,5% van de werknemers heeft de vragenlijst ingevuld, wat een hoog genoeg percentage is om de uitslag van de vragenlijst te generaliseren voor de rest van de organisatie. Om de gedachten over procesmanagement en de scores op de tien principes van goed procesmanagement, evenals de gemiddeldes van het procesmanagement als volwassenheidsniveau te achterhalen, zijn er interviews gehouden met 16 respondenten, evenredig verspreid over de sectoren van Dunea.

Uit de analyse van de vragenlijst over organisatiecultuur is gebleken dat de adhocratiecultuur het meest overheersend is bij Dunea. De cultuurtypen familie en markt volgen daar bijna direct op. Het vierde cultuurtype, hiërarchie, bleek amper aanwezig te zijn bij Dunea. Uit de interviews met de respondenten zijn gemiddeldes voor de tien principes van goed procesmanagement getrokken. Er werd gevonden dat Dunea aan zes van de tien principes in redelijke mate voldoet, wat inhoudt dat algemeen procesmanagement nog niet volledig bij de organisatie aanwezig is. Voor de procesvolwassenheid werd gevonden dat Dunea aan elk niveau in redelijke mate voldoet, maar dat niet kan worden gezegd dat de niveaus al helemaal behaald zijn.

Door te specificeren op de sectoren en de afdeling Strategie van Dunea is gekeken of de organisatiecultuur van invloed is op de gemiddeldes van het algemene procesmanagement. Bij alle sectoren en de afdeling Strategie is gebleken dat de waarden van een bepaalde cultuur van invloed zijn op de manier waarop de werknemers denken over procesmanagement. Bij drie van de zes

onderzochte sectoren en afdeling, bleek dat de organisatiecultuur ook van invloed was op de procesvolwassenheid. Bij de rest van de sectoren en afdeling was er echter geen invloed aanwezig, waardoor de relatie tussen organisatiecultuur en procesmanagement als volwassenheidsniveau niet aanwezig is. Ook kan er niet worden gezegd dat de procesvolwassenheid het algemene procesmanagement beïnvloedt, omdat er geen verband werd gevonden tussen een sector met een hoge procesvolwassenheid en een hoog gemiddelde van goed procesmanagement.

Door de uitkomsten van dit onderzoek kunnen er ook aanbevelingen gedaan worden voor de implementatie van het procesmanagement. Zo is de eerste aanbeveling om per cultuurtype goed te kijken naar de aanwezig waarden en normen van de werknemers in de sector, voordat het procesmanagement geïmplementeerd wordt. Dit zorgt voor inzicht in de belangen van de werknemers, die meegenomen kunnen worden bij de verandering naar procesgericht werken. Ook wordt aanbevolen om voor een goede implementatie van procesmanagement richting de waarden van een adhocratiecultuur te komen, omdat deze cultuur goed past bij de verandering.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Inleiding	9
a. Aanleiding van het onderzoek	9
i. Dunea, Duin en Water	9
ii. Project Wave (Werken aan Verbinding).....	10
b. Doel- en vraagstelling	12
c. Deelvragen	13
d. Relevantie	13
e. Opbouw van het onderzoek	14
2. Theoretisch kader	15
a. Beschrijving van het begrip organisatiecultuur	15
i. Organiseatiecultuur in deze scriptie	18
ii. Model voor organisatiecultuur	18
b. Beschrijving van het begrip procesmanagement	21
i. Procesmanagement in deze scriptie	28
ii. Model voor procesmanagement.....	28
iii. Model voor procesmanagement als volwassenheidsniveau	30
c. Conceptueel model	31
3. Methodologische verantwoording	33
a. Onderzoeksstrategie	33
b. Operationalisering variabelen.....	34
i. Organiseatiecultuur.....	34
ii. Procesmanagement	35
c. Kwaliteitscriteria	39
4. Onderzoeksresultaten	41
a. Beschrijvende analyse.....	41
i. Organiseatiecultuur.....	41
i. Procesmanagement	50
b. Verklarende analyse.....	59
i. Relatie tussen organisatiecultuur en algemeen procesmanagement	60
ii. Relatie tussen organisatiecultuur en procesmanagement als volwassenheidsniveau	70
iii. Relatie tussen procesmanagement als volwassenheidsniveau en algemeen procesmanagement	74

c. Samenvatting van de analyse	77
5. Conclusie en aanbevelingen	83
a. Antwoord op de deelvragen	83
b. Antwoord op de hoofdvraag.....	91
c. Reflectie	92
Literatuurlijst	95
6. Bijlagen.....	99
a. Teksten bij de vragenlijst organisatiecultuur.....	99
b. Vragenlijst organisatiecultuur.....	101
c. Vragenlijst procesmanagement.....	105
d. Organigram Dunea.....	111

1. Inleiding

a. Aanleiding

Organisaties in de vitale sector zijn op maatschappelijk en economisch gebied voortdurend onderhevig aan verandering. Verandering is noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie en om het bestaansrecht te blijven waarborgen. Vaak wordt er binnen een organisatie eerst gekeken naar een verandering in de structuur of ICT processen. Minder vaak wordt er gekeken naar de medewerkers van de organisatie, terwijl zij erg belangrijk zijn voor het succes van de verandering. De normen en waarden van de medewerkers, die de cultuur van de organisatie vormen, zijn van cruciaal belang voor de implementatie van een verandering (Schein, 1985: 24-26).

Dunea gaat een complexe, interne verandering in de organisatie, de processen en informatievoorziening / ICT doormaken, waarbij er van een verticaal georganiseerde structuur naar een meer horizontale en verbindende structuur wordt gegaan. Bedrijfsbrede processen moeten end-to-end aangestuurd gaan worden, om de zogenoemde eilanden en stammen die aanwezig zijn op meerdere afdelingen in de organisatie, los te maken en te minimaliseren. Er wordt gestreefd naar een organisatie waarin er procesgericht wordt aangestuurd in plaats van hiërarchisch. Mensen en krachten worden zo gecombineerd, waar ze moeten proberen om samen te werken. Het is hierbij de bedoeling om meer verbinding in de organisaties te creëren, door mensen uit hun gewende werksituaties te trekken en nieuwe relaties te laten ontstaan (Dunea, 2015).

Het uiteindelijke doel van de interne verandering is om een procesgerichte organisatie te vormen. Het integrale management waarmee nu wordt gewerkt wordt losgelaten. In plaats daarvan wordt er gewerkt via een afdeling overstijgend procesmanagement, waarbij er per proces een overkoepelende proces eigenaar aanwezig is. De afdelingen zijn meer klant gefocust en werken van het begin tot het einde aan een gedeelte van het proces waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn. Op deze manier werken de medewerkers volledig met elkaar samen, zodat iedereen verantwoordelijk wordt voor hetzelfde proces. De proces eigenaar is aangesteld om overzicht te houden op de verschillende teams in het proces, ervoor te zorgen dat samenwerking stand houdt en als eindverantwoordelijke voor de procesresultaten. Op de lange termijn wil Dunea van afdeling overstijgend procesmanagement gaan naar resultaat gerichte processen, waarbij er wordt gekeken naar prestatie management (Dunea, 2015).

i. Dunea, Duin en Water

Dunea (voorheen: Drinkwaterbedrijf Zuid Holland) levert sinds 1874 drinkwater aan de bewoners in het westen van Zuid Holland. Tevens beheert Dunea delen van het Nederlandse duingebied tussen Monster, Den Haag, Wassenaar en Katwijk. In deze duingebieden verzorgen zij tevens duinwandelingen en ontvangen zij op jaarbasis één miljoen recreanten. Dunea is één van de weinige drinkwaterbedrijven in de wereld dat de natuur gebruikt om het water te filteren. Het water wordt gepompt uit de Afgedamde Maas, een zijtak van de Maas. Vanuit daar wordt het water door leidingen gepompt naar de duinen. Via de duinen wordt het water omhoog gepompt, zodat er een natuurlijke zuivering plaatsvindt. Ongeveer 1.3 miljoen mensen maken gebruik van het water dat Dunea levert, verspreid over 18 gemeenten. Deze 18 gemeenten zijn tevens aandeelhouder. Ook is er een Raad van Commissarissen en een Verbruikersraad. De afdeling strategie is sinds januari 2016 de directe ondersteuning van het bestuur. De organisatie bestaat verder uit vijf sectoren:

- Water: assetmanagement, projecten, installaties en leidingen
- Klant & Natuur: communicatie, klant en natuur
- Informatievoorziening Facility Management: informatiemanagement, service en projecten
- Financiën & Management advies: control, juridische zaken, financiële administratie, inkoop
- Personeel & Organisatie: P&O services (Dunea, 2016a)

Iedere vijf jaar werkt Dunea aan een nieuwe strategie, die dient als leidraad voor de komende jaren. In 2015 is de nieuwe strategie gevormd met bottom-up inbreng van de medewerkers, wat heeft geresulteerd in de 'Koers 2020'. In de 'Koers 2020' zijn de doelen geformuleerd voor de organisatie voor de komende vijf jaar. Dunea is meer betrokken met de klant, door te focussen op een betere dienstverlening. Ook richting de maatschappij wil Dunea meer betekenen, door te investeren in duin, natuur, educatie en gezondheid. Bovendien wil Dunea werken aan haar betrouwbaarheid, door een continue kwaliteit, prijs en een gerichte aanpak in de werkzaamheden te garanderen (Dunea, 2015). Vier accenten zijn uit de 'Koers 2020' naar voren gekomen om een duidelijke strategie aan te geven:

1. We zijn er voor onze klanten: onderscheidend in dienstverlening en kwaliteit
2. We strijden voor het drinkwaterbelang van de Lek en de Maas
3. We zijn de beste duinbeheerder van Nederland
4. We zijn beter voorbereid op de toekomst door verbreding van onze producten en diensten.

ii. Programma Wave (Werken aan Verbinding)

Om de Koers 2020 te realiseren, worden meerdere programma's opgestart en uitgevoerd. Programma Wave (Werken aan Verbinding) is één van de onderdelen van de realisatie van de Koers 2020 en naar dit programma zal in het scriptieonderzoek worden gekeken. De doelen van Wave zijn:

- Verbinden van processen

Middels het procesmanagement worden meerdere processen in de organisatie aan elkaar verbonden. Dit vereist een meer horizontale samenwerking van verschillende afdelingen. Door de processen in de organisatie te verbinden, zal er een verbetering van informatievoorziening en dienstverlening naar de klant optreden.

- Vereenvoudiging ICT-landschap

Alle standaard processen die zich hebben bewezen, de zogenoemde 'best practices', worden in één systeem aangeboden. Hierdoor wordt het gebruik van de ICT makkelijker voor iedereen in de organisatie. De continuïteit is hierdoor gewaarborgd en de organisatie is wendbaarder geworden tegen lagere totale beheerkosten, omdat er slechts één systeem wordt gebruikt.

- Doelmatigheid

Procesmanagement zorgt ook voor een verhoging van de efficiency. Zowel in de primaire als in de ondersteunende processen zal een verandering van werken plaatsvinden, wat de doelmatigheid van de processen vergroot. Ook het beheer van de informatievoorziening wordt simpeler en hierdoor efficiënter. Dunea is al actief op het gebied van procesgericht sturen, maar dit is onvoldoende ingebed in de organisatie waardoor het niet efficiënt is.

Op dit moment wordt gewerkt aan een herformulering van de visie.

In het programma Wave wordt er een systeem geïntroduceerd, het ERP (Enterprise resource planning). In het ERP systeem worden standaard processen die zich hebben bewezen aangeboden, de best practices, en is er sprake van data-integratie, zodat er een eenmalige invoer aan de bron

nodig is en dezelfde gegevens hierdoor beschikbaar zijn in alle processen. Informatievoorziening en dienstverlening wordt hierdoor verbeterd. Ook is het beheer van één systeem eenvoudiger en goedkoper en er wordt verwacht dat het ERP systeem zal zorgen voor efficiëntere processen. Door flexibiliteit en maatwerk te vervangen door standaardoplossingen, stapt Dunea af van het 'Ik ben uniek'- principe. Eerder werd er bij de aanvraag van een nieuw systeem altijd gevraagd naar maatwerk, omdat Dunea (net als vele andere bedrijven) van mening was dat zij een unieke organisatie waren waarbij een standaard pakket niet paste. Hierdoor wordt echter de kwaliteit van de standaardoplossingen minder (Tolsma & de Wit, 2009: 27). Omdat flexibiliteit in een organisatie wel gewaarborgd moet worden, verdiept Dunea zich in een ERP systeem waarin veranderingen snel doorgevoerd kunnen worden. In programma Wave wordt procesmanagement geïntroduceerd, waarbij er in afdeling overstijgende processen wordt samengewerkt. Procesmanagement wordt hier geïntroduceerd als nieuwe manier van managen, om de verschillende processen bij Dunea met elkaar in verbinding te brengen.

Op dit moment zijn er in het programma Wave verschillende projecten opgesteld, die elk een onderdeel van de verandering belichten. In de toekomst wordt het aantal projecten uitgebreid, wanneer het programma in een nieuwe fase komt. De projecten worden in de onderlinge samenhang van het programma gestuurd:

- *Aanbesteding*: kiezen van een geschikt ERP-pakket en een implementatiepartner passend bij Dunea. Het ERP systeem wordt Europees aanbesteed en op dit moment wordt de aanbesteding volop voorbereid
- *Processen*: er wordt gewerkt aan een streefbeeld van de processen die in het ERP systeem worden ondergebracht (zogenoemde lichtblauwdruk)
- *Veranderen*: hoe moet de Dunea-organisatie worden voorbereid op de introductie van het ERP. Aspecten die hierbij belangrijk zijn, zijn verandermanagement, communicatief leiderschap en benodigde kennis en vaardigheden. Om dit onderdeel zo goed mogelijk uit te voeren, is een externe professional aangesteld.
- *HR*: de personeelsprocessen worden niet meegenomen in het ERP-systeem, maar is wel een programmaliijn in het project Wave, omdat het HR systeem moet corresponderen met het ERP systeem. Inmiddels is er een keuze gemaakt voor het HR systeem, namelijk 'Personnelities' van Centric.

Het project Processen is afgerond en er is een zogenoemde *lichtblauwdruk* gevormd. Met een lichtblauwdruk wordt een eerste schets van de toekomstige processen bedoeld, waarin inzichtelijk is gemaakt welke processen worden verbonden aan elkaar in het ERP. De lichtblauwdruk is gevormd door alle processen van Dunea in kaart te brengen en per proces de verbindingen door de gehele organisatie te beschrijven (Dunea, 2016b). Wanneer bekend wordt welke partij het ERP-pakket gaat aanbesteden, kan er vastere blauwdruk worden gemaakt. Op dit moment wordt er gewerkt aan het project Aanbesteding, dat volgens de planning in november 2016 afgerond zal zijn. De overige projecten, Veranderen en HR, zijn in volle gang.

Er wordt een drieslag gemaakt tussen proceseigenaren, procesmanagers en processpecialisten. Proceseigenaren zijn hiërarchisch gezien de verantwoordelijke die het meest in het proces betrokken is. De proceseigenaar wijst de procesmanagers aan en signaleert richting het MT. In programma Wave worden de proceseigenaren 'aanvoerders' genoemd. De procesmanagers zijn de beheerders

van het hele proces en coördineren de processpecialisten. De procesmanagers heeft het algemene zicht op de positie van zijn/haar proces binnen het gehele domein. Procesmanagers worden in programma Wave aangeduid als 'kwartiermakers'. De daadwerkelijke uitvoerders van het proces zijn de processpecialisten. De processpecialisten zijn functioneel georiënteerd, signaleren en adviseren over verbeteringen en werken met het sub-proces. De processpecialisten zijn 'pioniers' in zogenoemde 'pioniersteams'. De pioniersteams hebben als doel om het ERP-systeem in de organisatie in te voeren en de ontwikkeling van het procesgericht werken tot een succes te brengen. De leden van de pioniersteams zijn medewerkers van Dunea die met het betreffende proces werken (Dunea, 2016c).

b. Doel- en vraagstelling

In 2006 is er bij Dunea een uitgebreid onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur van dat moment (Dunea, 2006). Het is echter van belang dat de organisatiecultuur weer wordt bekeken, omdat er in een tijdsspanne van 10 jaar enkele reorganisaties en verhuizingen hebben plaatsgevonden. Ook op dit moment wordt er druk gewerkt aan het vernieuwen van de locaties Scheveningen en Katwijk. De vernieuwde werksituatie heeft er mede toe geleid dat de medewerkers van Dunea in eigen afdelingen, stammen en teams zijn gaan werken, waardoor het streven naar meer verbinding door weinig medewerkers wordt gehaald. Het programma Wave verbindt de processen, waardoor er horizontaler gewerkt gaat worden. Een van de doelen van Wave is om te zorgen voor meer doelmatigheid, door efficiëntie te creëren in primaire en ondersteunende processen. Dit doel wordt onder andere behaald door de inbedding van procesmanagement in de organisatie (Dunea, 2016b). Procesmanagement wordt bij Dunea omschreven als het werken in overstijgende processen, waarin er meer verbinding wordt gemaakt tussen afdelingen en sectoren. Er moet minder hiërarchisch en meer procesgericht gestuurd worden, wat leidt tot nieuwe samenwerkingen. Afdelingen worden meer losgelaten en er wordt samengewerkt middels een proces. De huidige structuur van de organisatie dient te worden losgelaten en er moet worden gedacht in termen van flexibiliteit, dynamiek en constante veranderingen van de omgeving (Dunea, 2016b). Omdat de organisatie nu niet zo is ingericht, is de verandering naar procesmanagement wellicht niet makkelijk. De organisatiecultuur heeft veel te maken met een verandering in de organisatie. Iedere organisatie heeft per definitie een cultuur en is op een bepaalde wijze gestructureerd om de organisatiedoelen te behalen (Schein, 1985). Deze structuur is terug te leiden naar het begin van de organisatie, het bestaansrecht, het type organisatie. Het is van belang dat alle leden van de organisatie gemeenschappelijke uitgangspunten en gedragingen delen om zo de organisatiedoelen te realiseren (Schein, 1990). Wanneer de gemeenschappelijke uitgangspunten en gedragingen in de organisatie moeten veranderen, omdat er volgens procesmanagement gewerkt gaat worden, kan dit belemmerd worden door de organisatiecultuur. Hieruit blijkt mogelijk dat de organisatiecultuur van invloed is op het procesmanagement en de implementatie hiervan. Om te onderzoeken of deze veronderstelling ook het geval is, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat is de invloed van de organisatiecultuur van Dunea op de wijze waarop procesmanagement bij Dunea ingevoerd kan worden en welke aanbevelingen brengt dat met zich mee voor deze implementatie?

c. Deelvragen

Om de centrale hoofdvraag in deze scriptie te kunnen beantwoorden, worden zowel theoretische als empirische deelvragen gebruikt:

Theoretisch:

1. Wat wordt er onder het begrip organisatiecultuur verstaan?
2. Wat wordt er onder het begrip procesmanagement verstaan?

Empirisch:

3. Wat is de huidige organisatiecultuur van Dunea?
4. Wat is het huidige niveau van procesmanagement bij Dunea?
5. Is de organisatiecultuur van invloed op het procesmanagement bij Dunea?
6. Hoe kan de invloed van de organisatiecultuur van Dunea op procesmanagement worden verklaard?
7. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de inrichting van procesmanagement bij Dunea?

d. Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In meerdere onderzoeken is duidelijk gemaakt dat het begrip organisatiecultuur van invloed is op vele andere begrippen zoals leiderschap en veranderbereidheid van medewerkers (Jaliens & Van der Lek, 2009; Auerbach, 2012; Baas, 2013). Echter, in de literatuur is weinig empirisch onderzoek te vinden over een mogelijk verband tussen organisatiecultuur en de implementatie van procesmanagement. Wel is al aangetoond dat de cultuur een belangrijk onderdeel is voor de vooruitgang en groei van een organisatie en dat een gevestigde cultuur bij een organisatiestructuurverandering niet makkelijk te wijzigen is (Schein, 2000). Over de implementatie van procesmanagement in een organisatie zijn ook meerdere onderzoeken gedaan. Meestal zijn deze onderzoeken achteraf en hebben zij een evaluerende functie, om te kijken of het procesmanagement succesvol is geïmplementeerd (van Laar, 2008; Niblett, 2011). Een onderzoek voorafgaand de implementatie van procesmanagement, met als doel om te onderzoeken of aspecten van de organisatie invloed hebben op het gebruik van procesmanagement, heeft nog niet plaatsgevonden. Vanwege deze redenen kan dit onderzoek wetenschappelijk een bijdrage leveren door te onderzoeken of er een verband is tussen organisatiecultuur en de implementatie van procesmanagement.

Maatschappelijke relevantie

Als er een verband blijkt te zijn tussen de organisatiecultuur en de implementatie van procesmanagement, kan dit zorgen voor een snellere en betere implementatie in de toekomst van Dunea of van andere bedrijven. Metselaar en Cozijnsen (2011) stellen dat een organisatiecultuur moeilijk te veranderen is, maar dat wanneer dit nodig blijkt, de medewerkers kritieke factoren zijn in het succes van een cultuurverandering. Ook stellen zij dat de manier waarop de medewerkers reageren op een verandering in de manier van werken mede wordt gevormd door de geldende organisatiecultuur. Het is voor een verandering in de manier van werken, zoals bij project Wave

gaande is, van belang om een beeld te krijgen van de geldende organisatiecultuur. Wanneer blijkt dat de organisatiecultuur van invloed is op de implementatie van procesmanagement, kan er rekening gehouden worden met mogelijke implicaties en er kunnen aanbevelingen worden gedaan voor een succesvolle implementatie. In dit kader is het onderzoek maatschappelijk relevant en bruikbaar voor Dunea.

e. Opbouw van het onderzoek

In dit hoofdstuk is aangegeven wat de focus van het onderzoek zal worden, namelijk de invloed van de organisatiecultuur op de implementatie van procesmanagement. In hoofdstuk twee zal de theorie van deze variabelen worden onderzocht, om zo tot een beantwoording van de theoretische deelvragen te kunnen komen. Aan de hand van de theorie zal er een conceptueel model volgen, dat het verband laat zien tussen het begrip organisatiecultuur en de implementatie van procesmanagement. Het derde hoofdstuk zal de toegepaste onderzoeksmethoden toelichten, door de onderzoeksstrategie te presenteren. De gebruikte variabelen worden geoperationaliseerd en de gebruikte onderzoeksstrategie wordt toegelicht. Ook zal de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden toegelicht. Het empirische deel van het onderzoek wordt hiermee verklaard. De resultaten van het onderzoek zullen in hoofdstuk vier worden gepresenteerd en nader worden geanalyseerd. Hiermee wordt getracht om deelvragen 3 en 4 te beantwoorden. Hoofdstuk vijf zal een verbinding maken tussen de theorie en de empirie, waarmee deelvragen 5 en 6 wordt beantwoord. Om tot een beantwoording van de centrale vraagstelling van het onderzoek te komen, worden afsluitend in de conclusie aanbevelingen en implicaties weergegeven. Hiermee is de deelvraag 7 beantwoord en is het onderzoek afgerond.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie weergegeven, welke de drie theoretische deelvragen zal beantwoorden. Ook worden in het theoretisch kader modellen weergegeven, die een basis zullen vormen voor de uitvoering van het empirisch onderzoek. Uiteindelijk dient de theorie als middel om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

a. Beschrijving van het begrip organisatiecultuur

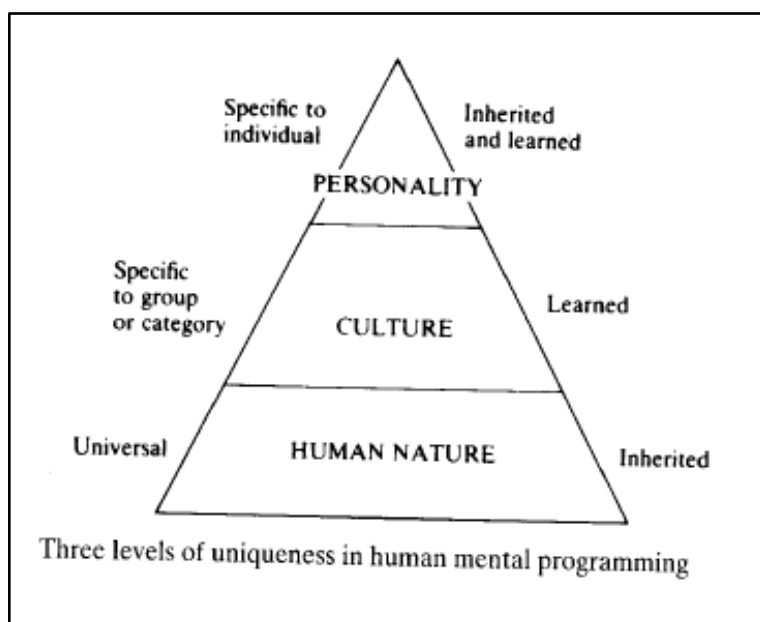
In de literatuur zijn vele beschrijvingen te vinden van het begrip organisatiecultuur. Om een indruk te krijgen wat het begrip organisatiecultuur inhoudt, worden enkele definities weergegeven. Daarna wordt aangegeven wat er onder organisatiecultuur bij Dunea wordt verstaan en hoe de cultuur van een organisatie te meten is.

Hofstede et al.

Cultuur is volgens Hofstede *et al.* (2012) 'de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die andere'. Cultuur is niet aangeboren of aangeleerd, maar wordt overgedragen vanuit de sociale omgeving in plaats van uit de genen. Hofstede *et al.* (2012) hebben hiervoor drie niveaus van mentale programmering ontwikkeld.

De menselijke cultuur is datgene wat mensen met elkaar gemeen hebben. Dit is het universele niveau van de menselijke programmering, zoals het menselijke vermogen om bijvoorbeeld liefde en angst te voelen. Het tweede niveau is cultuur, dat voor een groep of categorie mensen specifiek is en wordt aangeleerd. Het derde niveau is persoonlijkheid, die specifiek is voor het individu en niet wordt gedeeld met een ander persoon. Persoonlijkheid wordt gevormd door gedeeltelijk aangeboren en aangeleerde eigenschappen (Hofstede *et al.*, 2012: 5-7).

Figuur 2.1. Drie niveaus van mentale programmering volgens Hofstede *et al.* (2012: 6)



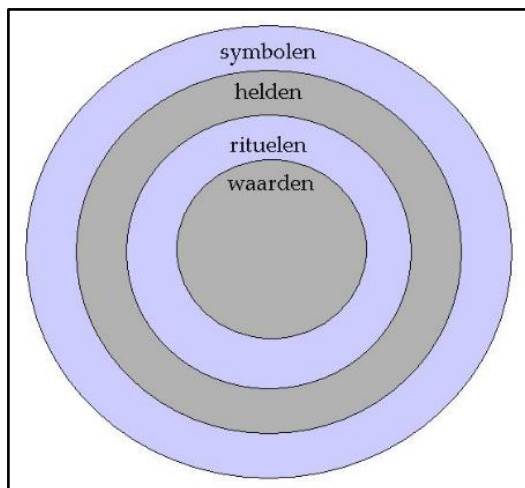
Sanders & Neuijen

Twee Nederlandse auteurs, Sanders & Neuijen (2005), stellen de diverse componenten van een organisatiecultuur voor als de schil van een ui. Wanneer je de ui helemaal pelt, hoe dichterbij de kern komt. Hoe dichterbij de kern de cultuur ligt, hoe minder goed deze is waar te nemen. De uitingvormen van cultuur zijn door middel van symbolen, helden en rituelen.

Symbolen zijn hier voorwerpen, woorden of handelingen die tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Dit is bijvoorbeeld de huisvesting van het bedrijf, de kantoorinrichting, het taalgebruik en het soort humor. Helden of antihelden zijn echte of imaginaire personen die de leden van een organisatie bewonderen of juist verafschuwen. Een idee over een held verwijst naar datgene wat binnen de organisatie wordt gezien als wenselijk of wonderbaarlijk. De rituelen van een organisatie zijn de sociale gewoonten die voor de leden iets essentieels uitdrukken. Dit zijn onder andere begroetingen, vergaderingen, gedragspatronen tijdens de lunchpauzes of het vieren van verjaardagen op het werk.

De symbolen, helden en rituelen vormen de oppervlakkige lagen van het ui-model. De kern van de ui zijn de waarden van de organisatie. De waarden van de organisatie zijn de zaken waarvan de leden vinden dat zij dat moeten doen, deze zijn moeilijk te veranderen. Er valt dan te denken aan handelingen en manieren van denken van leden in de organisatie. Op basis van deze waarden ontleen de leden hun oordeel over wat zij goed of slecht, rationeel of irrationeel vinden (Sanders & Neuijen, 2005: 15-17). Voor het achterhalen van waarden van een organisatie lijkt de geschiedenis van het bedrijf van groot belang, omdat hier de basis van het bestaan is opgeslagen. Ter illustratie van het ui-model, hebben Sanders & Neuijen (2005) het volgende model ontwikkeld.

Figuur 2.2. Het ui-model van Sanders & Neuijen (2005: 17).



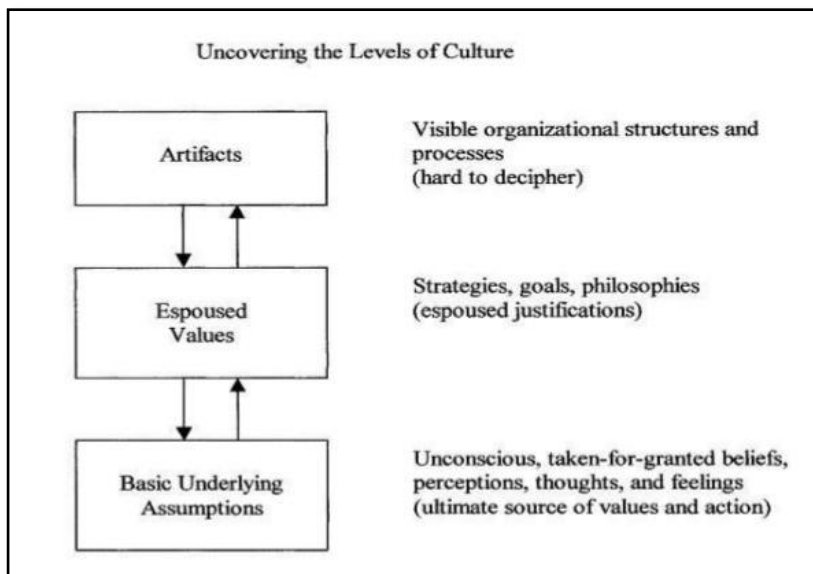
Schein

Cultuur komt volgens Schein (1990) pas op wanneer een organisatie voldoende stabiliteit en historie heeft. Sommige organisaties zullen dus geen overheersende cultuur hebben, omdat er geen gedeelde historie is tussen de werknemers. Behalve een gedeelde historie, is cultuur ook datgene wat een groep leert over een periode. In die periode lost de groep problemen om, op te kunnen

overleven in de externe omgeving. Het leren van een groep is zowel een cognitief als een emotioneel proces. Door samen te leren, zullen de percepties, taal en gedachteprocessen van een groep door de deelnemers gedeeld worden. Dit is bepalend voor de gevoelens, waarden en gedragingen van de groep en de vorming van de organisatiecultuur (Schein, 1990: 111). Het hoeft niet altijd zo te zijn dat er maar één cultuur overheersend is een organisatie. Bij grote organisaties zijn meerdere afdelingen aanwezig, met elk hun eigen gedeelde ervaringen en historie, waardoor er subculturen kunnen ontstaan. In elke organisatie zullen de culturen consistent zijn en geïntegreerd worden bij de overheersende organisatiecultuur. Het is echter ook goed mogelijk dat aparte afdelingen van een organisatie een eigen cultuur hebben, welke onafhankelijk is en conflicteert met de cultuur van de organisatie (Schein, 1990: 112).

De definitie van organisatiecultuur volgens Schein (1990) is: *'a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems'* (Schein, 1990: 111). Schein (1985) richt zich niet alleen op het zichtbare gedeelte van de cultuur, maar vindt dat het meer is dan dat. De andere theorieën en modellen van Hofstede et al. (2012) en Sanders & Neuijen (2005) richten zich alleen op zichtbare gedragingen en handelingen van werknemers, om zo de cultuur van een organisatie te bepalen. Dit is volgens Schein (1985) onvoldoende om echt de cultuur van een organisatie te onderzoeken en vast te stellen. Schein (1985) maakt in zijn model van de cultuurniveaus duidelijk dat er ook gefocust moet worden op de onderliggende waarden en veronderstellingen van de werknemers in een organisatie. De basisassumpties vormen de daadwerkelijke cultuur van de organisatie en de groepsleden kunnen zich hierin vinden. Omdat zij voor deze basisassumpties staan, dragen zij die ook over naar nieuwe leden van de groep, ofwel de nieuwe medewerkers. Om door te kunnen dringen tot een bepaalde organisatiecultuur moet volgens Schein (1985) worden gekeken naar de assumpties die ontstaan in bepaalde handelingen. De beste manier om hier naar te kijken is door uit te gaan van naïviteit en onwetendheid en te vragen aan de groepsleden hoe en waarom zij wat doen (Schein, 1985: 36).

Schein (1990) geeft aan dat de cultuur onderscheiden kan worden in drie verschillende niveaus (zie figuur 2.3). De artefacten (niveaus één) zijn de waarneembare lay-out van de organisatie, de dresscode van werknemers en de manier waarop mensen elkaar aanspreken. Voor een observeerder zijn de artefacten voor iedereen waarneembaar. Er is wel te zien wat een werknemer doet, maar het is niet bekend waarom iemand een handeling uitvoert. Dit wordt duidelijk in het tweede niveau, de waarden. Dit zijn de normen, ideologieën, filosofieën en toekomstplannen de medewerker. In dit niveau wordt onderzocht waarom iemand de handeling uitvoert, welke gedachtegang erachter zit. Het gedrag van de medewerker wordt volgens Schein (1990) bepaald door een dieper liggend denkniveau: de assumpties. Dit derde niveau behelst de percepties, denkprocessen en gevoelens van medewerkers. De assumpties maken het mogelijk om een blik te werpen in het verleden van medewerkers, deze acties zijn namelijk vanzelfsprekend en komen uit het binnenste van werknemer. Schein (1985) stelt dat de essentie van organisatiecultuur gevormd wordt door de gemeenschappelijke overtuigen, waarden en veronderstellingen van een organisatie, die leiden tot een gemeenschappelijk doel.



Figuur 2.3: De cultuurniveaus van Schein (1985: 25).

i. Organisatiecultuur in deze scriptie

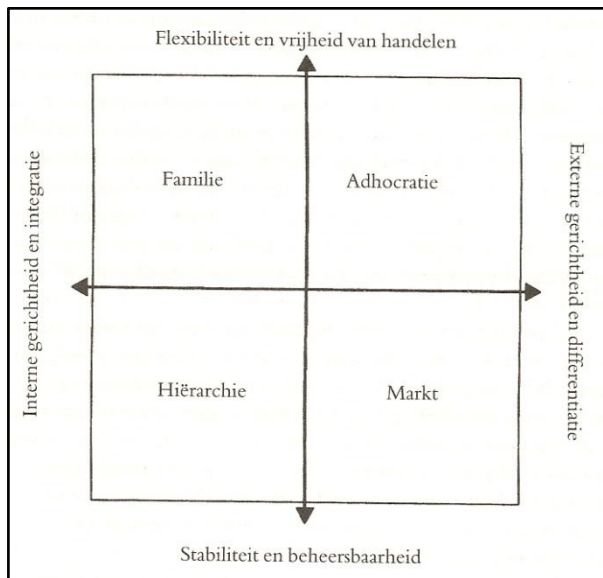
Cameron & Quinn (1999) geven aan dat een organisatiecultuur refereert aan de waarden die door de organisatie als vanzelfsprekend worden ervaren, zoals onderliggende veronderstellingen, verwachtingen, collectieve geheugens en definities die in de organisatie aanwezig zijn (Cameron & Quinn, 1999: 33). De organisatiecultuur is volgens hen datgene dat de dominante ideologie van de mensen weerspiegelt, 'de manier waarop het hier nu eenmaal aan toegaat'. Volgens hen is het gedrag van medewerkers bepalend voor de cultuur van een organisatie en geeft het de medewerkers een gevoel van identiteit, zorgt het voor onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag in de organisatie en vergroot het de stabiliteit van het sociale systeem (Cameron & Quinn, 1999: 33). De cultuur weerspiegelt zich volgens hen in de waarden die belangrijk gevonden worden, de dominante leiderschapsstijlen, gesproken taal en symbolen, de procedures en vaste regels en de definities van succes die de organisatie een unieke cultuur geven.

De definitie van organisatiecultuur zoals die door Cameron en Quinn wordt gebruikt in hun onderzoek, is als volgt: *'a set of core values, behavioural norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organizations at large'*(van Muijen, 1994: 18). Deze definitie wordt in deze scriptie gebruikt om het begrip organisatiecultuur aan te duiden en zal als basis dienen voor het empirische onderzoek.

ii. Model voor organisatiecultuur

Naast meerdere definities van het begrip organisatiecultuur door verschillende auteurs, zijn er ook meerdere modellen om de cultuur van een organisatie te meten. In dit onderzoek zal de organisatiecultuur worden gemeten aan de hand van het concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn (1999). Dit model is vaker gebruikt in onderzoeken naar de organisatiecultuur en heeft haar waarde hierin bewezen (de Kieviet, 2013; Baas, 2013; Jaliens & Van der Lek, 2009). Met het model geven Cameron & Quinn een manier om de cultuur in een organisatie te bevestigen. Voor mijn onderzoek is dit relevant om de vierde deelvraag te kunnen beantwoorden: Wat is de huidige

organisatiecultuur van Dunea? In het concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn (1999) zijn er vier typen van cultuur te onderscheiden, die met behulp van twee dimensies vastgesteld kunnen worden. Eén dimensie onderscheidt criteria voor effectiviteit, waarbij de nadruk aan de ene kant ligt op flexibiliteit en de vrijheid van handelen. Aan deze zijde zitten organisaties met dynamiek en die als effectief worden beschouwd wanneer zij veranderen, zich aanpassen en een organisch karakter hebben (Cameron & Quinn, 1999: 56). Voorbeelden van deze organisaties zijn Google of Microsoft. Aan de tegenovergestelde kant wordt de nadruk gelegd op stabiliteit en beheersbaarheid. Organisaties aan deze zijde zijn geordend en worden als effectief beschouwd wanneer zij stabiel, voorspelbaar en mechanistisch zijn. Organisaties die aan deze kant van de dimensie zitten, hebben meestal een lange voorgeschiedenis en een blijvend karakter (Cameron & Quinn, 1999: 56). Voorbeelden van deze organisaties zijn universiteiten en overheidsinstellingen. De tweede dimensie van het model onderscheidt criteria voor effectiviteit, waarbij de nadruk aan de ene kant ligt op interne gerichtheid en integratie. Hierbij worden organisaties als effectief beschouwd wanneer zij harmonieuze, interne kenmerken beschikken en de nadruk ligt op eenheid. Een voorbeeld van een organisatie is IBM, dat bekend staat om de IBM-manier (Cameron & Quinn, 1999: 56-57). Aan de andere kant van de dimensie wordt de nadruk gelegd op externe gerichtheid en differentiatie. Organisaties zijn hier effectief wanneer zij gericht zijn op interactie of concurrentie met andere organisaties buiten hun eigen terrein. Ook is er sprake van een zekere rivaliteit tussen de organisaties. Voorbeelden hiervan zijn autobedrijven zoals Toyota en Honda (Cameron & Quinn, 1999: 57). De twee dimensies geven weer aan welke criteria voldaan moet worden om de cultuur in een organisatie vast te kunnen stellen. De vier waarden uit de dimensies vertegenwoordigen tegenovergestelde of concurrerende waarden. Zo is flexibiliteit het tegenovergestelde van stabiliteit en interne gerichtheid tegenover externe gerichtheid. De dimensies leveren daarom kwadranten op die tegenstrijdig zijn, vandaar de benaming van het model (Cameron & Quinn, 1999: 57). Per kwadrant is er een naam gegeven, wat het belangrijkste kenmerk laat zien. Deze namen hebben Cameron & Quinn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur waarin wordt verklaard hoe verschillende organisatorische waarden geassocieerd zijn met verschillende organisatievormen. De vier kwadranten pasten precies bij de belangrijkste organisatievormen uit de organisatiewetenschappen. Elk kwadrant vertegenwoordigt verschillende fundamentele aannamen, oriëntaties en waarden. Dit zijn elementen die samen een organisatiecultuur vormen (Cameron & Quinn, 1999: 58-59).



Figuur 2.4. Het concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn (1999: 58).

De vier typen cultuur zoals die overeen komen met de vier kwadranten uit het model worden nu verder uitgewerkt, gebaseerd op eerder onderzoek (Jaliens & Van der Lek, 2009: 18).

1. Familiecultuur

In de familiecultuur zijn waarden en normen die zich richten op verbondenheid belangrijk, zoals bijvoorbeeld het werken in teamverband. Een organisatie met een overtuigende familiecultuur wordt gezien als een mensvriendelijke organisatie, waarin medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Traditie, loyaliteit en betrokkenheid houden de organisatie bijeen. Leidinggevendenden zijn in een organisatie met een familiecultuur een soort mentoren. In de cultuur is onderlinge samenhang erg belangrijk.

2. Adhocratiecultuur

Innovatie is in een organisatie met een adhocratiecultuur het sleutelwoord. De medewerkers in de organisatie zijn dynamisch en ondernemend en de organisatie zelf durft risico's te nemen om nieuwe markten te benaderen. Leidinggevendenden zijn leiders en worden gezien als de innovators. De organisatie vindt zichzelf succesvol als zij groter wordt en nieuwe producten of diensten tot haar beschikking heeft.

3. Marktcultuur

De marktcultuur is resultaatgericht en springt voortdurend in op de externe omgeving. Het werk in een marktgerichte organisatie wordt uitgevoerd met het behalen van concurrentievoordeel als primaire doel. De medewerkers zijn doelgericht en competitief, net als de leidinggevendenden. Zij eisen veel en zijn hard voor hun medewerkers. Het succes van de organisatie wordt gemeten aan de positionering in de markt.

4. Hiërarchiecultuur

De hiërarchie is gericht op stabiliteit, regels en vaste procedures. De leiders sturen hun medewerkers op een goed georganiseerde manier aan, die wordt bepaald door de standaard regels en procedures van de organisatie. Hiërarchie moet uiteindelijk zorgen voor een goed resultaat.

Ongeacht welke cultuur er in een organisatie wordt vastgesteld, een cultuur heeft altijd invloed op de structuur van de organisatie en de manier waarop de organisatie is ingericht. Cultuuronderzoek zelf heeft weinig waarde, tenzij het wordt gekoppeld aan een vraagstuk of probleem binnen de organisatie. Onderzoek naar de wijze waarop cultuur het vraagstuk beïnvloedt is hierom dan ook nuttig en noodzakelijk (Schein, 1985: 81).

b. Beschrijving van het begrip procesmanagement

Met de definitie van het begrip organisatiecultuur in het achterhoofd, wordt nu meer uitleg gegeven aan het begrip procesmanagement. In deze paragraaf zal worden uitgelegd hoe procesmanagement volgens de literatuur wordt beschreven, welke betekenis er in deze scriptie aan wordt gegeven en hoe procesmanagement in een organisatie te meten is.

De laatste jaren is er in de wereld van bestuur en management veel aandacht voor de procesmatige aspecten van sturing en verandering. Bij veranderingsprocessen wordt vaak opgemerkt dat er te weinig aandacht is voor het proces en te veel voor de inhoud. Waar inhoudelijke aspecten gaan over de vraag welke veranderingen gewenst zijn, gaan procesmatige aspecten over de manier waarop deze veranderingen kunnen worden doorgevoerd. De inhoudelijke aspecten zijn vaak complex, waardoor het noodzakelijk is om voldoende aandacht te besteden aan de procesaspecten van het veranderingsproces (de Bruijn *et al.*, 2002: 13).

Er is veel literatuur te vinden over manieren van management en het woord 'proces' wordt hier steeds vaker in gebruikt (Zairi, 1997: 64). Maar wat kan er worden verstaan onder het begrip proces? Meerdere definities zijn hier mogelijk. Heel simpel gesteld is een proces een manier om inputs in outputs te veranderen, op een wijze waarbij alle bronnen van een organisatie worden gebruikt op een vertrouwelijke, herhalende en consistente manier, zodat de doelen van de organisatie worden behaald (Zairi, 1997: 64). Hardjono en Bakker (2001) geven de volgende definitie: *"een proces is een ordening van activiteiten, met een expliciet begin en einde, gericht op het doelbewust totstandkomen van een product of dienst voor een (interne) klant"*. Hierbij wordt nadruk gelegd op het beginnen en eindigen van het proces en dat het proces voor een (interne) klant wordt uitgevoerd. In essentie heeft een proces de volgende kenmerken:

1. Duidelijk begin en eind;
2. Een lineaire, logische volgorde;
3. Een set van duidelijke, definieerbare taken of activiteiten, op een bepaalde manier geordend om het doel te bereiken;
4. Een voorspelbare en gewenste outcome of resultaat, dat waarde toevoegt voor de klant (Zairi, 1997; Tolsma & de Wit, 2009).

Door de kenmerken van een proces vast te stellen, kan er gekeken worden naar de definitie van het begrip procesmanagement. In de literatuur wordt procesmanagement omschreven als *"het (kunnen) beheersen, beïnvloeden, controleren en daarmee het voorspelbaar maken van processen"* (Tolsma en de Wit, 2009: 47). Procesmanagement houdt in dat er continue aandacht is voor het verbeteren van de inrichting van de processen en dat de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare resources, zoals medewerkers, middelen en applicaties (Tolsma en de Wit, 2009: 47). Procesmanagement richt zich dus niet op de inhoudelijke uitkomst van het proces, maar op de manier waarop het proces verloopt. Het grootste verschil tussen

procesmanagement en andere organisatiekundige vakgebieden, is dat het vertrekpunt juist de end-to-end stroom van opeenvolgende gebeurtenissen is, dat loopt door de afdelingen en organisatieonderdelen heen (Bosman et al., 2011: 26).

Procesmanagement versus projectmanagement

Procesmanagement kan tegenover een projectbenadering worden geplaatst. Bij een projectbenadering geldt de algemene aanname dat problemen en oplossingen redelijk stabiel zijn. Een duidelijke doelstelling wordt gehanteerd, er is een tijdpad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct. Besluitvorming is bij een projectbenadering lineair en gestructureerd ingericht. Dit is echter alleen mogelijk bij een statische omgeving, waarin dynamiek niet mogelijk is. Een statische omgeving zonder enige vorm van dynamiek komt echter niet vaak voor. Dynamiek kan zowel interne als externe oorzaken hebben. Interne dynamiek ontstaat vanuit het project, wanneer tijdens het project blijkt dat het probleem groter en veelomvattender is dan in eerste instantie werd gedacht. Door de toenemende complexiteit ontwikkelt het project zich dan naar een proces. Externe dynamiek ontstaat wanneer het project zich ontwikkelt naar een proces, omdat externe partijen, die hun eigen probleemdefinities en oplossingen inbrengen, zich gaan bemoeien met het project (de Bruijn et al., 2002: 27-29).

In de onderstaande tabel worden de verschillen tussen project- en procesmanagement beschreven:

Dimensie	Projectmanagement	Procesmanagement
Focus	Een inhoudelijke analyse van de problematiek. De focus ligt op een goed, inhoudelijk onderbouwd projectvoorstel	Een analyse van de betrokken partijen, hun belangen, machtsmiddelen, opvattingen en onderlinge relaties. De focus ligt op de belangrijkste partijen en hoe je hen bij elkaar krijgt en houdt
Kernelementontwerp	Een inhoudelijke oplossing voor de problematiek	Een beschrijving van het proces dat moet leiden tot oplossing van de problematiek
Draagvlak creëren	Door inhoud van het initiatief: het is zo goed dat het iedereen overtuigt	Door het proces: de (relevante) partijen wordt invloed gegeven op de vormgeving van het initiatief, waardoor het voor hen aantrekkelijker wordt
Omgaan met dynamiek	Door daadkracht: snelle en duidelijke besluitvorming, waardoor veranderende omstandigheden geen grip meer hebben op het initiatief	Door het open houden van opties: voor actoren moet het initiatief aantrekkelijk zijn en blijven
Communicatie	Is actoren vooral uitleggen en overtuigen van het plan en volgt na besluitvorming	Is een proces van overleggen en onderhandelen; besluitvorming is het resultaat hiervan

Tabel 2.1. Overzicht van project- en procesmanagement (Edelenbos et al., 2007: 67)

Bij projectmanagement wordt vaak een hiërarchie gehanteerd, waarin het besluitvormingsproces lineair en gestructureerd verloopt: van een probleemsignalering naar een geschikte oplossing. Het

proces wordt geïnitieerd door de hoogste actor en de overige actoren gedragen zich coöperatief en ondergeschikt. Projectmanagement is gericht op het beheersen van de fasen op basis van vijf aspecten: inhoudelijke kwaliteit, kosten, tijd, organisatie en informatie (Edelenbos *et al.*, 2007: 68).

Procesmanagement gaat juist uit van dynamiek en complexiteit in belangen en perspectieven van vele actoren (Edelenbos *et al.*, 2007: 68). In het besluitvormingsproces zullen alle actoren hun verschillende oplossingen en opvattingen over het probleem moeten definiëren, actoren treden continue in en uit of gedragen zich strategisch. Hierdoor kan de inhoud van het probleem verschuiven, waardoor de besluitvorming grillig wordt. Er zijn meerdere redenen te noemen voor de grilligheid van de besluitvorming, zoals de dynamiek in de interne of externe omgeving, de behoefte om de verliezers te compenseren of de blokkademacht die actoren hebben in de staart van het besluitvormingsproces (de Bruijn *et al.*, 2002: 30-32). Ondanks de grilligheid van de besluitvorming, zorgt procesmanagement ook voor een betere verbinding tussen de actoren. Door het oplossen van problemen in een voortdurend proces, waarbij de inbreng van eigen waarden en informatie zorgt voor meer consensus tussen de partijen, is er meer respect voor de wederzijdse belangen. Door te erkennen dat partijen verschillende percepties hebben over de werkelijkheid, kan een procesgerichte aanpak zorgen voor horizontale verhoudingen tussen partijen en draagvlak voor de oplossingen (Edelenbos *et al.*, 2007: 69).

Business Process Management

In de jaren negentig kreeg het procesdenken een sterke impuls dankzij de opkomst van Business Process Re-engineering (BPR), waarin bedrijfsprocessen radicaal werden ontworpen. Echter, door een aantal mislukkingen bleek dat BPR niet het succes bracht dat werd voorspeld en dat de ambitieuze doelstellingen van BPR de kans op mislukking verhoogden (Tolsma & de Wit, 2009: 43). Als reactie op BPR werd Business Process Management ingericht, waar het verhogen van prestaties, het voorkomen van sub optimalisaties en het nastreven van een voortdurende procesverbetering kenmerkend voor zijn. BPM-initiatieven hebben directe of indirecte invloed op de aansturing van interne werkzaamheden en kunnen bijdragen aan de verhoging van efficiëntie, effectiviteit, klantvriendelijkheid, kwaliteit en het beter beheersen van risico's (Tolsma & de Wit, 2009: 44). Het grootste verschil tussen BPR en BPM is dat BPM een evolutionaire verbetering nastreeft, waar BPR radicaal is. BPR werkt met de overtuiging dat er met een schone lei kan worden begonnen, terwijl BPM juist stelt dat er top-down én bottom-up moet worden voortgebouwd op de verandering van bedrijfsprocessen om ruimte te creëren voor geleidelijke verandering van de processen (Tolsma & de Wit, 2009: 45). In de onderstaande tabel staan een overzicht van de verschillen tussen BPR en BPM.

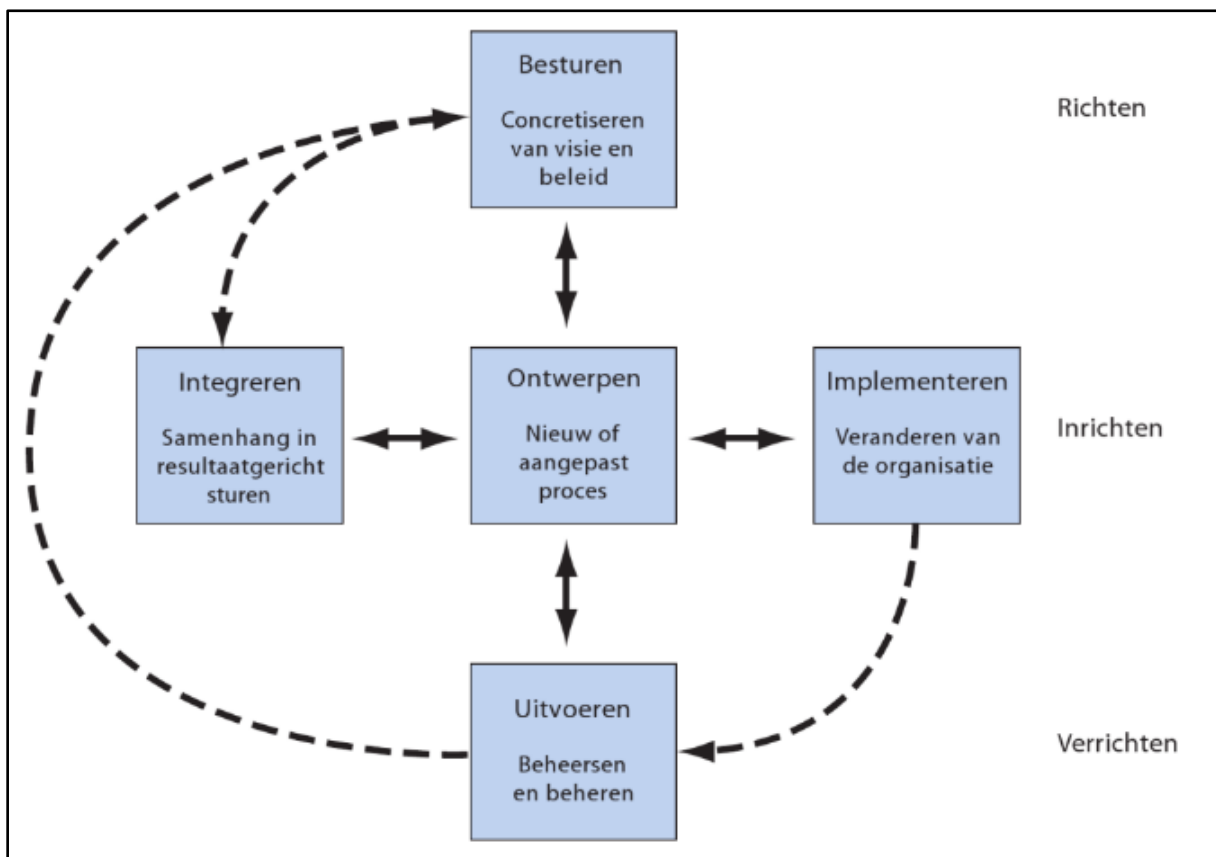
Business Process Management	Business Process Re-engineering
Verbetering van processen	Vernieuwing van processen
Evolutionair	Radicaal
IT is ter ondersteuning	IT is baanbrekend
Top down én bottom up werken	Bedrijfsproces is vast

Tabel 2.2. Overzicht van verschillen tussen BPM en BPR (Tolsma & de Wit, 2009: 44-45)

BPM wordt in veel bedrijven gebruikt om hun processen te verbeteren. Onder andere ABM AMRO, Hogeschool Utrecht en diverse gemeenten gebruiken BPM om aandacht te kunnen geven aan de procesbeschrijvingen en procesmodellering van hun organisatie (BPM-Forum Nederland, 2016). BPM wordt als volgt gedefinieerd: *BPM is a structured approach to analyze and continually improve*

fundamental activities such as manufacturing, marketing, communications and other major elements of a company's operation (Zairi, 1997: 64).

BPM geeft aandacht aan alle aspectgebieden van een proces: besturen, integreren, ontwerpen, implementeren en uitvoeren (zie figuur 2.5). Een goed ontwerp van het proces is noodzakelijk voor een goede uitvoering. Hiervoor moeten prestatie-indicatoren worden opgesteld, die af te leiden zijn van het beleid, de missie en de bedrijfsdoelen van de organisatie. Het procesontwerp moet afgestemd zijn op de bedrijfsvoering, zoals IT, huisvesting, organisatiestructuur en beschikbare medewerkers. Om tot een goede uitvoering van het proces te komen, moeten de resultaten van de implementatie worden verankerd in de organisatie (Tolsma & de Wit, 2009: 47-48).



Figuur 2.5. BPM-cyclus (Tolsma & de Wit, 2009: 48)

De BPM-cyclus kan gerelateerd worden aan vier perspectieven:

1. Strategisch perspectief

Volgens Tolsma & de Wit (2009) wordt procesmanagement in het strategisch perspectief gezien vanuit de bestuurders van het bedrijf. De bedrijfsmissie, doelstellingen en het te voeren beleid worden vertaald naar de te onderscheiden bedrijfsprocessen. De richting, structuur en beheersing van de organisatie komt in dit perspectief aan bod. Het bestuur vraagt zichzelf af welke doelen de organisatie moet stellen en welke resultaten zij moeten bereiken om controle te behouden. Bij procesgericht sturen wordt verondersteld dat er vanuit de strategie van de organisatie een goede vertaling is gemaakt naar de inrichting van de processen. Dit kan geconcretiseerd worden door prestatie-indicatoren op te stellen. Door vast te stellen wat de kritieke succesfactoren zijn van de

organisatie, kunnen prestatie-indicatoren worden beschreven waaraan het bedrijfsproces moet voldoen. Deze moeten vervolgens worden vertaald naar herkenbare indicatoren voor de uitvoerders van het proces. Ook kan het bedrijf vanuit het strategisch perspectief de architectuur van de organisatie gebruiken als sturingskader. Architectuur heeft in eerste instantie betrekking op de structuur van de informatievoorziening, maar het begrip omvat ook een procesarchitectuur en een product- en/of dienstenarchitectuur, inclusief de onderlinge samenhang. Een organisatie gebruikt een architectuur vaak om veranderingen te kunnen sturen. Vanuit het strategische perspectief is het wenselijk om vanuit de strategie een vertaling te maken naar de procesarchitectuur aan de ene kant en de prestatie-indicatoren die zijn opgesteld aan de andere kant (Tolsma & de Wit, 2009: 49-52).

2. Management perspectief

Wanneer procesmanagement vanuit het managementperspectief wordt beschreven, dan kijken Tolsma en de Wit (2009) naar de samenhang en integratie van procesmanagement met alle andere aspecten die een rol spelen bij de uitvoering van processen. Zo is bijvoorbeeld aandacht voor IT systemen vereist, om vast te stellen wat IT kan bijdragen aan de sturing en uitvoering van een proces of de eisen die aan de IT-systemen gesteld worden. Door vanuit de strategie van de organisatie te denken over een IT-architectuur, kunnen processen steeds meer gestandaardiseerd worden. Klassieke voorbeelden hiervan zijn de invoering van ERP-pakketten en workflow-management, waarin de verschillende processen op een eenduidige manier zijn ontworpen en beschreven. Ook is er aandacht nodig voor de medewerkers, omdat er rollen aan de uit te voeren activiteiten moeten worden gekoppeld (Tolsma & de Wit, 2009: 52-53). De medewerkers moeten geschikt zijn om de activiteiten van procesmanagement uit te kunnen voeren. Takenpakket, competenties, persoonlijkheidsprofielen en opleidingen zijn hierbij van invloed op de mate van integratie met procesmanagement en de IT-systemen. Het is noodzakelijk om goed te letten op de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, de mate van importantie per aspect en de volgorde waarin er wordt gewerkt (Tolsma & de Wit, 2009: 55-56).

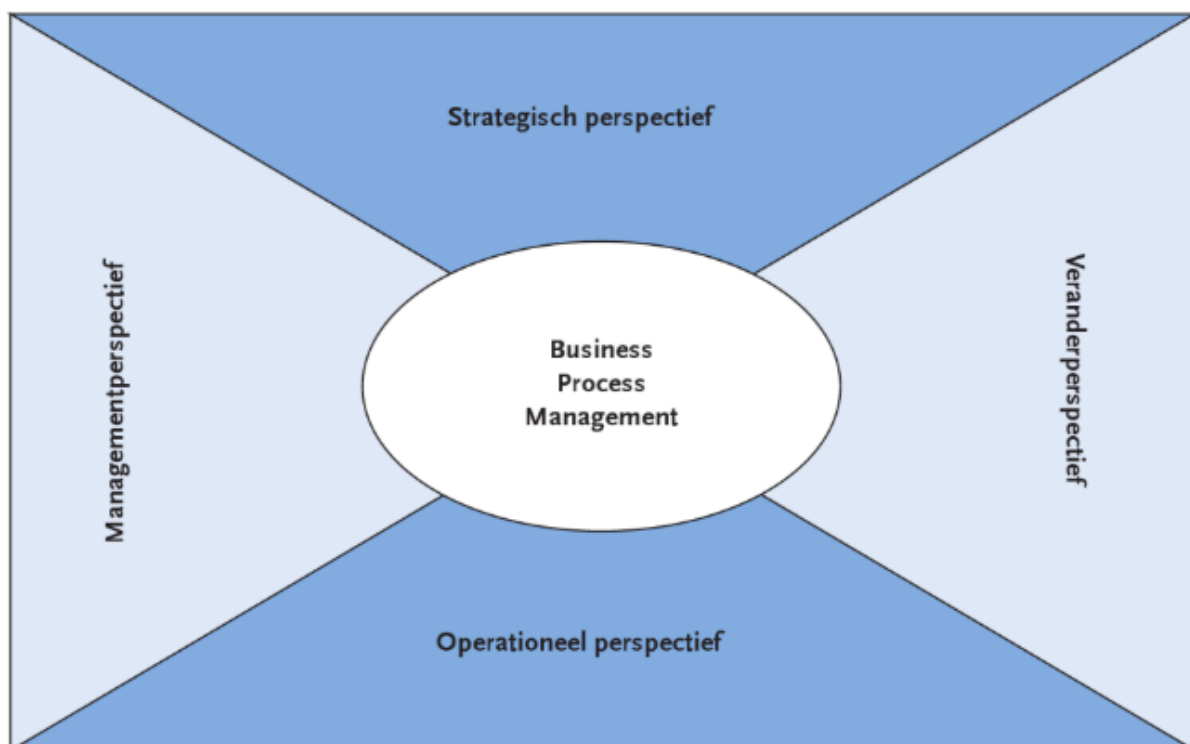
3. Veranderperspectief

Procesgericht sturen veronderstelt dat de processen succesvol in de organisatie geïmplementeerd raken: geaccepteerd door alle betrokkenen en verankerd binnen het bedrijf. Vanuit het veranderperspectief wordt gesteld dat er veel tijd moet worden besteed aan de implementatiefase, omdat het implementeren van procesmanagement mensenwerk is. De definitie van implementeren is hier: *Implementeren is de fase waarin uitgewerkte en aanvaarde vernieuwing in het doen en denken van een organisatie wordt ingevoerd, ingebed en geëvalueerd op haar rendement* (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Een goed ontwerp van een proces is noodzakelijk voor een goede uitvoering, maar de uitvoering is afhankelijk van de wijze waarop een ontwerp wordt ingevoerd in de organisatie. Bij het ontwerpen van een proces moet al rekening gehouden worden met de maximaal haalbare impact dat het ontwerp zal hebben. Hier gaat het niet alleen om de impact op systemen en huisvesting, maar ook op de houding en het gedrag van betrokkenen. Vaak worden verwachtingen bijgesteld, de omvang van de herstructurering wordt beperkt of het tempo van de invoering wordt vertraagd, omdat bij het implementeren blijkt dat meer tijd en middelen nodig zijn voor een succesvolle verandering. Het succes van de veranderingstrajecten is in belangrijke mate afhankelijk van de bereidheid van mensen om hun gedrag te veranderen. Bedrijven moeten een verandertraject

doorlopen, zowel bij het implementeren van vernieuwde processen als bij het introduceren van een procesgerichte manier van werken (Tolsma & de Wit, 2009: 56-57).

4. Operationeel perspectief

Vanuit het operationeel perspectief wordt procesgericht organiseren gezien als de organisatie van de werkzaamheden en de aansturing van de medewerkers, primair geordend op basis van de te onderkennen processen binnen het bedrijf. Processen zijn volgens het operationele perspectief gericht op de optimale uitvoering voor de klant. Hiervoor moet de beheersbaarheid van de processen groot zijn: processen moeten conform de vastgestelde eisen resultaten opleveren. Ook moeten de middelen van de organisatie in goede staat zijn, zodat de uitvoering van de processen zoveel mogelijk conform verwachting kan verlopen. De manager is verantwoordelijk gesteld voor de operationele aansturing van de medewerkers. Medewerkers worden daarbij tijdelijk of permanent onder de operationele, hiërarchische en functionele aansturing van procesmanagers geplaatst (Tolsma & de Wit, 2009: 66). Tolsma & de Wit (2009) raden aan om als operationele manager procesaudits uit te voeren, om te onderzoeken of processen nog wel volgens de gestelde procesbeschrijvingen worden uitgevoerd, dan wel of de procesbeschrijvingen nog in overeenstemming zijn met de geldende wet- en regelgeving (Tolsma & de Wit, 2009: 58-59).

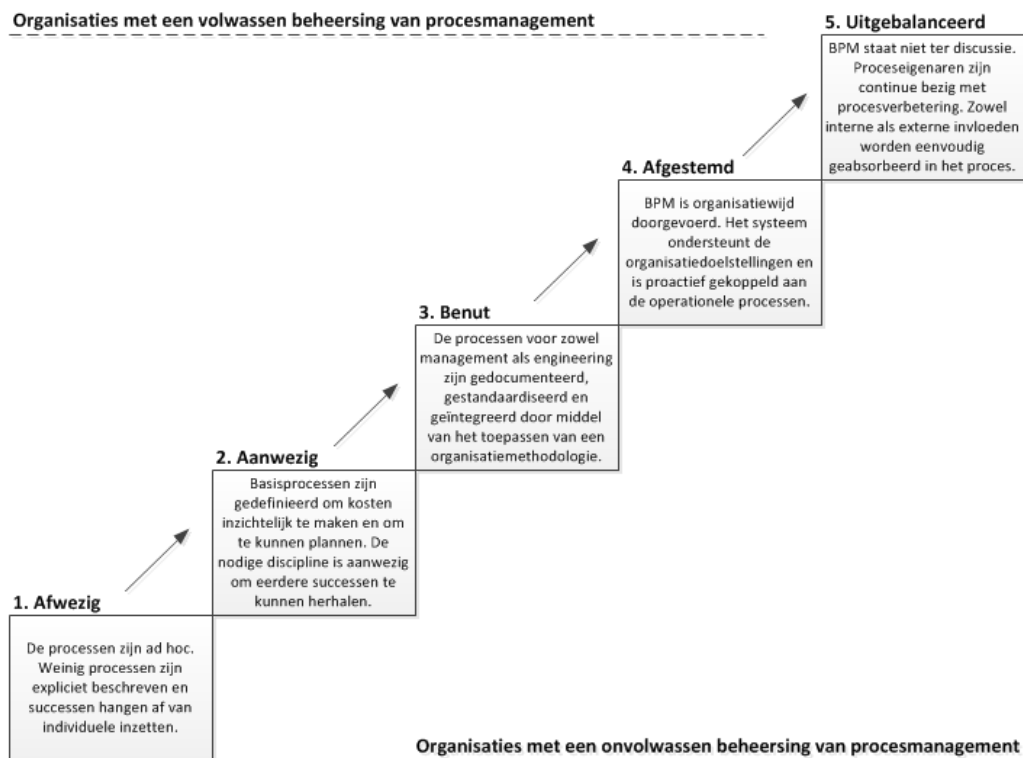


Figuur 2.6. De plaats van de perspectieven in de BPM- cyclus (Tolsma & de Wit, 2009: 49)

Procesmanagement als volwassenheidsniveau

Behalve over procesmanagement en BPM, kan er ook literatuur gevonden worden over procesmanagement als volwassenheidsniveau. Paul Harmon heeft in 2004 een artikel uitgebracht over de volwassenheid van processen. Hierin benoemt hij meerdere niveaus van de volwassenheid van een proces, waaruit blijkt in hoeverre een organisatie werkt met processen en met procesmanagement. Hij stelt dat een volwassen organisatie de processen systematisch uitvoert,

waardoor een hoge mate van doelmatigheid en efficiëntie wordt behaald. Organisaties met een lage procesvolwassenheid hebben hun uitkomsten te danken aan onregelmatige, individuele successen (Harmon, 2004: 3). Het begrip volwassenheid in een proces kan volgens Harmon (2004) op drie manier uitgelegd worden. Als eerste kan het worden gezien als een voorspelbaar proces, waarin er schema's duidelijk zijn uitgezet om de vooraf bepaalde doelstellingen te halen. Onvolwassen organisaties hebben vaak vooraf bepaalde schema's die niet nageleefd worden, waardoor de doelstellingen niet worden gehaald. Als tweede kan volwassenheid in een proces worden gezien als een controle, wat refereert aan de consistentie waarmee organisaties hun doelen behalen. Volwassen organisaties halen keer op keer hun doelen, waar onvolwassen organisaties hun doelen nooit halen en niet kunnen aangeven waar dat aan ligt. De derde manier waarop procesvolwassenheid kan worden uitgelegd is effectiviteit, wat inhoudt dat de juiste uitkomsten worden behaald op een efficiënte manier. Volwassen organisaties bereiken precies de juiste doelstellingen die vooraf opgesteld waren, waar onvolwassen organisaties sommige van hun doelen halen, met een lagere kwaliteit en hogere kosten dan vooraf werd gedacht (Harmon, 2004: 3-4). Om de procesvolwassenheid in organisaties te kunnen meten, heeft Harmon (2004) vijf niveaus van procesvolwassenheid vastgesteld:



Figuur 2.7. Volwassenheidsniveaus van Paul Harmon (2004)

Op het eerste niveau is het procesmanagement afwezig. De processen zijn ad hoc, er zijn weinig processen expliciet beschreven en er is geen sprake van enige voorspelbaarheid van het behalen van doelstellingen. De successen hangen af van individuele inzetten en niet van het werken in processen. Op het tweede niveau is het procesmanagement wel aanwezig en zijn er basisprocessen gedefinieerd. Hier wordt procesmanagement gebruikt om te kunnen plannen en de kosten inzichtelijk te maken. Er is in de organisatie discipline aanwezig om de doelstellingen van de processen te kunnen halen. Op het derde niveau worden de processen door heel de organisatie gebruikt en is elk proces gedocumenteerd, gestandaardiseerd en volledig geïntegreerd in de

organisatie door middel van het toepassen van een organisatiemethodologie. Op het vierde niveau is er sprake van een volledig gebruik van procesmanagement en is het systeem zodanig ingericht dat het de processen en hiermee de doelstellingen van de organisatie ondersteunt. Op het vijfde niveau staat het gebruik van procesmanagement niet meer ter discussie, zijn de proceseigenaren constant bezig om het proces te verbeteren en worden interne en externe invloeden moeiteloos in het eigen proces geïntegreerd (Harmon, 2004: 4-9). In het figuur 2.7 staan de vijf processen van volwassenheid beschreven en is te zien dat het procesmanagement als volwassenheidsniveau steeds een stap hoger gaat, richting de top. Er worden geen stappen overgeslagen en het niveau wordt behaald als het eerdere niveau bereikt is (Harmon, 2004: 3).

i. Procesmanagement in deze scriptie

Procesmanagement houdt in dat er continue aandacht is voor het verbeteren van de inrichting van de processen en dat de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare resources zoals medewerkers, middelen en applicaties (Bosman *et al.*, 2011: 26). De definitie van procesmanagement die in deze scriptie zal worden aangehouden, is specifiek voor Dunea en slaat op de eerste beschreven vorm, het 'algemene' procesmanagement, waarbij de focus ligt op het managen van de gehele procesketen. Procesmanagement is hier: *Alle processen die nodig zijn voor het sturen en beheersen van de processen van de organisatie; om strategie via het tactisch niveau tot uitvoering te brengen en vervolgens de uitvoering op te volgen door middel van prestatie-indicatoren.*

In deze scriptie zal er ook gekeken worden naar het procesmanagement als volwassenheidsniveau, zoals is beschreven door Harmon (2004). Volgens Harmon (2007) laat de procesvolwassenheid van een organisatie zien in hoeverre procesmanagement aanwezig is (Harmon, 2007: 109). In hoeverre werknemers in een organisatie al gefocust zijn op processen en hier dagelijks gebruik van maken, zorgt voor een bekendheid met procesmatig werken. Hoe deze processen vervolgens gemanaged worden, is ook een vorm van procesmanagement. Waar het algemene procesmanagement de nadruk legt op het managen van het ketenproces, legt procesmanagement als volwassenheidsniveau de focus op gebruiken en managen van de processen in de keten. De tweede vorm van procesmanagement, zoals is beschreven in de volwassenheidsniveaus van Dunea, wordt in dit onderzoek gezien als een variant van procesmanagement, die zich meer richt op het gebruik en managen van processen in de keten. Procesmanagement als volwassenheidsniveau wordt apart geanalyseerd in dit onderzoek, zoals in het conceptuele kader (Figuur 2.8) is te zien.

ii. Model voor algemeen procesmanagement

Om te kunnen toetsen in welke mate algemeen procesmanagement wordt geïmplementeerd bij Dunea, worden tien principes voor goed procesmanagement gebruikt. Deze tien principes zijn opgesteld door vom Brocke *et al.* (2014) van de Universiteit in Liechtenstein, die jarenlang onderzoek hebben gedaan naar de implementatie van procesmanagement. Zij stellen dat de tien principes kunnen aantonen of procesmanagement succesvol geïmplementeerd wordt in de organisatie. Tien principes voor goed procesmanagement volgens vom Brocke *et al.* (2014):

1. Principe van context bewustzijn

Procesmanagement kan niet in elke organisatie op dezelfde wijze worden geïmplementeerd. De organisatorische setting is belangrijk voor het succes van de implementatie.

Implementatie van procesmanagement in een grote marktorganisatie vereist een andere aanpak dan in een kleinschalige organisatie met non-profit doelstellingen. De effectiviteit van de implementatie hangt af van de mate van fit tussen karakteristieken van de organisatie en de context. Wanneer procesmanagement volgens een 'one size fits all' manier wordt geïmplementeerd en er geen rekening wordt gehouden met de context van de organisatie, blijft de interne support voor procesmanagement weg en faalt de implementatie.

2. Principe van continuïteit

Voor een succesvolle implementatie van procesmanagement, is het van belang dat er permanent mee gewerkt wordt. Vaak wordt procesmanagement alleen in korte projecten gebruikt, zodat er snelle en kleine successen geboekt kunnen worden. Om zeker te zijn van een succesvolle werking van procesmanagement moet er echter een proces mindset worden gehanteerd. Dit kan worden bereikt door een organisatiecultuur te creëren en behouden, dat de implementatie van procesmanagement support. Op deze manier wordt procesmanagement een natuurlijk deel van het dagelijkse werk, waardoor het ook vaker en beter gebruikt zal worden.

3. Principe van toevoeging

Organisatie die procesmanagement implementeren investeren vooral in de ontwikkeling van BPM-tools of consultants, in plaats van in de bekwaamheden van de medewerkers. Dit terwijl het succes van de implementatie van procesmanagement afhangt van de vaardigheden van de medewerkers die procesmanagement gebruiken. Meer medewerkers met procesmanagement vaardigheden zullen zorgen voor een groter gebruik, wat ervoor zorgt dat het echt iets toevoegt aan de organisatie. Wanneer een medewerkers de juiste vaardigheden heeft om processen te managen, zal dit in de toekomst ook vaker gebruikt worden.

4. Principe van holisme

Procesmanagement heeft vaak een geïsoleerde focus op enkele delen van de organisatie, terwijl het van waarde moet zijn voor de gehele organisatie. Procesmanagement moet worden ingebed in de gehele organisatie, dus zowel in de strategische, technische en sociale aspecten. Veel organisaties kijken met een nauwere/functionele blik naar procesmanagement, omdat zij verwachten dat een gespecialiseerde aanpak tot betere resultaten zal leiden. Voor de huidige en toekomstige implicaties die kunnen optreden bij procesmanagement, is het echter verstandiger om ook de omgeving van de organisatie te betrekken bij de implementatie. Een uitgebreide scope van procesmanagement, waarbij factoren in de gehele organisatie worden geïntegreerd, is gewenst.

5. Principe van institutionalisering

In veel organisaties zorgen diepliggende gewoontes ervoor dat medewerkers in silo's gaan werken, waardoor horizontaal denken en handelen niet wordt gehaald. Procesmanagement moet ingebed worden in de organisationele structuur. Dit kan worden bereikt door formele BPM-rollen, verantwoordelijkheden en autoriteit toe te kennen aan sleutelfiguren in de organisatie, waardoor horizontaal integratie wordt versterkt.

6. Principe van betrokkenheid

Veranderingen kunnen vaak bedreigend overkomen en zorgen ervoor dat medewerkers de verandering gaan tegenwerken. Door alle belanghebbenden bij de implementatie van procesmanagement te betrekken, zullen medewerkers een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid ervaren, waardoor de weerstand minder wordt. Dit kan worden gedaan door

een groep van actief betrokken belanghebbenden aan te horen als de stem van hun groep. Dit zorgt voor een groter draagvlak, wat de implementatie van procesmanagement weer ten goede komt.

7. Principe van gezamenlijk begrip

Procesmanagement wordt gezien als een middel om een gezamenlijke taal te introduceren te behouden, zodat verschillende belanghebbenden op dezelfde manier de systemen van de organisatie kunnen zien, framen en analyseren. Er moet echter wel op worden gelet dat er binnen procesmanagement niet alleen een taal wordt gesproken die alleen door de experts wordt begrepen. De gesproken taal moet een gedeelde betekenis hebben in de organisatie, zodat iedereen het procesmanagement kan begrijpen.

8. Principe van doelstelling

Er moet bij het uitvoeren van procesmanagement altijd waarde worden gecreëerd. Dit kan alleen als het procesmanagement een strategische missie heeft en doelen heeft gesteld welke met deze missie bereikt kunnen worden. Duidelijke doelen zorgen voor transparantie van het procesmanagement: iedereen weet wat en wanneer de missie wordt uitgevoerd en waarom het wordt gedaan. Wanneer er geen doelen en missie wordt geformuleerd, kan procesmanagement uitmonden in een nutteloze managementstijl. Procesmanagement wordt dan uitgeoefend voor het uitoefenen, wat kan leiden tot ontevredenheid en zelfs staking van de activiteiten.

9. Principe van simpliciteit

Organisaties kunnen makkelijk meerdere middelen inzetten om procesmanagement zo goed mogelijk te implementeren. Dit principe stelt dat dit niet altijd het juiste is. Wanneer er wordt gefocust op simpele oplossingen, zal er eerder worden gekeken naar een efficiëntere en effectievere indeling van de beschikbare middelen. Dit principe stelt dat het management van bedrijfsprocessen al moeilijk genoeg is. Alle manieren om het makkelijker te maken moeten dus worden aangehaakt, waar de simpliciteit er één van is.

10. Principe van technologische toe-eigening

Organisaties die procesmanagement implementeren moeten opportuun gebruik maken van technologie, voornamelijk van IT. De beschikbaarheid en toegankelijkheid van IT-systemen is enorm en het is cruciaal voor de groei, continuïteit en transformationele capaciteit van de organisatie om IT te gebruiken. Vaak wordt IT gezien als laatste redmiddel, waardoor het haar kracht verliest. Door IT eerder in het procesmanagement te gebruiken, kan er beter gebruik worden gemaakt van haar kwaliteiten (vom Brocke *et al*, 2014: 6-13).

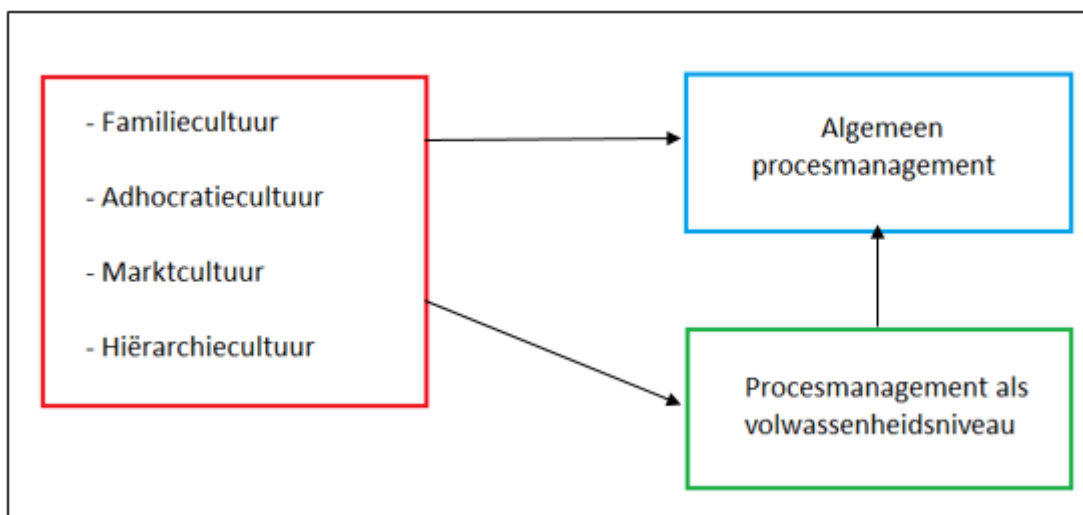
iii. Model voor procesmanagement als volwassenheidsniveau

Om te onderzoeken wat de procesvolwassenheid is van Dunea, is een model van vijf niveaus van volwassenheid opgesteld, uit een combinatie van de literatuur van Harmon (2004) en Stam & Noordam (2010). Procesmanagement als volwassenheidsniveau is onderzocht door de Nederlandse auteurs Stam & Noordam (2010), net als de eerder genoemde variant van Harmon (2004). Zowel Stam & Noordam (2010) als Harmon (2004) stellen dat er vijf volwassenheidsniveaus zijn van procesmanagement, welke overeen komen met de volwassenheidsniveaus die door Dunea zijn opgesteld in figuur 2.8. In de theorieën van Stam & Noordam en Harmon wordt gesteld dat de volwassenheidsniveaus opeenvolgende fases zijn, waardoor er eerst volledig aan niveau 1 voldaan moet worden voordat niveau 2 bereikt kan worden. De volwassenheidsniveaus van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) zijn gecombineerd weergegeven:

1. **Ad hoc procesmanagement:** een fase waarin binnen de organisatie nog geen sprake is van procesmanagement. Organisaties zijn onvolwassen, de processen zijn ad hoc, ongedefinieerd en de uitkomsten van projecten zijn onvoorspelbaar.
2. **Decentraal procesmanagement:** procesmanagement wordt op het niveau van de afdelingen binnen de organisatie georganiseerd. Organisaties beginnen met het focussen op processen en hebben daarbij een aantal hoofdprocessen beschreven. Ze zijn in staat om processen met voorspelbare resultaten te herhalen, terwijl andere processen nog niet gereguleerd worden.
3. **Centraal procesmanagement:** waarin de processturing op procesketens gaat plaatsvinden door proceseigenaren. Organisaties hebben op dit punt alle basisprocessen beschreven en hebben een zekere mate van controle over deze processen. Zij beginnen data te verzamelen om deze processen optimaal te managen door proceseigenaren.
4. **Optimaliserend procesmanagement:** waarin procesmanagement de proceseigenaar in staat stelt snel in te grijpen in het proces en noodzakelijke acties in gang te zetten. Organisaties leggen op dit niveau de nadruk op het managen van de processen. De procesmetingen zijn goed en er wordt gedaan aan consistente dataverzameling. De managers vertrouwen op deze metingen en data en sturen en plannen ook hierop. Daarnaast is er een hiërarchische afstemming tussen de resultaten van sub processen en hoofdprocessen. Alle processen dienen de algemene organisatiedoelstelling.
5. **Innoverend procesmanagement:** een fase waarin processen en systemen direct kunnen worden aangepast en kunnen worden geïmplementeerd. Organisaties hebben al hun medewerkers geleerd om procesmatig te werken en verlangen inzet van alle medewerkers op het gebied van continue verbetering van de processen. (Stam & Noordam, 2010: 37; Harmon, 2004: 129)

c. Conceptueel model

Om het onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op de implementatie van procesmanagement bij Dunea te structureren, is een conceptueel model opgesteld.



Figuur 2.8. Conceptueel model van de variabelen organisatiecultuur en procesmanagement

In het bovenstaande model is de verbinding te zien tussen de cultuur van de organisatie en de twee vormen van procesmanagement, zoals die hierboven zijn beschreven. In dit onderzoek is de organisatiecultuur van Dunea de onafhankelijke variabele, weergegeven in het rode kader. Omdat het onderzoek naar de organisatiecultuur van Dunea nog moet plaatsvinden, kan nog niet worden gezegd welke van de vier organisatieculturen aanwezig zal zijn bij Dunea en of één van de soorten van invloed zal zijn op de implementatie van procesmanagement. Om alle soorten organisatiecultuur in zicht te houden, zijn ze allemaal opgenomen als de beschrijving van de onafhankelijke variabele. Het hoeft namelijk niet zo te zijn dat er één cultuur overal in de organisatie aanwezig is, er kunnen ook subculturen in de organisatie ontstaan (Schein, 1990: 112).

De implementatie van procesmanagement is de afhankelijke variabele en is opgesplitst in twee omschreven vormen. In het blauwe kader staat het algemene procesmanagement. De tien principes van goed procesmanagement laten zien in hoeverre het procesmanagement wordt geïmplementeerd. De verwachting is dat de organisatiecultuur binnen Dunea van invloed is op de implementatie van het algemene procesmanagement. In het groene kader staat procesmanagement als volwassenheidsniveau. De verwachting is, dat de organisatiecultuur van Dunea ook van invloed is op de procesvolwassenheid van de organisatie. Om te weten of de aanwezigheid van een organisatiecultuur de volwassenheid van processen in de organisatie beïnvloedt, moet het niveau van volwassenheid worden bepaald. Dit hoeft niet voor de gehele organisatie hetzelfde te zijn, het is goed mogelijk dat de afdelingen op een ander niveau van volwassenheid zitten. Er wordt verwacht dat de type(n) organisatiecultuur die aanwezig zijn bij de organisatie en de verschillende sectoren, van invloed zijn op zowel de implementatie van het algemene procesmanagement als op het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Zoals in het conceptuele model te zien is, loopt er ook nog een invloedspijl van het procesmanagement als volwassenheidsniveau naar de implementatie van het algemene procesmanagement. Bij deze relatie wordt onderzocht of de volwassenheid van processen in een organisatie van invloed is op de implementatie van algemeen procesmanagement. Er kan worden verwacht dat een organisatie met een hoog volwassenheidsniveau een betere implementatie van procesmanagement heeft dan een onvolwassen organisatie. Als blijkt dat de procesvolwassenheid van een organisatie van invloed is op de implementatie van algemeen procesmanagement, kan er de aanbeveling worden gegeven om meer aandacht te geven aan procesvolwassenheid van de organisatie.

Het conceptuele model laat zien wat de relaties zijn tussen de onafhankelijke variabele organisatiecultuur en de afhankelijke variabelen, algemeen procesmanagement en procesmanagement als volwassenheidsniveau. Om de relaties te onderzoeken, moet eerst worden vastgesteld wat de organisatiecultuur, het algemeen procesmanagement en het procesvolwassenheidsniveau is van Dunea. Hierna kan gekeken worden of de relaties uit het conceptuele model gevonden kunnen worden. De empirische deelvragen worden hiervoor beantwoord, waarna een antwoord op de hoofdvraag gegeven kan worden. Ook kunnen er dan concrete aanbevelingen worden gegeven voor de verdere implementatie van procesmanagement bij Dunea.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode van de scriptie nader toegelicht. Eerst wordt de onderzoeksstrategie beschreven, die wordt gebruikt om data voor dit onderzoek te verzamelen. De variabelen uit het conceptuele model worden geoperationaliseerd en er zal een overzicht gegeven worden van de noodzakelijke kwaliteitscriteria die voor dit onderzoek gelden.

a. Onderzoeksstrategie

De doelstelling van het onderzoek is om te onderzoeken of de cultuur van de organisatie van invloed is op de implementatie van procesmanagement, dat middels de organisatieverandering in Programma Wave wordt ingevoerd. Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model ontwikkeld.

Het onderzoek bestaat uit twee delen. In het eerste deel van het onderzoek is een literatuuronderzoek gehouden, waarin meerdere theoretische modellen en definities zijn verzameld. Met dit literatuuronderzoek zijn de theoretische deelvragen van het onderzoek beantwoord en zijn twee modellen beschreven, die het mogelijk maken om de variabelen organisatiecultuur en procesmanagement te onderzoeken. Met behulp van deze inzichten uit de theorie wordt in dit hoofdstuk het onderzoek verder vormgegeven, door de variabelen te operationaliseren en meetinstrumenten te ontwikkelen.

In het tweede deel van het onderzoek wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende methoden van onderzoek mogelijk, zowel kwantitatief zoals een vragenlijst of survey als kwalitatief zoals interviews en casestudies (van Thiel, 2010). Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en beschrijvend onderzoek en kwalitatief en verklarend onderzoek. De onafhankelijke variabele, de organisatiecultuur van Dunea, wordt gemeten met behulp van een survey in de vorm van een vragenlijst. Deze methode van kwantitatief onderzoek is hiervoor passend, omdat er een grote groep in één keer kan worden aangesproken. Een minimale respons van 30% is nodig om de resultaten te kunnen generaliseren naar de rest van de organisatie (Saunders et al., 2011: 193). De onderzoekspopulatie bestaat uit ongeveer 550 werknemers, waardoor een respons van 165 nodig is om daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over de organisatiecultuur van Dunea. Zo bestaat ook de mogelijkheid om de uitkomsten te generaliseren. Door de mogelijkheid aan te bieden om de vragenlijst anoniem in te vullen, is de verwachting dat respondenten de vragen eerlijk zullen beantwoorden (Babbie, 2013: 229-231). De vragenlijst wordt verspreid onder de gehele organisatie van Dunea. De afhankelijke variabele van dit onderzoek, de implementatie van procesmanagement, zal op een kwalitatieve manier worden onderzocht. De keuze voor kwalitatief onderzoek is hier gemaakt, omdat de onderliggende gedachten over de implementatie van procesmanagement begrepen willen worden. Kwalitatief onderzoek is vanwege de complexiteit van het begrip en de dynamiek van de omgeving geschikt om voor de uitvoering van het empirisch onderzoek te gebruiken (Babbie, 2013: 24-26). De data voor de afhankelijke variabele wordt verzameld door semigestructureerde interviews uit te voeren met 16 sleutelfiguren uit de organisatie, evenredig verspreid over de vijf sectoren in de organisatie. Er is aan de hand van de modellen voor algemeen procesmanagement en procesmanagement als volwassenheidsniveau een vragenlijst opgesteld, waarin de principes van goed procesmanagement en de volwassenheidsniveaus met iedere respondent worden besproken. Door aan te geven op een schaal van 1 'geen mate', 2 'geringe mate', '3 redelijke mate' en 4 'grote mate' kan het gemiddelde per sector, per principe of

volwassenheidsniveau bepaald worden. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, om de respondenten de mogelijkheid te geven om vrij informatie te delen, maar om ook te waarborgen dat de nodige informatie wordt vergaard (van Thiel, 2010: 109). Door de gemiddeldes van het algemene procesmanagement en het procesmanagement als volwassenheidsniveau te bepalen, kan worden gekeken in welke mate Dunea voldoet aan beide soorten procesmanagement. Vervolgens kan gekeken worden of de waarden van de aanwezige cultuur of culturen, de onafhankelijke variabele, overeenkomen met de gemiddeldes op de tien principes van algemeen procesmanagement en de gemiddeldes van de niveaus van procesvolwassenheid, de afhankelijke variabelen. Ondanks dat de organisatiecultuur op een kwantitatieve manier is vastgesteld, kan dit wel worden gekoppeld met kwalitatieve informatie van het procesmanagement, omdat een kwantitatieve methode alleen is gebruikt om de aanwezigheid van een cultuur of culturen vast te stellen. Er is op een kwalitatieve manier vastgesteld wat de gemiddeldes van procesmanagement zijn voor het algemene procesmanagement en de procesvolwassenheid. Op een interpretatieve manier kan worden gekeken in hoeverre de waarden van een organisatiecultuur overeenkomen met de gemiddeldes van deze soorten procesmanagement.

b. Operationalisering variabelen

In het theoretisch kader is op basis van de verkenning van de wetenschappelijke literatuur een conceptueel model ontwikkeld. In deze paragraaf worden de theoretische concepten geoperationaliseerd. Het begrip organisatiecultuur wordt geoperationaliseerd aan de hand van de vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) die is uitgezet onder de respondenten. Het begrip implementatie van procesmanagement wordt geoperationaliseerd aan de hand van de tien principes van goed procesmanagement van vom Brocke *et al.* (2014). De vijf niveaus van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) worden gebruikt als de operationalisering van het begrip procesvolwassenheid, welke samen met de tien principes van vom Brocke *et al.*, (2014) worden bevraagd tijdens de kwalitatieve interviews.

i. Organisatiecultuur

Uit het conceptuele model kan worden vastgesteld dat de variabele organisatiecultuur de onafhankelijke variabele is in dit onderzoek. Deze variabele wordt geoperationaliseerd door gebruik te maken van de OCIA vragenlijst van Cameron en Quinn (1999). Deze vragenlijst correspondeert met het concurrerende waarden model van dezelfde auteurs, dat in het theoretisch kader is beschreven. De OCAI vragenlijst wordt gevormd door zes inhoudsdimensies: de *dominante kenmerken van de organisatie*, oftewel hoe de organisatie er als geheel uitziet (1); de *stijl van leidinggeven* en de werkwijze die in de organisatie is terug te vinden (2); het *personeelsmanagement*, oftewel de wijze waarop de medewerkers worden behandeld (3); het *bindmiddel van de organisatie*, oftewel de mechanismen die de organisatie bijeenhouden (4); de *strategische accenten* die aangeven op welke gebieden bij de strategie vooral de nadruk wordt gelegd (5); en de *succescriteria* die bepalen wanneer iets als een overwinning wordt beschouwd (6). De dimensies samen weerspiegelen de fundamentele culturele waarden en de impliciete veronderstellingen over de wijze waarop de organisatie functioneert (Cameron & Quinn, 1999: 181). Gebaseerd op eerder onderzoek van Baas (2013) wordt in dit onderzoek een vragenlijst gebruikt met stellingen die betrekking hebben op de verschillende cultuurtypen. De stellingen zijn gebaseerd op de OCAI vragenlijst. Aan de respondenten worden per inhoudsdimensie vier vragen gesteld, die door middel van een 5-

punts Likertschaal beoordeeld worden. De vragen zijn gerelateerd aan de cultuurtypen van Cameron en Quinn (1999).

Familiecultuur

1. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
2. Ik werk graag voor Dunea, omdat mijn collega's en ik elkaar vertrouwen
3. Ik participeer veel in mijn afdeling, door actief bij te dragen en mijn mening te laten horen
4. Binnen mijn afdeling wordt er gestreefd naar het ondersteunen van mijn ontwikkeling.

Adhocratiecultuur

5. Ik ben sterk bereid risico's te nemen in mijn werk
6. Ik blijf graag bij Dunea werken, omdat ik betrokken wil zijn bij vernieuwing
7. Op mijn afdeling wordt er verwacht dat ik een bijdrage lever aan vernieuwing
8. Ik streef ernaar om toonaangevend te zijn in innovatie

Marktcultuur

9. Ik ben gericht op het behalen van door de organisatie geformuleerde resultaten
10. Ik werk graag bij Dunea, omdat het een succesvolle organisatie is
11. Binnen mijn afdeling wordt de nadruk gelegd op prestaties
12. Binnen mijn afdeling wordt de nadruk gelegd op het aangaan van nieuwe uitdagingen

Hiërarchiecultuur

13. In mijn dagelijkse werk bij Dunea bepalen procedures en richtlijnen wat ik doe
14. De zekerheid van een vast dienstverband verbindt mij aan Dunea
15. Dunea legt de nadruk op het behoud van het bestaande
16. Het succes van mijn afdeling is afhankelijk van goedkope productie en/of dienstverlening

ii. Procesmanagement

Uit het conceptuele model is te lezen dat de implementatie van procesmanagement de afhankelijke variabele is van dit onderzoek. Om de variabele algemeen procesmanagement te beschrijven, is het model van vom Brocke *et al.*, (2014) gebruikt, waarin tien principes voor goed procesmanagement zijn vastgesteld. De tien principes laten zien welke acties ondernomen moeten worden om algemeen procesmanagement succesvol te implementeren, welke valkuilen en tegenwerkingen de implementatie van procesmanagement kan tegenkomen en dient als leidraad voor onderzoek naar procesmanagement (vom Brocke *et al.*, 2014). Door in de interviews de volgende vragen over de tien principes te stellen, kan worden vastgesteld in welke mate goed procesmanagement bij Dunea aanwezig is. De vragen kunnen ingedeeld worden op een vierpuntschaal, met daarop de keuzes 'geen mate' (1), 'geringe mate' (2), 'redelijke mate' (3) en 'grote mate' (4).

Context bewustzijn	In hoeverre bent u bekend met de introductie van procesmanagement?	In hoeverre denkt u dat procesmanagement een manier van werken is die bij Dunea past?
Continuïteit	In welke mate verwacht u dat	In hoeverre denkt u dat

	u procesmanagement gaat gebruiken tijdens uw dagelijkse werkzaamheden?	procesmanagement een natuurlijk onderdeel van het werk wordt?
Toevoeging	In welke mate voegt procesmanagement waarde toe voor Dunea?	In hoeverre verwacht u dat medewerkers voldoende capaciteiten bezitten om procesmanagement uit te voeren?
Holisme	In hoeverre zal een gespecialiseerde (per sector of afdeling) aanpak van procesmanagement tot minder goede resultaten leiden?	In welke mate moet de omgeving betrokken worden, om tot een succesvolle invoering van procesmanagement te kunnen komen?
Institutionalisering	In hoeverre denkt u dat er door de implementatie van procesmanagement meer horizontaal gewerkt gaat worden?	In welke mate verwacht u dat de formele rollen die worden opgesteld, van kwartiermakers en pioniersteams, iets gaat betekenen voor de implementatie van procesmanagement?
Betrokkenheid	In welke mate zijn medewerkers betrokken bij het uitvoeren van procesmanagement?	In hoeverre is eigenaarschap van medewerkers nodig voor de implementatie van procesmanagement?
Gezamenlijk begrip	In hoeverre denkt u dat procesmanagement en/of de Koersdoelen door iedereen in de organisatie begrepen worden?	In hoeverre moet procesmanagement door iedereen in de organisatie op dezelfde manier worden begrepen?
Doelstelling	In welke mate zijn de doelen van procesmanagement voor u duidelijk?	In hoeverre is de formulering van een duidelijke missie van belang voor een succesvolle implementatie van procesmanagement?
Simpliciteit	In hoeverre is simpliciteit in het algemeen van belang bij de implementatie van veranderingen?	
Technologische toe-eigening	In welke mate zal IT een rol gaan spelen bij de uitvoering van procesmanagement?	

Tabel 3.1. Interviewvragen algemeen procesmanagement

De vijf niveaus van procesmanagement van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) zijn bedoeld om de procesvolwassenheid van Dunea te meten en worden ook meegenomen in de interviews. Door vast te stellen welk niveau in de grootste mate aanwezig is bij Dunea, kan het procesmanagement als volwassenheidsniveau worden bepaald. De vierpuntschaal met de keuzes van 'geen mate' (1) tot 'grote mate' (4) is hier weer van toepassing.

Ad hoc	In welke mate werkt u	In hoeverre zijn de	
--------	-----------------------	---------------------	--

	volgens vaste werkwijzen (processen) in uw dagelijkse werkzaamheden?	processen voor iedereen in de organisatie makkelijk te definiëren?	
Decentraal	In welke mate wordt er op uw afdeling gefocust op processen?	In hoeverre worden processen gereguleerd?	In hoeverre bent u bekend met de processen van andere afdelingen?
Centraal	In welke mate is de controle over de processen geregeld?	In hoeverre is het belangrijk dat er proceseigenaren benoemd worden	
Optimaliserend	In hoeverre is er een proceseigenaar aanwezig bij de processen?	In hoeverre wordt er gedaan aan consistente dataverzameling>	
Innoverend	In hoeverre zetten alle medewerkers zich in op het gebied van procesmanagement?	In welke mate worden processen continue verbeterd en geïnnoveerd op basis van de uitkomsten?	

Tabel 3.2. Interviewvragen procesmanagement als volwassenheidsniveau

Met behulp van deze vragen worden de afhankelijke variabelen van het onderzoek empirisch onderzocht. Zowel de algemene vorm van procesmanagement als procesmanagement als volwassenheidsniveau kan hiermee worden bepaald.

Respondenten

In totaal zijn er 16 kwalitatieve interviews afgenomen met werknemers bij Dunea. De werknemers zijn niet random gekozen, er is goed gekeken naar een evenredige indeling per sector en over de afdelingen. De sector Water is bij Dunea met 260 werknemers het grootst. Om deze reden zijn er ook vijf personen geïnterviewd, verspreid over de gehele sector. De sector Klant & Natuur heeft 131 medewerkers, waarvan twee personen zijn geïnterviewd, waaronder de sectormanager. De sector Informatievoorziening Facility Management (IFM) is met 85 medewerkers de derde sector van de organisatie. Omdat in deze sector de afdeling Informatievoorziening zit en hier procesmanagers aanwezig zijn, zijn er van deze sector meer personen geïnterviewd dan met de populatie van Dunea evenredig is. Ook wordt het programma Wave, waarin aan procesmanagement en het nieuwe ERP systeem vorm wordt gegeven, georganiseerd vanuit de sector IFM. Om deze reden is met vijf respondenten gesproken die bij de sector IFM werkzaam zijn, zowel met diegenen die actief betrokken zijn met het programma Wave als met medewerkers van IFM die niet betrokken zijn bij Wave. De sector Financiën & Management Advies (FMA) is de vierde sector van Dunea, die in totaal 51 medewerkers heeft. In totaal zijn er twee personen geïnterviewd die werkzaam zijn bij FMA, zowel een afdelingsmanager als een werknemers van de afdeling Control. De sector P&O is met 16 werknemers de kleinste sector van Dunea, waarvan één medewerker is geïnterviewd. Behalve de vijf sectoren is ook de afdeling Strategie meegenomen in dit onderzoek, die zich heeft verspreid over de vijf sectoren en advies geeft aan de directie. Officieel zorgt de afdeling Strategie voor de ondersteuning van de directie, door een adviserende rol aan te nemen bij de sectoren.

c. Kwaliteitscriteria

Controleerbaarheid

Controleerbaarheid heeft betrekking op de mogelijkheid om het onderzoek te reconstrueren, waardoor de onderzoeksresultaten ook door derden kunnen worden geverifieerd (Braster, 2000). In dit onderzoek is de controleerbaarheid gewaarborgd door het toepassen van correcte literatuurverwijzingen en het toevoegen van een bronnenlijst. In de bijlagen zijn de uitkomsten van het onderzoek opgenomen, zodat de scores van de vragenlijsten en de getranscribeerde interviews makkelijk te controleren zijn. Dankzij deze bijlagen is de controleerbaarheid van dit onderzoek hoog.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Hoe nauwkeuriger en consistentere een onderzoek is, des te zekerder kan worden gezegd dat de onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar systematisch. Het principe van nauwkeurigheid heeft betrekking op de meetinstrumenten die worden gebruikt, zoals de vragenlijsten. Het principe van consistentie heeft te maken met de herhaalbaarheid: onder dezelfde omstandigheden moet dezelfde meting leiden tot dezelfde bevinding. In de sociale wetenschappen is het principe van consistentie lastig te waarborgen, omdat respondenten kunnen leren van eerdere ervaringen of beïnvloed kunnen worden door de omgeving. Om consistentie toch te kunnen bereiken, moet het onderzoek bij meerdere mensen op dezelfde manier worden uitgevoerd (van Thiel, 2010: 57-58).

Betrouwbaarheid kan in kwantitatieve onderzoeken worden vastgesteld door het berekenen van de Cronbachs alfa op de onderzoeksresultaten van de vragenlijst. De waarde van de Cronbachs alfa is een indicatie van de mate waarin een aantal item hetzelfde concept meten, door te berekenen of de antwoorden van de groep respondenten op deze items consistent zijn. De waarde van de Cronbachs alfa kan variëren van negatieve getallen tot 1. (Sijtsma, 2009). Het staat niet vast welke waarde van de Cronbachs alfa bereikt moet worden om een betrouwbaar antwoord te genereren. De waarden fluctueren van 0,6 tot 0,8. IN dit onderzoek zijn de Cronbachs alfa van de familie-, markt-, en hiërarchische cultuur onvoldoende, wat laat zien dat de schalen van deze cultuurtype niet betrouwbaar zijn. De schaal van de adhocratiecultuur is 0,6, waardoor de vragen van dit cultuurtype wel betrouwbaar zijn. Betrouwbaarheid in kwalitatieve onderzoeken kan worden gewaarborgd door de uitgesproken tekst van de geïnterviewde en onderzoeker letterlijk te transcriberen en voor feedback op te sturen naar de desbetreffende persoon. Op deze manier kan de geïnterviewde controleren of alles wat is gezegd juist is overgenomen door de onderzoeker (van Thiel, 2010: 167).

Interne en externe validiteit

Bij het uitvoeren van een onderzoek moet er ook rekening gehouden worden met het waarborgen van de validiteit. Er is echter een onderscheid te maken tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek: heeft de onderzoeker het effect gemeten dat hij wilde meten? Hierbij wordt er gekeken naar het principe van causaliteit, namelijk of het veronderstelde theoretische verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zich echt heeft voorgedaan. In dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door bij de vragenlijst ook gebruik te maken van controlevariabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, lengte van het dienstverband en het aantal jaren dat de medewerker werkzaam was binnen de huidige functie. Eerder is aangetoond dat deze variabele een versturende invloed kunnen hebben op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (Baas, 2013; Van der Linden, 2012). Door te controleren op een mogelijke invloed van de controlevariabelen op het verband tussen de vastgestelde variabelen, kan worden bekeken of van een versturende invloed sprake is. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek: gelden de resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen? Volgens van Thiel (2010) kan een onderzoeker een goede validiteit waarborgen door meetinstrumenten te gebruiken die al door anderen zijn gebruikt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een reeds bestaande en gebruikte vragenlijst voor het onderzoek naar de onafhankelijke variabele. De vragenlijst is gerepliceerd, waardoor het makkelijker wordt om de resultaten te generaliseren en de externe validiteit te versterken (van Thiel, 2010: 58-60).

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. De resultaten worden gepresenteerd aan de hand van een beschrijvende analyse van de variabelen organisatiecultuur en procesmanagement. Daarna worden de verklarende analyses van dit onderzoek gepresenteerd. Tot slot zal een korte samenvatting van de resultaten worden gegeven.

a. Beschrijvende analyse

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten aan de hand van een beschrijvende analyse weergegeven. De scores van de variabelen organisatiecultuur en procesmanagement worden gepresenteerd. De statistische gegevens van de variabele organisatiecultuur worden eerst omschreven, waarin ook de standaarddeviatie wordt gerapporteerd. Een standaarddeviatie geeft aan in hoeverre individuele scores afwijken van het gemiddelde en hoe de gegeven antwoorden gespreid worden binnen de onderzoekspopulatie (Babbie, 2013: 425). Ook worden de scores van de interviews beschreven.

i. Organisatiecultuur

De onafhankelijke variabele organisatiecultuur van het onderzoek is onderzocht aan de hand van de vier typen organisatiecultuur van Cameron en Quinn (1999). De enquête over de variabele organisatiecultuur is verspreid over de gehele organisatie. Om de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van de vragenlijst over organisatiecultuur weer te geven, is een responsanalyse gemaakt:

	Water	Klant & Natuur	IFM	FMA	P&O	Strategie	Onbekend	Totaal
Uitgezet	260	131	85	51	16	11	0	554
Respons	106	31	49	28	5	6	16	241
Respons %	40,7%	23,7%	57,6%	54,9%	31,3%	54,5%	-	43,5%

Tabel 4.1. Responsanalyse ingedeeld in sectoren

De totale populatie van Dunea is 554 werknemers. Om het onderzoek naar de organisatiecultuur te kunnen generaliseren, moet minimaal 20% van de organisatie, om en nabij 110 werknemers, de enquête hebben ingevuld. Dit streven is ruim gehaald met 43,5%. Het aantal respons (N) is in dit geval 241, waarvan er 16 respondenten onbekend zijn in de zin dat zij geen afdeling hebben opgegeven in de vragenlijst. Voor de analyse van de organisatiecultuur kunnen zij wel worden meegenomen, maar in deze responsanalyse en in de gespecificeerde analyses per afdeling zijn zij ontbrekend.

De onderzoeksresultaten van organisatiecultuur zijn opgenomen in onderstaande tabel:

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,5550	0,566	1,00	5,00
Adhocratiecultuur	3,5892	0,678	1,00	5,00
Marktcultuur	3,5093	0,624	1,00	5,00
Hiërarchische cultuur	3,0239	0,572	1,00	5,00

N=241

Uit bovenstaande tabel is te zien dat een adhocratiecultuur het hoogst scoort in tegenstelling tot de andere soorten organisatiecultuur. Dit cultuurtype scoort met 3.59 redelijk hoog op de schaal van 1 tot 5. Hiermee kan worden gezegd dat Dunea een innovatieve organisatie is, waarin de medewerkers dynamisch, ondernemend zijn en risico's durven te nemen. Dunea is een organisatie waarin medewerkers graag werken, om betrokken te zijn bij vernieuwing en toonaangevend te zijn in innovatie.

Het cultuurtype dat meteen hierna volgt is de familiecultuur, met een score van 3.56. De scores tussen de adhocratiecultuur en de familiecultuur liggen erg dicht bij elkaar. Medewerkers zien Dunea dus ook als een organisatie waarin normen en waarden gericht zijn op verbondenheid en waarin traditie, loyaliteit en onderlinge samenhang belangrijk is. Medewerkers van Dunea werken graag bij Dunea, omdat vertrouwen heerst en omdat Dunea streeft naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers.

De marktcultuur is het derde cultuurtype dat aanwezig is bij Dunea. Met een score van 3.51 is het een minimaal verschil met de eerder genoemde twee culturen. Hiermee kan worden gezegd dat de marktcultuur ook sterk aanwezig is bij Dunea, wat inhoudt dat de medewerkers resultaatgericht, doelgericht en competitief zijn en dat er sprake is van een externe oriëntatie in het bedrijf. Bij Dunea zijn de medewerkers gericht op het door de organisatie geformuleerde doelen en wordt de nadruk gelegd op prestaties.

Het cultuurtype dat het laagst scoort is de hiërarchische cultuur. Met een score van 3.02 is de hiërarchische cultuur een stuk lager dan de andere cultuurtypen, die nog boven de 3.5 scoren. Volgens de medewerkers is Dunea dus niet gericht op stabiliteit, regels en procedures en zorgt hiërarchie niet altijd voor een goed resultaat. De zekerheid van een vast dienstverband is voor medewerkers van Dunea minder van toepassing.

Wanneer wordt gekeken naar de standaarddeviatie, kan worden gezegd dat de spreiding ten opzichte van de gemiddelde scores per cultuurtype rond de 0,5 ligt, wat betekent dat de gegeven waarden van de vragen van elkaar verschillen. Om deze reden is het interessant om te kijken naar de typen organisatiecultuur die bij de vijf verschillende sectoren en hun afdelingen aanwezig zijn. Per sector wordt een overzicht gegeven van de algemene organisatiecultuur, waarna de sectoren met elkaar worden vergeleken. Hierna volgt een specificatie van de afdelingen per sector, waar ook een beschrijvende vergelijking gegeven zal worden.

Sector Water

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,613	0,47950	2,50	4,75
Adhocratiecultuur	3,524	0,63950	1,75	5,00
Marktcultuur	3,465	0,63475	1,25	5,00
Hiërarchische cultuur	3,078	0,56628	1,75	4,25

N=106

Het cultuurtype dat bij de sector Water het hoogst scoort is de familiecultuur. De adhocratiecultuur en de marktcultuur volgen op de voet. De sector Water is de grootste sector van Dunea, waardoor

ook het aantal respons het hoogste ligt. Net zoals bij de cultuuranalyse van de algemene organisatiecultuur is de hiërarchische cultuur het minst aanwezig.

Sector Klant & Natuur

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,336	0,79972	1,75	4,50
Adhocratiecultuur	3,641	0,72662	1,50	5,00
Marktcultuur	3,602	0,69520	1,25	5,00
Hiërarchische cultuur	3,086	0,60111	2,00	4,25

N=31

De sector Klant & Natuur heeft voornamelijk een adhocratiecultuur, maar scoort ook hoog op het type marktcultuur. Het verschil met het type familiecultuur is groot, wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de typen familie, adhocratie en marktcultuur bij de gemiddelde cultuur van Dunea. Net zoals bij de gemiddelde cultuur van Dunea is de hiërarchische cultuur sterk in de minderheid.

Sector IFM

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,658	0,53447	2,00	4,75
Adhocratiecultuur	3,668	0,69295	2,50	5,00
Marktcultuur	3,582	0,62581	2,00	4,75
Hiërarchische cultuur	2,918	0,56455	1,75	4,25

N=49

Bij de sector Informatievoorziening en Facility Management (IFM) is een duidelijke overeenkomst te zien met de algemene organisatiecultuur van Dunea. De adhocratiecultuur overheerst en heeft een klein verschil met de familiecultuur en de marktcultuur. De hiërarchische cultuur scoort lager dan het gemiddelde in de algemene organisatiecultuur.

Sector FMA

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,580	0,50485	2,25	4,75
Adhocratiecultuur	3,473	0,59837	1,50	4,75
Marktcultuur	3,527	0,41577	2,50	4,50
Hiërarchische cultuur	2,982	0,54403	2,00	4,25

N=28

De twee overheersende culturen bij de sector Financiën Management Advies zijn de familiecultuur en de marktcultuur. De adhocratiecultuur scoort bij deze sector lager dan het gemiddelde van de algemene cultuur. De hiërarchische cultuur is, net als bij het algemene gemiddelde, het minst aanwezig.

Sector P&O

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,600	0,45415	3,00	4,25
Adhocratiecultuur	3,500	0,68465	2,75	4,50
Marktcultuur	3,200	0,48088	2,75	4,00
Hiërarchische cultuur	2,900	0,65192	2,00	3,75

N=5

Bij de sector Personeel en Organisatie is de familiecultuur het meest overheersend, gevolgd door de adhocratiecultuur. De markt- en hiërarchiecultuur scoren minder hoog.

Afdeling Strategie

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,667	0,46547	2,75	4,00
Adhocratiecultuur	3,912	0,54006	3,25	4,50
Marktcultuur	3,833	0,40825	3,25	4,25
Hiërarchische cultuur	2,792	0,43060	2,25	3,50

N=6

De afdeling Strategie heeft geen eigen sector, maar valt in het organogram direct onder de Directie. De meest overheersende cultuur is de adhocratiecultuur, die sterk boven de andere cultuurtypen uitsteekt. De marktcultuur is als tweede aanwezig bij de afdeling Strategie, gevolgd door de familiecultuur. De hiërarchische cultuur scoort het laagste, wat te verwachten is gezien het innovatieve en extern gerichte karakter van de strategische afdeling.

Organisatiecultuur tussen sectoren

Wanneer de familieculturen van de vijf sectoren en afdeling Strategie met elkaar worden vergeleken, valt meteen op dat de waarden dicht bij elkaar liggen. De familiecultuur is overal sterk aanwezig. Bij de sector Klant & Natuur is de familiecultuur het minst aanwezig, met een score van 3,336. De scores van de overige sectoren en de afdeling Strategie liggen dicht bij elkaar, waarbij de afdeling Strategie met een gemiddelde van 3,667 als hoogste scoort.

De gemiddeldes van de adhocratiecultuur van de sectoren en afdeling Strategie liggen wat verder uit elkaar. De sectoren Klant & Natuur en IFM scoren nagenoeg hetzelfde, op de voet gevolgd door de sector Water en de sector P&O. Een uitschieter naar boven is weer de afdeling Strategie, met een gemiddelde van 3,912. De sector met het laagste gemiddelde is de sector FMA.

Bij de vergelijking van de marktculturen van de sectoren en de afdeling Strategie valt op dat de afdeling Strategie weer het hoogste gemiddelde van een marktcultuur heeft. Ondanks dat de marktculturen van andere sectoren ook hoog liggen, komt geen enkele sector in de buurt van het gemiddelde van 3,833. Verder scoort de marktcultuur hoog bij de sector Klant & Natuur. De sectoren IFM en FMA hebben nagenoeg hetzelfde gemiddelde, gevolgd door de sector Water. De sector met het laagste gemiddelde van 3,200 is P&O.

Tot slot laten de gemiddeldes van de hiërarchische cultuur bij alle onderzochte sectoren en afdeling Strategie de laagste waarden zien. De sectoren Water en Klant & Natuur hebben nog een gemiddelde boven de 3,0. Net als bij de vorige cultuurtypen, zijn de gemiddeldes van de hiërarchische cultuur bij de sectoren IFM en FMA gelijk, waarna de sector P&O volgt met een gemiddelde van 2,900. Bij de afdeling Strategie is de hiërarchische cultuur het minst aanwezig, wat in lijn is met het hoge gemiddelde van de adhocratiecultuur.

	Dunea	Water	Klant & Natuur	IFM	FMA	Personeel & Organisatie	Strategie
Familiecultuur	3.56	3.61	3.34	3.66	3.58	3.6	3.67
Adhocratiecultuur	3.59	3.22	3.64	3.67	3.47	3.5	3.91
Marktcultuur	3.51	3.47	3.60	3.58	3.53	3.2	3.83
Hiërarchische cultuur	3.02	3.08	3.09	2.92	2.98	2.9	2.79

Bij de sectoren Water, Klant & Natuur, IFM en FMA zijn meerdere afdelingen aanwezig, waaronder ook de organisatiecultuur is onderzocht. Om de spreiding van de gemiddeldes van de typen organisatiecultuur nader toe te lichten, wordt ook gekeken naar de soorten organisatiecultuur bij de afdelingen van de sectoren. De sector P&O heeft slechts één afdeling onder zich, de afdeling P&O Services. Omdat er, behalve enkele adviseurs, geen andere werknemers werkzaam zijn bij een andere afdeling dan P&O Services wordt de afdeling niet apart gespecificeerd. Verder is de afdeling Strategie hierboven al behandeld, omdat de afdeling onafhankelijk van een sector werkzaam is. Om deze reden zal de afdeling in de specificatie niet worden behandeld.

De sector Water is de grootste sector van Dunea, die zowel uitvoerende afdelingen bevat als afdelingen die werk voorbereiden en analyses maken over onder andere ruwwater, rivierwater, drinkwater en leidingwater (Dunea, 2016e)

Afdeling Assetmanagement

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,500	0,39528	2,75	4,25
Adhocratiecultuur	3,345	0,76435	1,75	4,75
Marktcultuur	3,357	0,64504	2,25	4,25
Hiërarchische cultuur	2,857	0,630	1,75	4,00

N=21

Afdeling Projecten Water

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,630	0,40501	2,75	4,25
Adhocratiecultuur	3,609	0,45117	3,00	4,75
Marktcultuur	3,359	0,74172	1,25	4,50
Hiërarchische cultuur	3,141	0,52129	2,25	4,00

N=23

Afdeling Installaties

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,605	0,40194	2,50	4,75
Adhocratiecultuur	3,427	0,67452	1,75	5,00
Marktcultuur	3,524	0,60675	2,50	4,75
Hiërarchische cultuur	3,097	0,56154	2,00	4,25

N=31

Afdeling Leidingen

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,568	0,55195	2,50	4,50
Adhocratiecultuur	3,648	0,54368	2,50	4,75
Marktcultuur	3,511	0,55890	2,75	5,00
Hiërarchische cultuur	3,148	0,53818	2,00	4,00

N=22

Sector Water: Organisatiecultuur tussen afdelingen

De familiecultuur heeft hoge gemiddeldes bij de afdelingen van de sector Water. Alle afdelingen hebben een gemiddelde dat hoger is dan 3,500. De adhocratiecultuur komt met name bij de afdelingen Leidingen en Projecten Water voor. De afdeling Assetmanagement heeft het laagste gemiddelde van de adhocratiecultuur, terwijl de afdeling Installaties hier tussenin hangt. De afdeling Installaties heeft het hoogste gemiddelde van de marktcultuur, op de voet gevolgd door de afdeling Leidingen. Ook de afdelingen Assetmanagement en Projecten Water blijven qua gemiddeldes relatief dicht bij elkaar. De hiërarchische cultuur is bij de sector Water bij alle afdelingen het cultuurtype met het laagste gemiddelde. Bij de afdeling Assetmanagement is de hiërarchische cultuur het minst aanwezig, terwijl het cultuurtype bij de afdeling Leidingen het hoogst scoort.

Voor de sector Klant & Natuur kan alleen een specificatie per afdeling worden gegeven van de afdeling Klant en de afdeling Natuur. De sector Klant & Natuur heeft echter ook nog de afdeling Communicatie, maar omdat er geen respons is ontvangen van deze afdeling kunnen er geen gegevens gepresenteerd worden.

Afdeling Klant

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,194	0,74041	1,75	4,50
Adhocratiecultuur	3,681	0,64057	2,25	4,50
Marktcultuur	3,583	0,46967	2,25	4,25
Hiërarchische cultuur	3,167	0,66421	2,00	4,25

N=18

Afdeling Natuur

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
--	------	---------------	---------	---------

Familiecultuur	3,442	0,84874	1,75	4,50
Adhocratiecultuur	3,481	0,77367	1,50	4,25
Marktcultuur	3,539	0,90626	1,25	5,00
Hiërarchische cultuur	2,942	0,51188	2,25	3,75

N=13

Sector Klant & Natuur: Organisatiecultuur tussen afdelingen

De familiecultuur van de afdelingen Klant en Natuur hebben relatief verschillende gemiddeldes. Bij de afdeling Natuur is de familiecultuur met een gemiddelde van 3,442 veel sterker aanwezig dan bij de afdeling Klant, waar het gemiddelde van de familiecultuur maar 3,194 is. Bij de adhocratiecultuur is het gemiddelde van de afdeling Klant dan weer relatief hoog, met een score van 3,681 terwijl het gemiddelde van de afdeling Natuur met een score van 3,481 een stuk lager ligt. Omdat dit een relatief klein verschil is tussen beide afdelingen, kan worden gezegd dat de adhocratiecultuur zowel bij de afdeling Klant als bij Natuur aanwezig is. De gemiddeldes van de marktcultuur zijn bij beide afdelingen hoog en erg gelijk aan elkaar. Het verschil tussen de afdeling is minuscuul. Dit bevestigt de verwachting dat de afdelingen Klant en Natuur een marktgerichte focus in de werkzaamheden ondervinden. Bij de hiërarchische cultuur ligt het gemiddelde van de afdeling Natuur relatief laag. De afdeling Klant heeft een iets hoger gemiddelde van de hiërarchische cultuur.

De sector IFM heeft voornamelijk IT en service gerichte afdelingen, waarbij het zich richt op de ondersteuning van gebruikers en de doelmatigheid van de producten en diensten (Dunea, 2016d). Bij de specificatie van afdelingen van de sector IFM is ook de afdeling 'overige functies van IFM' te vinden, wat een samenstelling is van diverse staffuncties binnen IFM en de afdeling Beveiligingsmanagement.

Afdeling Informatiemanagement

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,500	0,64952	2,75	4,50
Adhocratiecultuur	3,889	0,92796	2,50	5,00
Marktcultuur	3,778	0,49124	3,25	4,50
Hiërarchische cultuur	2,861	0,54645	2,25	3,75

N=9

Afdeling Service

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,867	0,33894	3,00	4,25
Adhocratiecultuur	3,783	0,68051	2,75	5,00
Marktcultuur	3,767	0,63714	2,75	4,75
Hiërarchische cultuur	3,1500	0,61818	2,00	4,25

N=15

Afdeling Projecten IFM

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
--	------	---------------	---------	---------

Familiecultuur	3,600	0,60323	3,00	4,75
Adhocratiecultuur	3,300	0,56273	2,75	4,50
Marktcultuur	3,075	0,76422	2,00	4,25
Hiërarchische cultuur	2,675	0,62417	1,75	3,50

N=10

Overige functies binnen IFM

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,583	0,56432	2,00	4,50
Adhocratiecultuur	3,667	0,58757	2,50	4,50
Marktcultuur	3,617	0,42117	3,00	4,25
Hiërarchische cultuur	2,883	0,43164	2,50	4,25

N=15

Sector IFM: Organisatiecultuur tussen afdelingen

Net als bij de afdelingen van de sector Water te zien was, hebben de afdelingen van de sector IFM hoge gemiddeldes bij de familiecultuur. Geen enkele afdeling scoort lager dan 3,500. De afdeling Service scoort hier zelfs een gemiddelde van 3,867 wat de hoogste familiecultuur bij een afdeling tot nu toe is gebleken. De afdelingen Projecten IFM en de overige staffuncties scoren een lager gemiddelde op de familiecultuur, waar de afdeling Informatiemanagement een relatief laag gemiddelde van 3,500 heeft. Wanneer er naar de gemiddeldes van de adhocratiecultuur van de afdelingen wordt gekeken, valt meteen op dat de afdeling Informatiemanagement een zeer hoge score van 3,889 heeft. Deze score is in relatieve mate hoger dan de gemiddeldes van de adhocratiecultuur bij de andere afdelingen. Ook de afdeling Service scoort een hoog gemiddelde. De overige functie binnen IFM scoren ook een relatief hoog gemiddelde van 3.667. De afdeling met het laagste gemiddelde van een adhocratiecultuur is de afdeling Projecten IFM. Het gemiddelde van 3,300 ligt relatief lager dan de overige gemiddeldes, maar alsnog is de adhocratiecultuur bij deze afdeling aanwezig. De hoge gemiddeldes van de afdelingen bij de adhocratiecultuur laten zien dat een innoverend karakter van de sector IFM bij alle afdelingen wordt ervaren. De afdelingen IM, Service en de overige functie binnen IFM scoren alle drie relatief hoog op de marktcultuur, waar de afdeling Projecten IFM met een score van 3,075 enigszins achter blijft. Zoals verwacht kon worden gezien het hoge gemiddelde van de adhocratiecultuur van de afdeling IM, is het gemiddelde van de hiërarchische cultuur bij deze afdeling én bij de overige functies van IFM relatief laag. De afdeling Projecten IFM heeft het laagste gemiddelde van de hiërarchische cultuur en de afdeling Service het hoogste gemiddelde.

De respons per afdeling lijkt bij de sector FMA redelijk laag te liggen, maar met een totale populatie van 51 werknemers is de sector FMA niet zo groot. De respons van de sector ligt echter op 55%. De afdeling 'overige functies binnen FMA' wordt in deze specificatie ook genoemd, welke bestaat uit de diverse staffuncties binnen FMA en de Administratieve Organisatie & Interne controle.

Afdeling Control

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
--	------	---------------	---------	---------

Familiecultuur	3,375	0,68465	2,25	4,00
Adhocratiecultuur	3,583	0,30277	3,25	4,00
Marktcultuur	3,375	0,54199	2,50	4,00
Hiërarchische cultuur	2,917	0,30277	2,50	3,25

N=6

Afdeling Juridische Zaken

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,900	0,51841	3,50	4,75
Adhocratiecultuur	3,650	0,37914	3,25	4,25
Marktcultuur	3,650	0,60208	3,00	4,50
Hiërarchische cultuur	2,800	0,44721	2,25	3,50

N=5

Afdeling Financiële Administratie

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,667	0,58452	3,00	4,25
Adhocratiecultuur	3,833	0,60553	3,25	4,75
Marktcultuur	3,708	0,18819	3,50	4,00
Hiërarchische cultuur	3,083	0,75277	2,00	4,00

N=6

Afdeling Inkoop

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,250	0,35355	3,00	3,75
Adhocratiecultuur	3,250	0,35355	2,75	3,50
Marktcultuur	3,563	0,47324	3,25	4,25
Hiërarchische cultuur	3,438	0,59073	3,00	4,25

N=4

Overige functies binnen FMA

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	3,643	0,13363	3,50	3,75
Adhocratiecultuur	3,071	0,82556	1,50	4,00
Marktcultuur	3,393	0,24398	3,00	3,75
Hiërarchische cultuur	2,821	0,51467	2,25	3,75

N=7

Sector FMA: Organisatiecultuur tussen afdelingen

De gemiddeldes van de familiecultuur zijn bij de afdelingen van de sector FMA erg verschillend. De afdeling Juridische Zaken heeft met een gemiddelde van 3,500 een hoge familiecultuur, in tegenstelling tot de afdeling Inkoop, waar de familiecultuur slechts 3,250 is. De minimale score van de afdeling Juridische zaken ligt zelfs op 3,50. De afdeling Financiële Administratie neigt ook meer naar een familiecultuur, in tegenstelling tot de afdeling Control. Het gemiddelde van de familiecultuur van de overige functies binnen FMA tonen een mooi gemiddelde tussen de afdelingen. Grote verschillen zijn weer te zien bij de gemiddeldes van de adhocratiecultuur, waar de afdeling FMA relatief hoog scoort en de overige functies binnen FMA een relatief lagere score hebben. De afdelingen Control en Juridische zaken scoren ook een relatief hoog gemiddelde, in tegenstelling tot de afdeling Inkoop. De gemiddeldes van de marktcultuur liggen binnen de sector FMA relatief dicht bij elkaar. De afdelingen Juridische zaken, FA en Inkoop scoren hoger dan de overige twee afdelingen. Bij de afdelingen Juridische zaken en FA is deze uitkomst echter ongewoon. De overige functies binnen FMA en de afdeling Control scoren relatief lagere gemiddeldes dan de rest van de afdelingen. Het gemiddelde van de afdeling Inkoop van de hiërarchische cultuur valt meteen op gezien de hoge score van 3,438. De gemiddeldes van de hiërarchische cultuur van de overige afdelingen wijken in sterke mate af, waarbij de gemiddeldes van de afdeling control en FA relatief dicht bij elkaar liggen, net als de gemiddeldes van de overige functies binnen FMA en de afdeling Juridische zaken, waar het gemiddelde slechts 2,800 van is.

Algemene beschrijving van de organisatiecultuur

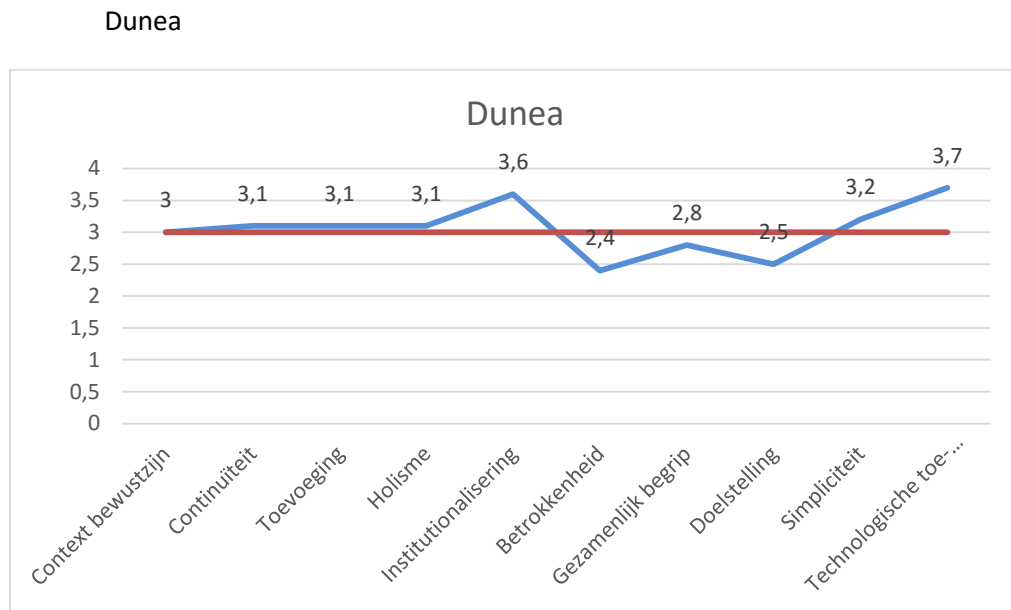
Door te specificeren in de sectoren van Dunea en hun afdelingen, is te zien welke verschillen en overeenkomsten er zijn per cultuurtype. Het meest aanwezige type organisatiecultuur binnen Dunea is de adhocratiecultuur, gevolgd door de familie- en de marktcultuur. Dit is ook te zien bij de sector IFM, welke cultuurtypen het meest overeen komen met de algemene culturen binnen Dunea. Ook bij de sectoren Klant & Natuur en de afdeling Strategie was de adhocratiecultuur het meest aanwezig, de afdeling Strategie scoorde hier zelfs een gemiddelde van 3,91. De grootste sector, de sector Water laat een familiecultuur zien, samen met de sectoren FMA en P&O. Wanneer in die sectoren wordt gespecificeerd op de afdelingen is de familiecultuur ook duidelijk te zien, gevolgd door een markt- of adhocratiecultuur. De hiërarchische cultuur blijft bij alle sectoren duidelijk achter, wat overeen komt met de algemene cultuur van Dunea. Alleen bij de sector FMA is een afdeling waar de hiërarchische cultuur hoog scoort, maar dit heeft voor het gemiddelde verder geen gevolgen.

ii. Procesmanagement

Met de beschrijvende analyse van de implementatie van procesmanagement kan de vierde deelvraag van het onderzoek worden beantwoord: *Wat is het huidige niveau van procesmanagement bij Dunea?* Voor het beantwoorden van deze vraag is er zowel gekeken naar het algemene procesmanagement, gebaseerd op de tien principes van goed procesmanagement van von Brocke et al., (2014) als naar procesmanagement als volwassenheidsniveau, volgens de vijf niveaus van Stam & Noordam (2010) Harmon (2004).

Beschrijvende analyse algemeen procesmanagement

Het huidige niveau van algemeen procesmanagement bij Dunea wordt weergegeven in onderstaande tabel. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld waarmee de mate waarin een principe van goed procesmanagement aanwezig was, kon worden vastgesteld. Hieraan is vervolgens een score toegekend, van 1 voor geen mate, 2 voor geringe mate, 3 voor redelijke mate en 4 voor grote mate. De gemiddeldes van deze scores bepalen de mate waarin het principe aanwezig is in de betreffende sector. De gemiddelde scores voor heel Dunea zijn in onderstaande grafiek weergegeven.

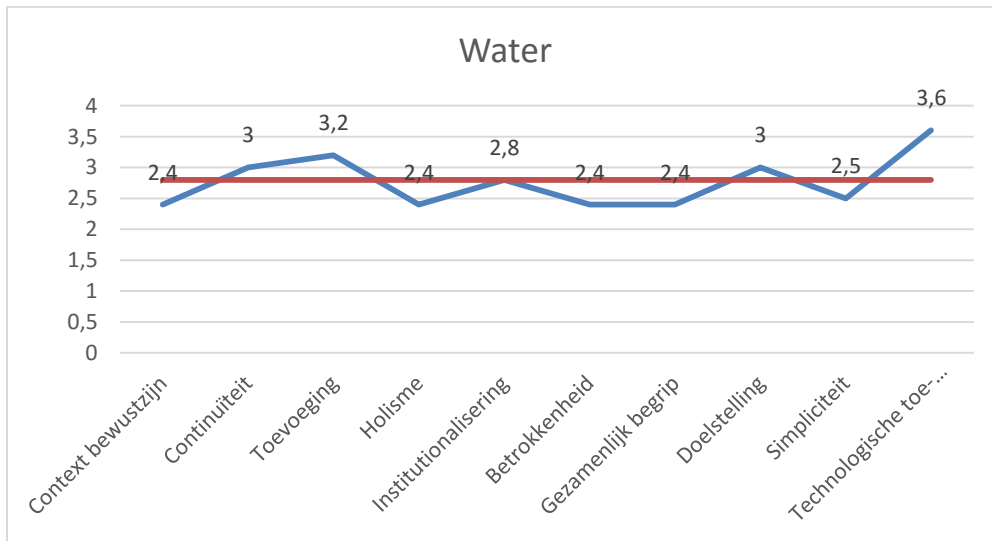


N=16

In de grafiek is te zien dat er aan zeven van de tien principes van goed procesmanagement in redelijke mate wordt voldaan. Het gemiddelde van de tien principes ligt op een 3,0. Het principe dat het laagst scoort is het principe van betrokkenheid. Volgens dit principe moeten medewerkers betrokken worden bij veranderingen, om te voorkomen dat ze de verandering als een bedreiging ervaren en weerstand gaan geven. Het principe dat het hoogst scoort is het principe van technologische toe-eigening, waarin wordt gesteld dat door IT systemen en technologie toe te passen bij de implementatie van procesmanagement, beter gebruik kan worden gemaakt van de kwaliteiten. Gezien het traject van aanbesteding en implementatie van een ERP systeem, dat op dit moment bij Dunea loopt, is het logisch dat dit principe hoog scoort.

Het algemene procesmanagement naar de principes van von Brocke et al., (2014), wordt ook per sector weergegeven, waarna de verschillen en overeenkomsten in principes worden besproken.

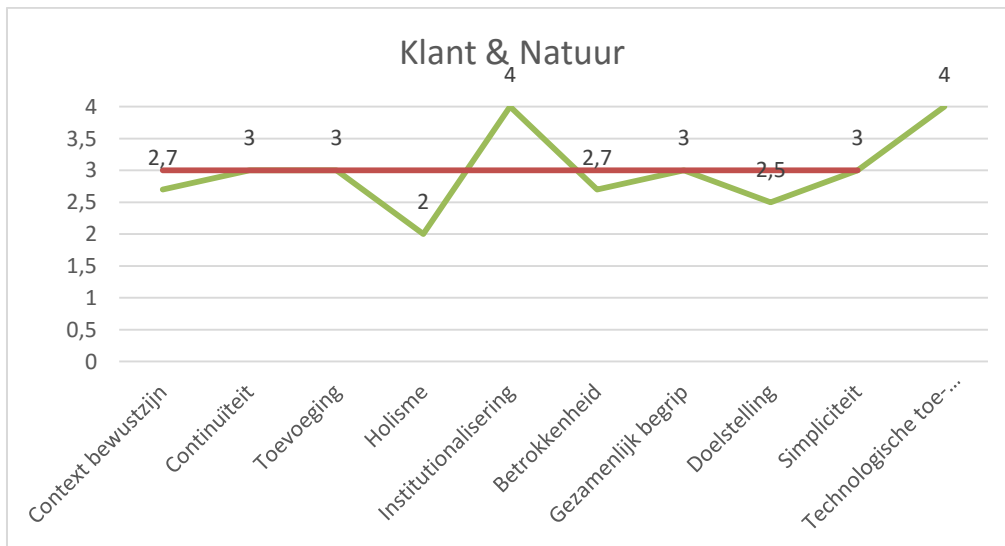
Sector Water



N=5

De scores van de sector Water laten geen uitspattingen zien op de schaal, de gemiddelde scores verblijven rond het midden, met uitzondering van het principe van technologische toe-eigening dat in overeenstemming met het Dunea brede procesmanagement een hoog gemiddelde heeft. In totaal wordt aan zes van de tien principes van algemeen procesmanagement in geringe mate gedaan bij de sector Water en ligt het gemiddelde op een 2,8.

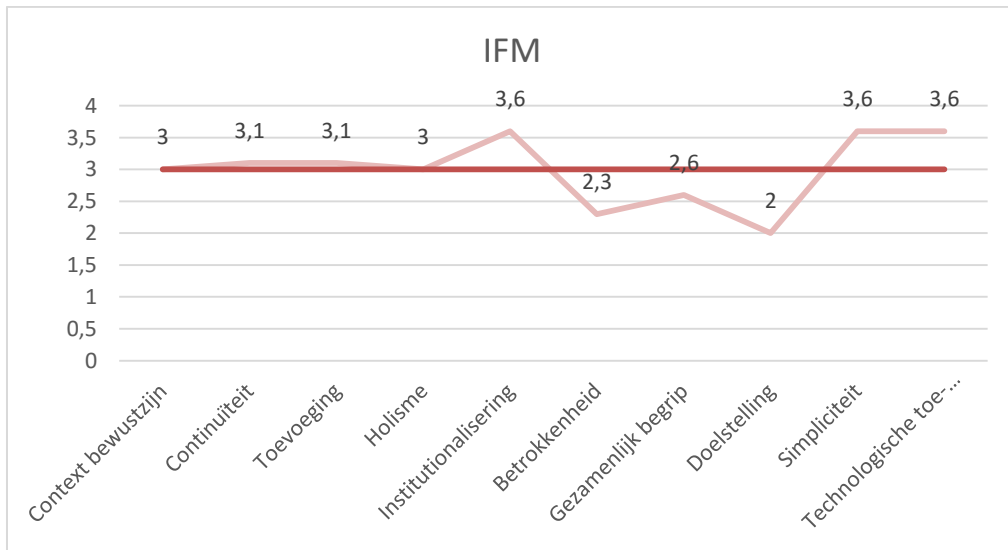
Sector Klant & Natuur



N=2

De sector Klant en Natuur voldoet aan vier van de tien principes in redelijke mate en heeft twee uitschieters op de principes van institutionalisering en technologische toe-eigening naar de schaal grote mate. Op de onderdelen context bewustzijn en betrokkenheid wordt in geringe tot redelijke mate gescoord, terwijl de principes van doelstelling en holisme een relatief lage score van 2,5 en 2 hebben. Het gemiddelde van de sector Klant & Natuur ligt op een 3,0.

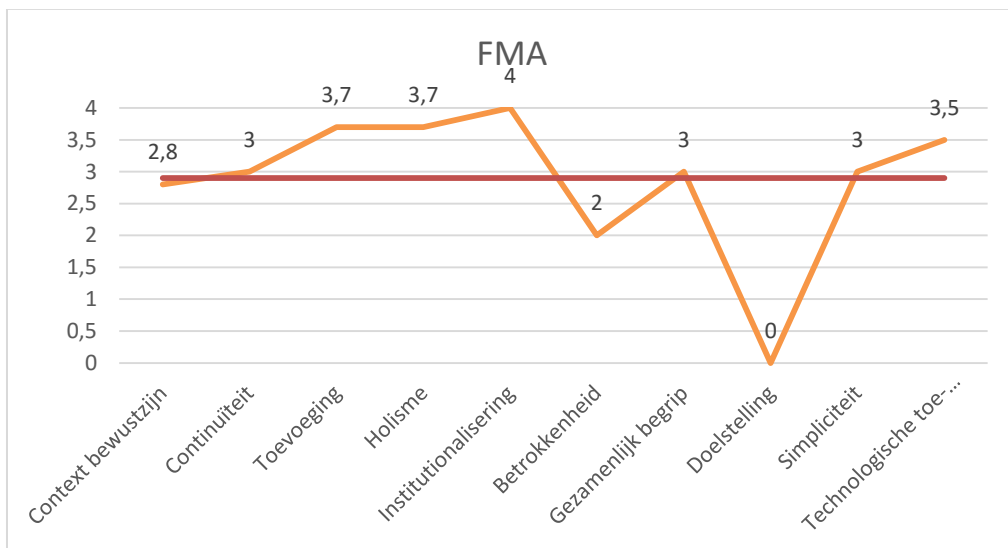
Sector IFM



N=5

De sector IFM voldoet aan drie van de tien principes met geringe mate, met een lage score op de principes van betrokkenheid en doelstelling. Aan de rest van de principes van goed procesmanagement wordt met redelijke mate voldaan, waar de principes van institutionalisering, simpliciteit en technologische toe-eigening relatief hoog scoren. Het gemiddelde van de sector IFM is een 3,0.

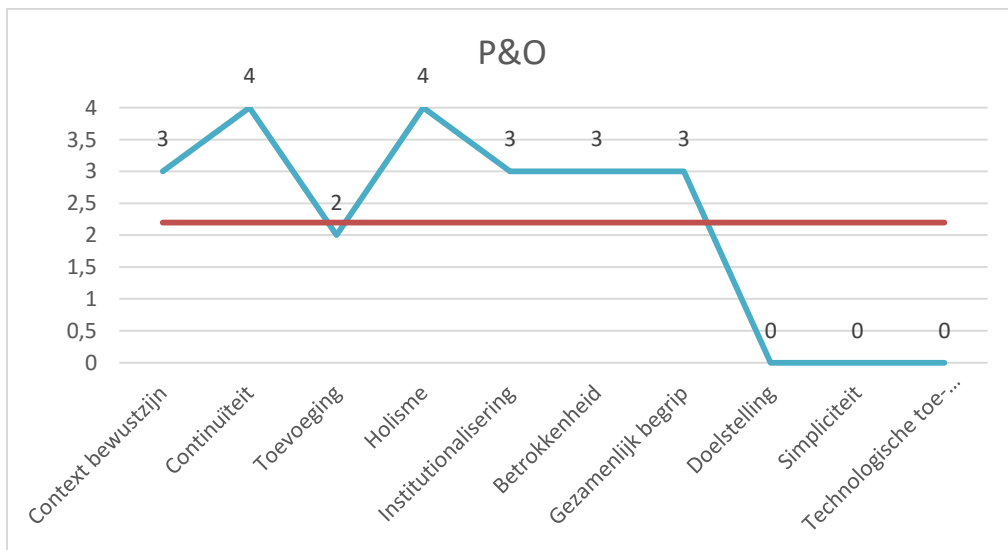
Sector FMA



N=2

De sector FMA scoort gemiddeld op de schaal van redelijke mate, met één uitschieter naar geringe mate bij het principe van betrokkenheid. Wel voldoet de sector FMA met grote mate aan het principe van institutionalisering. Van het principe van doelstelling kan voor de sector FMA geen score worden gepresenteerd, omdat hier geen informatie over beschikbaar was bij de respondenten. Het gemiddelde van de sector is een 2,9.

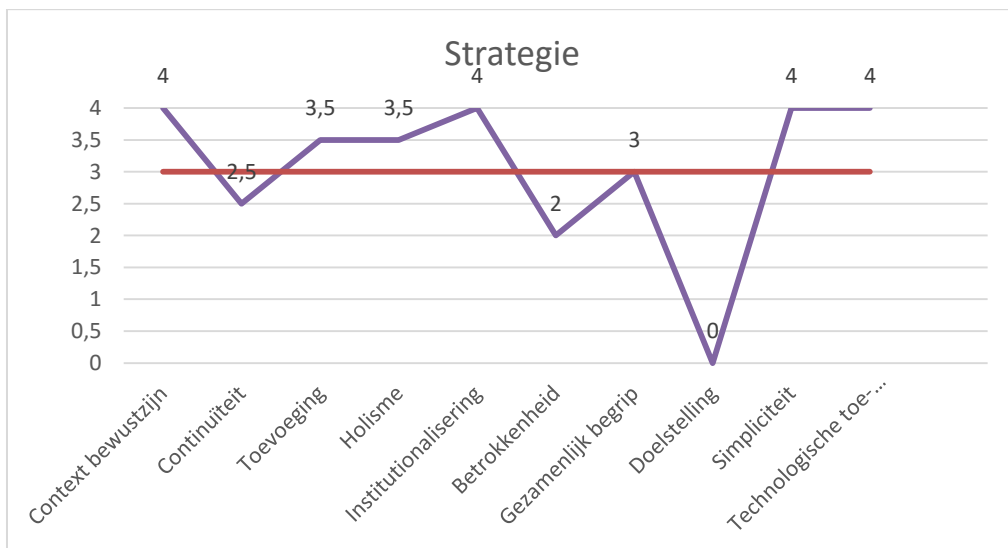
Sector Personeel & Organisatie



N=1

De sector Personeel en Organisatie voldoet met vier principes met redelijke mate aan goed procesmanagement. Op het principe van toevoeging wordt laag gescoord, met een grote mate van continuïteit en holisme ertegenover. Bij de sector P&O zijn er van drie principes geen gegevens beschikbaar geweest bij de respondent, waardoor niet gezegd kan worden of er aan alle principes van goed procesmanagement is voldaan. Het gemiddelde van de sector is een 2,2.

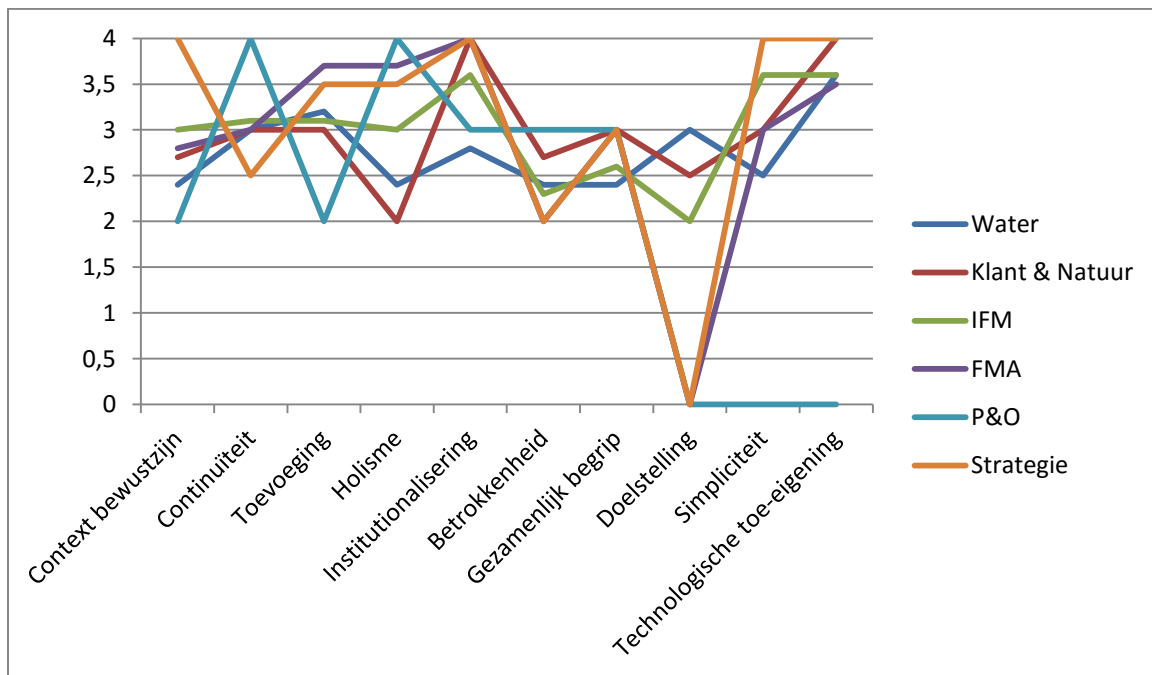
Afdeling Strategie



N=1

De afdeling Strategie wordt als enige afdeling in het overzicht van goed procesmanagement meegenomen, vanwege hun unieke positie in de organisatie. De afdeling laat een hoge score van vier principes zien op de schaal van grote mate, met twee principes die in geringe mate voldoen aan goed procesmanagement. De principes toevoeging en holisme scoren met een gemiddelde van 3,5 een relatief hoge score van redelijke mate. Bij Strategie zijn er geen gegevens beschikbaar over het principes van doelstelling. Het gemiddelde van de afdeling ligt op een 3,0.

Algemeen procesmanagement tussen de sectoren



De gemiddeldes van het principe context bewustzijn, zijn bij alle sectoren redelijk gelijk aan elkaar. De sector Water scoort met een 2,4 het laagste gemiddelde. Alleen de afdeling Strategie scoort een hoog gemiddelde op het principe van context bewustzijn. Het besef van het belang van de context van de organisatie is bij de afdeling Strategie sterk aanwezig.

Bij het principe van continuïteit scoort de afdeling Strategie het laagste gemiddelde, een 2,5. Uit de gemiddeldes van de rest van de sectoren blijkt dat er in redelijke mate wordt voldaan aan het principe van continuïteit en heerst het gevoel dat procesmanagement een natuurlijk onderdeel van het werk gaat worden.

De sectoren Water, Klant & Natuur en IFM vertonen ook bij het principe van toevoeging dezelfde scores van redelijke mate. De sector FMA springt er verrassend uit met een score van 3,7, evenals de relatief hoge score van 3,5 bij de afdeling Strategie. De sector P&O scoort bij dit principe het laagste gemiddelde.

Bij het principe van holisme hebben de sectoren Water en Klant & Natuur een relatief lage score. hebben, wat laat zien dat het gevoel om de omgeving te betrekken bij de implementatie van het procesmanagement niet heerst. Dit is wel het geval bij de sectoren FMA, P&O en de afdeling strategie, waar het principe van holisme relatief hoge gemiddeldes heeft.

De gemiddeldes van het principe van institutionalisering zijn relatief hoog bij de sectoren Klant & Natuur, FMA en de afdeling Strategie, wat laat zien dat deze sectoren en afdeling veel waarde hechten aan formele rollen in de organisatie en het horizontaler werken tussen afdelingen en sectoren. Bij de sector IFM is het belang van de formele rollen en verdere institutionalisering van procesmanagement ook in redelijke mate te zien. Het principe van institutionalisering is minder te zien bij de sectoren Water en P&O, maar met een score van 2,8 en 3,0 kan gezegd worden dat het principe in redelijke mate aanwezig is.

Het principe van betrokkenheid is bij de sectoren en afdeling van Dunea minder sterk aanwezig. De sectoren P&O en Klant & Natuur scoren nog relatief hoge gemiddeldes. Verder is de betrokkenheid bij de sectoren en afdeling laag, voornamelijk bij de sector FMA en de afdeling Strategie, met een score van 2.

De sectoren Klant & Natuur, FMA, P&O en de afdeling Strategie scoren allemaal een gemiddelde van 3,0, wat inhoudt dat er bij deze sectoren en afdeling in redelijke mate aan het principe van gezamenlijk begrip wordt voldaan. Het begrijpen van dezelfde definities van procesmanagement is voor deze sectoren erg belangrijk. Bij de sectoren Water en IFM is dit in mindere mate het geval.

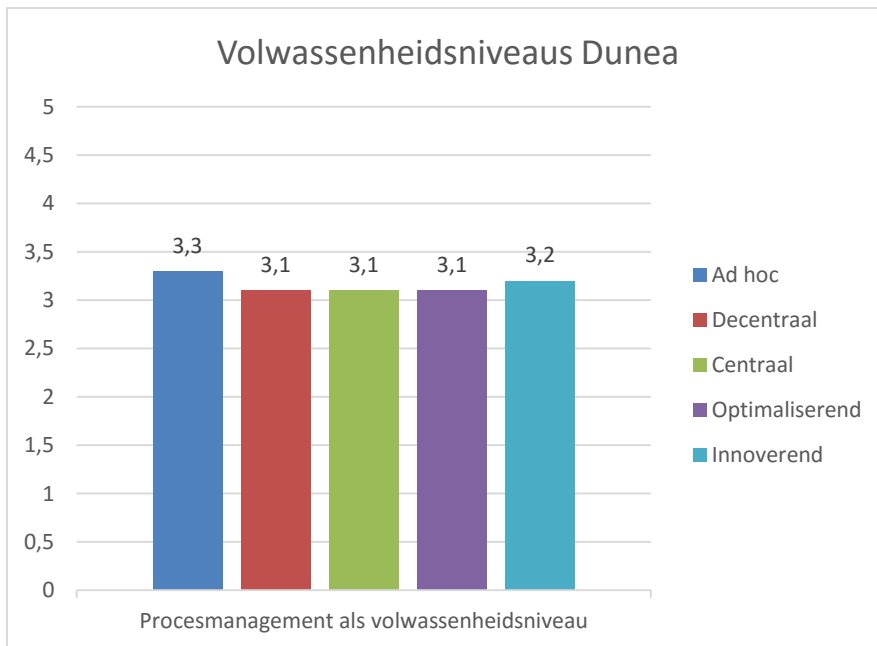
Voor het principe van doelstelling is het lastig om verschillen en overeenkomsten tussen de sectoren te noemen, omdat de sectoren FMA, P&O en de afdeling Strategie geen antwoord konden geven op de gestelde vragen óf omdat de vragen over het principe van doelstelling voor de sector of afdeling niet van toepassing waren. De gemiddeldes die wel gemeten konden worden laten een relatief geringe mate van het principe van doelstelling zien, met een score van 2 bij de sector IFM en een score van 3 bij de sector Water. De sector Klant & Natuur zit hier met een score van 2,5 precies tussenin.

De gemiddelde mate waarin wordt voldaan aan het principe van simpliciteit, ligt bij de sectoren en afdeling van Dunea relatief hoog. Bij de afdeling Strategie ligt het gemiddelde op 4 'grote mate', bij de sector IFM scoort het gemiddelde een 3,6. Ook de sectoren Klant & Natuur en FMA scoren een gemiddelde van 3. Alleen bij de sector Water is het gemiddelde van het principe van simpliciteit een 2,5. Er is geen gemiddelde van dit principe van de sector P&O, omdat hier geen respons op gegeven kon worden.

Het principe van technologische toe-eigening scoort bij alle sectoren en afdeling van Dunea relatief hoog, met uitzondering van de sector P&O waar geen respons op gegeven kon worden. Relatief hoge scores van de overige sectoren en afdeling op het principe van technologische toe-eigening laten zien dat het gevoel heerst dat het nieuwe ERP-systeem echt van toegevoegde waarde zal zijn voor Dunea en veel problemen en obstakels omtrent de informatievoorziening zal wegnemen.

Beschrijvende analyse procesmanagement als volwassenheidsniveau

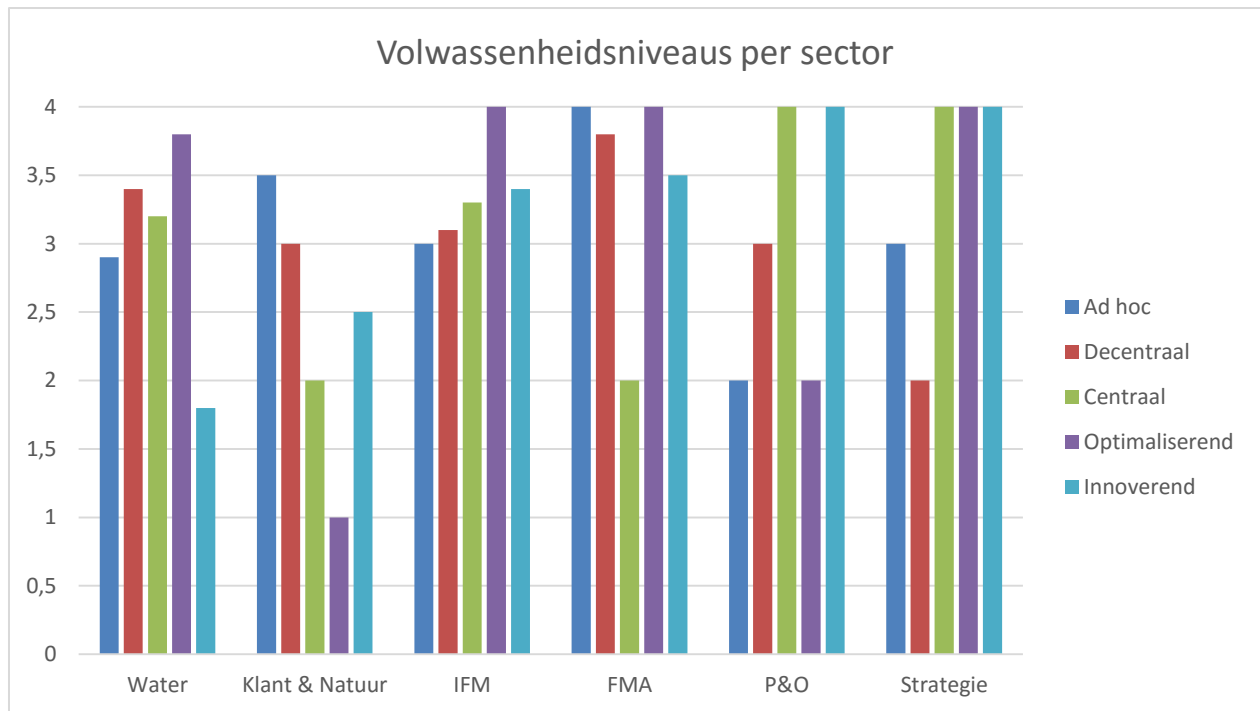
Behalve het algemene procesmanagement is er tijdens de interviews aandacht besteed aan het procesmanagement als volwassenheidsniveau, volgens de niveaus van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004). De scores van de sectoren van procesmanagement als volwassenheidsniveau, worden hieronder weergegeven:



N=16

Zoals in de grafiek te zien is, wordt procesmanagement als volwassenheidsniveau op alle niveaus in redelijke mate voldaan. Wanneer wordt gekeken naar de getallen achter de komma, kan worden gezegd dat het ad hoc procesmanagement niveau het meest aanwezig is bij Dunea. Het decentrale, centrale en optimaliserende niveau is in gelijke mate in de organisatie aanwezig. Het innoverende niveau ligt 0,1 puntje hoger, wat inhoudt dat het verbeteren en innoveren van processen ook bij Dunea voorkomt. Dit is een onverwachte score, omdat volgens de theorie van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) vanuit wordt gegaan dat een organisatie niet aan een hoger niveau kan voldoen voordat het voorgaande niveau compleet is behaald. De iets hogere score op het innoverend volwassenheidsniveau is niet veel, maar toont wel aan het dat gevoel heerst dat de focus in zekere zin ligt op het vernieuwen van de processen.

De volwassenheidsniveaus kunnen ook per sector bekeken worden. In de volgende grafiek staan de gegevens van de sectoren gespecificeerd, zodat te zien is wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de volwassenheid van de sectoren en de afdeling Strategie.



N=16

In het overzicht van de volwassenheidsniveaus van de sectoren en de afdeling Strategie is te zien dat niet elke sector in grote mate aan een niveau voldoet. In dit onderzoek voldoet een sector of afdeling aan een volwassenheidsniveau van procesmanagement wanneer het de maximale score van 4 ‘grote mate’ heeft behaald. Het is opvallend dat de sectoren Water en Klant & Natuur slechts in redelijke mate aan een niveau voldoen, terwijl er wel in deze sectoren het meest wordt gewerkt in processen. Het is dan ook de verwachting dat de mate van procesvolwassenheid hier hoger zou zijn dan bij de overige sectoren en afdeling van Dunea. De sectoren FMA, P&O en de afdeling Strategie voldoen in grote mate aan de niveaus van procesmanagement. Hun werk is echter minder procesmatig dan bij de uitvoerende sectoren. De verschillen tussen de niveaus bij de uitvoerende, procesgerichte sectoren en de sectoren die minder bekend zijn met het werken in processen kan komen door het bewustzijn. Sectoren IFM, FMA en P&O en de afdeling Strategie is minder gericht op het werken in processen, maar het zijn wel degenen die veel tijd en werkzaamheden steken in het verbeteren en formuleren van processen. De uitvoerende sectoren Water en Klant & Natuur zijn de sectoren die ermee werken, maar minder bewust zijn dat de processen worden geoptimaliseerd en verbeterd.

Procesmanagement als volwassenheidsniveau tussen de sectoren

In totaal is er maar één sector die in grote mate voldoet aan het ad hoc volwassenheidsniveau, de sector FMA. De overige sectoren scoren hoog op de schaalverdeling, maar toch zijn deze scores een relatief stuk lager dan de score van de sector FMA. De sector P&O heeft als enige een geringe score op het ad hoc procesmanagement, waarbij wordt aangegeven dat er wel in processen gewerkt wordt, maar dat de focus nog onvoldoende aanwezig is bij de werkzaamheden.

De gemiddelde mate waarin de sectoren voldoen aan het decentrale volwassenheidsniveau is uiteenlopend. De sector FMA scoort hier weer relatief hoog, wat laat zien dat de mate waarin op processen wordt gefocust sterk aanwezig is. De scores van de overige sectoren zijn gelijk aan elkaar,

de sectoren voldoen in redelijke mate aan het decentrale volwassenheidsniveau. De afdeling Strategie scoort als enige een relatief lage score van 2.

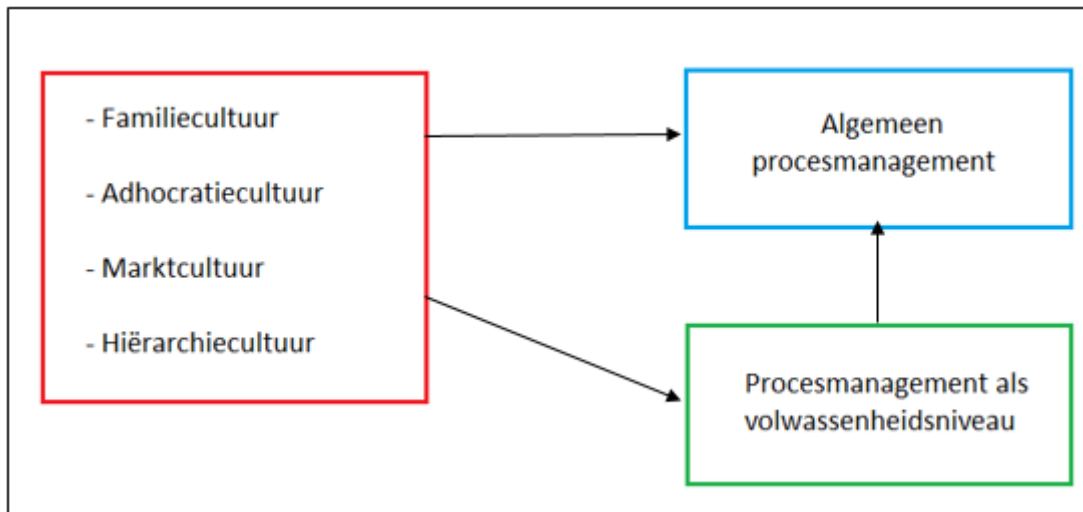
Aan het centrale niveau van procesvolwassenheid wordt door de sectoren Klant & Natuur en FMA in geringe mate voldaan, wat met name bij de afdeling FMA ongewoon is omdat het niveau hiervoor nog wel bijna volledig werd behaald met een score van 3,8. Het gevoel van controle op de processen is in redelijke mate aanwezig bij de sectoren Water en IFM, terwijl de sector P&O en de afdeling Strategie aangeven dat zij in grote mate voldoen aan het centrale niveau van procesvolwassenheid.

Het optimaliserende volwassenheidsniveau wordt door de sectoren IFM, FMA en de afdeling Strategie in grote mate behaald. De respondenten gaven aan dat er bij alle processen een duidelijke proceseigenaar aanwezig was en dat de processen vaak en optimaal worden gemonitord. Ook bij de sector Water is het optimaliserende volwassenheidsniveau goed aanwezig en is de grote mate bijna behaald. Dit is minder het geval bij de sectoren Klant & Natuur en P&O, waar een eigenaar van de processen niet of bijna niet aanwezig is.

De gemiddeldes van het innoverende volwassenheidsniveau van procesmanagement lopen sterk uit elkaar. De sector Water scoort een relatief laag gemiddelde met een score van 1,8. In de interviews werd meerdere malen aangegeven dat de processen van de sector Water pas recent beschreven zijn en een verbetering dus nog niet aan de orde is. Hetzelfde geldt voor de sector Klant & Natuur, waar wel wekelijks wordt gekeken of de manier van werken geoptimaliseerd kan worden. De sectoren IFM en FMA scoren ongeveer hetzelfde op het innoverende volwassenheidsniveau. Deze sectoren voldoen in redelijke tot grote mate aan het hoogste niveau, met name door de audits die tweejaarlijks worden uitgevoerd. De sector P&O en de afdeling Strategie voldoen in grote mate aan het innoverende procesvolwassenheidsniveau.

b. Verklarende analyse

In de verklarende analyse van dit onderzoek worden de relaties tussen de variabelen weergegeven. Dit wordt gedaan aan de hand van het conceptuele model dat in hoofdstuk 2 is opgesteld. Eerst wordt de relatie tussen de organisatiecultuur en het algemeen procesmanagement nader bekeken, waarna er per sector wordt gespecificeerd. Dit wordt herhaald bij de relatie tussen de organisatiecultuur en het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Ook wordt de relatie tussen het procesmanagement als volwassenheidsniveau en het algemeen procesmanagement beschreven.



Figuur 4.1. Conceptueel model

i. Relatie tussen organisatiecultuur en algemeen procesmanagement

Uit de resultaten van de vragenlijst die is ingevuld door 43,5% van de werknemers van Dunea is gebleken dat het cultuurtype dat het meest bij Dunea voorkomt een adhocratiecultuur is, gevolgd door de familiecultuur en marktcultuur. Het cultuurtype van een hiërarchische cultuur blijft bij Dunea achter. De adhocratiecultuur komt volgens de theorie van Cameron & Quinn (1999) voor in organisatie die de nadruk leggen op innovatie, waar de medewerkers in de organisatie dynamisch en ondernemend zijn en de organisatie zelf niet bang is om risico's te nemen. Bij een adhocratiecultuur vindt de organisatie zichzelf succesvol wanneer zij groter wordt en nieuwe producten of diensten tot haar beschikking heeft.

Uit de interviews met 16 respondenten verspreid over de 5 sectoren en afdeling Strategie van Dunea zijn de resultaten voor het algemene procesmanagement gehaald. Tijdens de interviews zijn de tien principes van goed procesmanagement van von Brocke *et al.*, (2014) behandeld en is er gekeken in hoeverre de respondent dacht dat zijn of haar sector scoorde met de tien principes op een schaal van 1 'geen mate' tot 4 'grote mate'. Hieruit zijn de gemiddeldes gehaald, waarmee gekeken kan worden in welke mate Dunea voldoet aan goed procesmanagement. Dunea heeft de hoogste gemiddeldes behaald op de principes van institutionalisering en van technologische toe-eigening, waar het in redelijke tot grote mate voldoet aan algemeen procesmanagement. De gemiddeldes van de principes van context bewustzijn, continuïteit, toevoeging, holisme en simpliciteit laten zien dat Dunea in redelijke mate voldoet aan algemeen procesmanagement. Dunea voldoet in geringe mate aan de principes van betrokkenheid, gezamenlijk begrip en doelstelling, gezien de relatief lagere gemiddeldes van de respondenten. Wanneer gekeken wordt naar het gemiddelde van de tien principes van goed procesmanagement, eindigt Dunea op een 3, redelijke mate.

Er kan dus worden gezegd dat Dunea over het algemeen een adhocratie cultuur heeft en in een algemeen beeld voldoet aan het algemene procesmanagement. Om te kijken of het hebben van een adhocratiecultuur daadwerkelijk zorgt voor een redelijke mate van algemeen procesmanagement, worden de cultuurtypen en gemiddeldes van algemeen procesmanagement per sector beschreven.

Sector Water

Bij de sector Water is een familiecultuur overheersend, wat inhoudt dat de werknemers in deze sector waarden en normen die zich richten op verbondenheid belangrijk vinden en graag werken in een teamverband. De medewerkers hebben in deze sector veel met elkaar gemeen en vinden traditie, loyaliteit en betrokkenheid in hun werk belangrijk. De gemiddelde score van het algemene procesmanagement van de sector Water is een 2,8, waarmee het net niet in redelijke mate voldoet aan de tien principes. Ondanks dat de waarden van betrokkenheid en verbondenheid ook terugkomen in de principes van betrokkenheid en gezamenlijk begrip, zorgt een familiecultuur voor een relatief lage score op goed procesmanagement. Dit is mogelijk te verklaren door de verbondenheid binnen de sector Water, die mogelijk heel hoog is waardoor de samenwerking met andere sectoren moeizaam verloopt. De afdelingen binnen de sector Water zien zich als een hechte familie, maar omdat zij door het procesmanagement moeten samenwerken met afdelingen van andere sectoren, wordt er niet gedaan aan procesmanagement. Het hebben van een familiecultuur zorgt in die zin voor een lage score op procesmanagement, omdat de familiecultuur niet met andere sectoren in de processen wordt gedeeld.

De respondenten van de sector Water scoren op vier principes een relatief laag gemiddelde van 2,4. Dit zijn de principes van context bewustzijn, holisme, betrokkenheid en gezamenlijk begrip. Dat juist deze principes lage gemiddeldes hebben is onverwacht, omdat juist holisme, betrokkenheid en gezamenlijk begrip belangrijk zijn in een familiecultuur. In de interviews wordt aangegeven dat veel medewerkers niet betrokken zijn bij procesmanagement, omdat ze er niet bewust van zijn welke acties van invloed zijn op de rest van het proces. Ook hier is het context bewustzijn erg van belang, waarvan wordt aangegeven dat medewerkers van de sector Water nog niet gewend zijn aan het procesmatig werken en denken. Dit komt omdat het gezamenlijk begrip over de functie en waarde van het procesmanagement onvoldoende wordt vertaald van de plannen naar de rest van de organisatie. Ook wordt aangegeven dat de ideeën tussen de nieuwe kwartiermakers en de huidige leidinggevenden niet overeen hoeven komen: *“Dat wordt nog wel een issue binnen de implementatie van het ERP, je hebt aan aantal kwartiermakers met pioniersteams en zittende leidinggevenden. Daar kan ook een mismatch tussen ontstaan, wat de kwartiermakers allemaal bedenken en hoe dit binnen het zittende management valt”* (Respondent I, 28-04-2016). De verantwoordelijkheid van het procesmanagement wordt lager in de organisatie neergelegd, waardoor de functie van sommige leidinggevenden misschien overbodig wordt. Om procesmanagement in te richten met de focus op de aparte afdelingen binnen de sector Water wordt echter door de meeste respondenten niet gezien als een juiste aanpak. Dit principe komt wel overeen met de waarden uit een familiecultuur, omdat medewerkers binnen dezelfde sector veel met elkaar gemeen hebben. Verschil tussen de medewerkers van de sector is er wel: *“Je hebt natuurlijk wel de wereld van de vakspecialisten, de experts die vooral in techniek denken. Daar is het misschien wat lastiger om bedrijfsmatiger, in processen te denken”* (Respondent II, 09-05-2016). In dat werkveld is sprake van een andere dynamiek dan bij de kernprocessen. Dit wordt ook aangegeven bij het principe van simpliciteit, bij de sector Water lijkt het namelijk mooi om de implementatie en uitvoering van de processen simpel te houden, maar het gevaar wordt door respondenten gezien dat de situatie dan wordt ondermijnd. Door juist goed na te denken over de communicatie en de inrichting van procesmanagement, kan het een groot aantal werknemers aanspreken. Simpliciteit wordt bij deze sector wel toegejuicht, maar de communicatie en de verantwoordelijkheid van de medewerkers moet wel worden meegenomen bij de inrichting van het procesmanagement.

Principes die relatief hoger scoren bij de sector Water zijn de principes van continuïteit, toevoeging, institutionalisering en doelstelling. De respondenten van de sector Water geven aan dat het procesmanagement door iedereen in de organisatie gebruikt gaat worden en dat het een natuurlijk onderdeel van het werk wordt. Dit is ook de reden waarom de sector een relatief hoog gemiddelde heeft bij het principe van toevoeging, voor iedereen in Dunea zal het procesgericht werken een toegevoegde waarde opleveren. De verwachting van de respondenten is dat het hokjes denken verdwijnt en dat iedereen zich veel bewuster wordt van de keten waarin gewerkt wordt. *“Wil je het proces met een wij-gevoel lekker laten werken, dan moet je ook echt zeggen: ‘Jongens met elkaar zijn we trots erop dat het totale eindresultaat er is, ook al zit ik helemaal aan het begin van de keten en merk ik niks van het eindproduct’”* (Respondent III, 09-05-2016). Dit komt overeen met de waarden van de familiecultuur, waarin onderlinge verbondenheid en samenhang erg belangrijk is. Door verder te kijken in de hele keten raken medewerkers bekender met het procesmanagement, wat de capaciteiten van de medewerkers en de mate waarin het procesmanagement geïnstitutionaliseerd wordt ten goede komt. Bij de sector Water ligt de verwachting dat de kwartiermakers en pioniersteams van het programma Wave een belangrijk, formele rol gaan spelen bij de implementatie. Ondanks dat de rollen voornamelijk als tijdelijk worden gezien, heerst de gedachte dat zij cruciaal zijn voor het uitdragen van de missie en de doelstelling die voor Dunea en het procesmanagement zo belangrijk is. *“Een missie, daar moet je altijd indirect of direct op terug kunnen vallen als bedrijf”* (Respondent II, 09-05-2016). Hier is ook een familieaspect te zien, met de kwartiermakers en pioniersteams als leiders met een mentorfunctie, die de rest van de organisatie moeten inspireren. Het principe van doelstelling is hier ook belangrijk, omdat in de interviews wordt aangegeven dat het hebben van een duidelijk doel dat door iedereen wordt gedragen sterk noodzakelijk is om het proces te laten werken als een wij-proces.

Het principe dat het hoogste gemiddelde heeft bij de sector Water is het principe van technologische toe-eigening. De IT wordt bij deze sector voornamelijk gezien als een systeem die hopelijk een hoop foutieve informatie wegneemt. *“Ik zie het gewoon als een nieuwe gereedschapskist, die het toch wel voor iedereen handiger maakt en eenvoudiger maakt om z'n werk te doen”* (Respondent I, 28-04-2016). De huidige IT-systemen zorgt voor problemen in de verbinding tussen de afdelingen onderling en de sectoren, omdat er vanuit meerdere bronnen informatie wordt gehaald. Dit wordt tegengegaan door de komst van het ERP-systeem, dat door het Programma Wave wordt ingericht en geïmplementeerd in de organisatie. De respondenten van de sector Water hechten veel waarde aan dit nieuwe systeem, omdat zij verwachten dat er veel gebruik van wordt gemaakt en de verbinding makkelijker maakt, wat in overeenstemming is met de waarden van een familiecultuur.

Sector Klant & Natuur

De sector Klant & Natuur heeft net als bij de organisatiecultuur van een Dunea een adhocratiecultuur. Bij deze sector is echter ook de marktcultuur sterk aanwezig, wat inhoudt dat de sector Klant & Natuur zowel de focus legt op innovatie, als op resultaten en de externe omgeving. Vanwege het klantgerichte karakter van de afdeling, waarbij ook de focus sterk ligt op de externe omgeving, is dit niet onverwacht. Ook het gemiddelde van algemeen procesmanagement van de sector Klant & Natuur komt overeen met het gemiddelde van Dunea, namelijk een 3,0. Voor deze sector kan dus ook worden gezegd dat er in redelijke mate wordt voldaan aan het algemene procesmanagement. Het hebben van een gecombineerde adhocratie- en marktcultuur in een sector beïnvloedt goed procesmanagement mogelijk door zowel een focus te hebben op vernieuwing, als

op de externe omgeving. De sector hoopt om meer resultaat te bereiken, zowel intern in de vorm van efficiëntie en doelmatigheid als extern naar de omgeving toe in de vorm van kwaliteit. Om dit te bereiken wordt procesmanagement geïmplementeerd en zet de sector zich in om zo goed mogelijk te voldoen aan de goed procesmanagement.

Het principe van goed procesmanagement dat bij de sector Klant & Natuur het laagste gemiddelde heeft, is het principe van holisme. In de interviews werd aangegeven dat de groep werknemers die nog niet de juiste vaardigheden en capaciteiten bezitten om procesmanagement uit te voeren op een andere manier meegenomen moeten worden dan de rest van de organisatie. Ook werd nog niet gedacht dat de omgeving van Dunea op dit moment al meegenomen moet worden met de inrichting en/of uitvoering van het procesmanagement. *“Ik denk niet de individuele klant, maar ik kan mij wel voorstellen dat er specifieke klantgroepen zijn die je zou willen betrekken met wat er uit het proces uiteindelijk komt. Maar die je niet wilt vervelen met wat er achter de schermen moet gebeuren”* (Respondent IV, 18-05-2016). Dit is ongebruikelijk, omdat volgens de waarden van de marktcultuur er wel een externe focus moet liggen op de omgeving. De focus ligt hier wel op in de toekomst, als de implementatie is geweest. De principes van context bewustzijn, betrokkenheid en doelstelling hebben bij de sector Klant & Natuur relatief lage gemiddelde. Dit is met name bijzonder voor de principes van context bewustzijn en doelstelling, omdat de sector volgens de markt cultuur sterk gefocust moet zijn op het resultaat en het doel. Hier heerst ook het gevoel dat de medewerkers nog niet in de gaten hebben in welk proces zijn werkzaam zijn en hoe dit bij andere afdelingen verloopt. Het procesmanagement past volgens de respondenten wel bij Dunea, omdat het een organisatie is die gewend is om procesmatig te werken. Dit komt voor een belangrijk deel omdat veel voor de mensen in de sector Klant & Natuur nog niet duidelijk is. *“Je moet in ieder geval de doelstelling begrijpen. De noodzaak en de urgentie moet er zijn, ik ben benieuwd welke noodzaak en urgentie er nu aan ten grondslag ligt. Want als je dingen wilt veranderen, maar de noodzaak en urgentie daarvan zijn niet duidelijk, ga je nooit iemand meekrijgen”* (Respondent V, 11-05-2016). De mate van betrokkenheid loopt hierdoor achter en mensen nemen zo niet hun eigen verantwoordelijkheid voor hun deel van het proces. Voor een marktcultuur is dit echter een cruciale waarde, omdat medewerkers hier competitief en doelgericht moeten zijn. Wanneer mensen dit wel doen en zien dat het voor een verbetering zorgt, wordt de doelstelling en de noodzaak van de doelstelling duidelijker. Dit is op dit moment bij de sector Klant & Natuur nog niet het geval.

De principes van continuïteit, toevoeging, gezamenlijk begrip en simpliciteit scoren relatief hogere gemiddeldes bij de tien principes van de sector Klant & Natuur. Bij deze sector wordt procesmanagement en het leggen van nieuwe verbindingen al gedaan, om kennis die ontbreekt aan te kunnen vullen. Dit laat zien dat de sector vernieuwend bezig is, om meer kennis en ervaring te kunnen brengen. Over de medewerkers wordt gezegd: *“Ik denk ook dat we voor een deel het wel al doen [werken in processen], maar dat we onbewust bekwaam zijn”* (Respondent IV, 18-05-2016). Door alleen naar de ketenprocessen te kijken, kunnen barrières worden weggenomen en kan het werk efficiënter uitgevoerd worden. Hiervoor is de noodzaak en de urgentie weer erg belangrijk, als deze niet duidelijk is dan zal het procesmanagement geen waarde toevoegen voor Dunea. Medewerkers bij de sector Klant & Natuur zullen het zo ook lastig vinden om met meer afstand naar hun stukje werk en naar het grotere geheel te kijken. Dit komt niet overeen met de waarden van een marktcultuur, waarin voornamelijk wordt gefocust op het uiteindelijke resultaat. Voornamelijk het vaststellen van de noodzaak en urgentie voor de verandering naar procesmanagement is hier belangrijk, omdat dit ook het gezamenlijk begrip zal verbeteren. De doelen van Dunea worden wel

begrepen en gesteund door de werknemers van deze sector, omdat zij vernieuwing graag tegemoet zien. Wanneer de uitvoering ondermaats is of achterblijft, zal het echter geen verschil maken. *“Als je zegt een klant centraal te willen stellen, maar dat een klant bij Dunea nog steeds niet via een tablet een contract kan aanvragen, dan liggen veel collega’s in een deuk en ik begrijp dat ook”* (Respondent V, 11-05-2016). Hier laat de adhocratiecultuur zich zien, waarin medewerkers wel willen vernieuwen. Voor de simpliciteit is het belangrijk dat de dubbelingen in de informatievoorziening zullen verdwijnen. Om vervolgens de implementatie toch zo eenvoudig mogelijk uit te kunnen voeren zal er discipline gevraagd moeten worden van de werknemers, want de neiging om zich te verleiden tot uitzonderingen in de manier van werken komt volgens de respondenten vaak voor bij deze sector.

De principes van institutionalisering en technologische toe-eigening scoren allebei een gemiddelde van 4, waarmee ze in grote mate voldoen aan goed procesmanagement. Veel betekenis wordt gehecht aan de formele rollen van de kwartiermakers en pioniersteams. Het enthousiasmeren en kalmeren van medewerkers is nodig om te zorgen dat de verwachtingen van de sector op een goede manier gemanaged worden. De kwartiermakers zijn hier niet alleen werkvoorbereiders die ervoor moeten zorgen dat de organisatie met open armen veranderingen ontvangt. Ook is het belangrijk om er te zijn wanneer dingen niet goed gaan. *“Ik hoop ook dat, op het moment dat er signalen gaan komen dat dingen niet goed gaan, dat er één of twee mensen zijn die alle punten gaan bijhouden waarop het niet goed loopt. Zo voorkom je dat mensen alle issues afvuren als een soort losse flodders”* (Respondent V, 11-05-2016). Verder wordt er in de sector Klant & Natuur ook veel waarde gehecht aan de IT-systemen, die voor iedereen in de organisatie belangrijk zijn om te werken met het nieuwe procesmanagement. Dit komt overeen met de waarden van een adhocratiecultuur, omdat het nieuwe ERP-systeem zal zorgen voor meer dynamiek en versimpeling van de werkzaamheden. Het is hier wel van belang dat de inrichting van het ERP-systeem op orde is, zodat er vaak en zorgvuldig mee gewerkt kan worden. Een weigering van een systeem is bij de afdeling Klant rampzalig, omdat zij voor een groot deel afhankelijk zijn van de IT-systemen.

Sector IFM

De overheersende organisatiecultuur van de sector IFM is een adhocratiecultuur, gevolgd door een familiecultuur. Deze combinatie van culturen laat zien dat werknemers bij de sector IFM het belangrijk vinden om zowel verbonden te zijn met elkaar en onderlinge samenhang te hebben, als om te innoveren en dynamisch en ondernemend te zijn in hun werkzaamheden. Het gemiddelde van algemeen procesmanagement is voor de sector IFM een 3,0, wat inhoudt dat zij in een redelijke mate voldoen aan goed procesmanagement. Het hebben van een familiecultuur laat zien dat de sector IFM het belangrijk vindt om een eigen onderdeel te zijn van de organisatie, maar vanuit de adhocratiecultuur willen zij ook vernieuwen en groter worden in hun producten en diensten. Dit zorgt voor een relatief hoge score op het procesmanagement, omdat de sector haar eigen familie en positie in de organisatie mogelijk wil uitbreiden en bevestigen door middel van vernieuwing door procesmanagement.

De principes die het laagste gemiddelde scoren zijn de principes van betrokkenheid, gezamenlijk begrip en doelstelling. Bij het principe van betrokkenheid is het belangrijk dat de medewerkers van de sector wordt meegenomen in de inrichting van het procesmanagement, wat op dit moment nog niet aan de orde is. Dit is bijzonder voor een sector met een familiecultuur, omdat verwacht kan worden dat er onderlinge samenhang is. Het is voor het gezamenlijk begrip belangrijk dat het

procesmanagement zo wordt geformuleerd dat het voor de eigen situatie herkenbaar is. Ook de communicatie is van belang, zodat ook bij deze sector zichtbaar wordt wat de noodzaak van de verandering is. *“Mensen denken dat het ERP gewoon een grote doos of applicatie is en die koop je, die ga je installeren en dan werkt het en lost het alles op. Maar wij zijn niet gewend bij Dunea om procesgericht te werken of denken. De kwartiermaker zal wel de relatie ERP en proces zien, maar de rest? Ik vraag het me af”* (Respondent VI, 24-05-2016). Het besef is er nog niet dat hiervoor ook de processen op een andere manier ingericht moeten worden. Voor de doelstelling is het wel belangrijk dat voor iedereen de principes van procesmanagement duidelijk zijn.

De principes van context bewustzijn, continuïteit, toevoeging en holisme scoren alle vier een relatief hoog gemiddelde. Het procesmanagement is bij Dunea al geïntroduceerd, veel werknemers bij de sector IFM zijn er al bekend mee en weten hoe het werken in processen kan zorgen door doelmatigheid en efficiëntie. Dit is een verwachting die overeen komt met de adhocratiecultuur, waarin wordt gestreefd naar vernieuwing om meer doelmatigheid te bereiken. *“In het verleden werden processen vaak geschreven nadat systemen al geïmplementeerd waren, dus eigenlijk achteraf. En het is heel vaak geschreven op afdelingen of op functies”* (Respondent VI, 24-05-2016). Dit zorgt ervoor dat de optimale doelmatigheid van de processen niet worden gehaald. Om dit te verbeteren worden de processen met het nieuwe ERP-systeem niet meer geschreven op afdelingen of functies, maar op rollen. Dit is een vernieuwing die bij het procesgerichte werken én de adhocratiecultuur past vanwege de innoverende inrichting, maar die bij de sector IFM nog wat voeten in de aarde kan hebben omdat sommige functies niet meer voorkomen in de processen. Wanneer de processen volledig zijn beschreven, is de verwachting dat het werken met procesmanagement een natuurlijk onderdeel van het werk gaat worden. Door meer vanuit de processen te denken en de functionaliteit te ondersteunen wordt het afdelingen en sectoren niveau steeds meer losgelaten. Bij een familiecultuur zouden de afdelingen binnen IFM zich naar elkaar toe trekken, maar het zou ook kunnen dat verschillende sectoren met elkaar samenwerken. Hoe de verandering echter ingetekend wordt, is bij de afdeling IFM door de implementatie van het ERP-systeem van het programma Wave niet bekend. De waarde die de implementatie van het procesmanagement gaat toevoegen voor Dunea én IFM wordt door de meeste respondenten van IFM gezien bij de implementatie van het ERP-systeem, waardoor dubbelingen en onduidelijke informatie wordt weggenomen. *“Ik denk dat het een stuk snelheid geeft en een stuk meer richting aan wat je doet”* (Respondent VII, 09-05-2016). Snelheid komt door het verminderen van de wachttijden, er hoeft niet meer gewacht te worden op een andere afdeling omdat alles in een proces is ingericht. Richting wordt ingevoerd omdat iedereen ziet dat zijn of haar werkzaamheden op een bepaalde uitkomst van het proces zijn gericht. Op deze manier wordt een nieuwe dynamiek van werken gerealiseerd, wat een adhocratiecultuur laat zien. Het besef dat de werkzaamheden van één persoon van groot belang zijn voor andere afdelingen en sectoren in hetzelfde proces groeit bij de sector IFM. De medewerkers hebben hier ook de capaciteiten en vaardigheden voor, maar: *“Er is enorm veel kennis, dat komt omdat mensen bij Dunea hier lang werken dus mensen weten veel van de keten af, alleen ze gebruiken hem niet en er moet een manier gevonden worden om die vastgeroeste mensen los te weken. Om die mensen te overtuigen van hun meerwaarde”* (Respondent VIII, 04-05-2016). Zoals het principe van holisme voorschrijft, moet de implementatie en inrichting van het procesmanagement niet op een gespecialiseerde manier uitgevoerd worden. De gedachte heerst dat het procesmanagement voor iedereen op dezelfde manier uitgevoerd kan worden, omdat veel processen bij verschillende afdelingen veel op elkaar lijken in hoofdlijnen. Dit is te verwachten

bij een sector met een familiecultuur, omdat medewerkers hier veel met elkaar gemeen hebben. Door een governance van het proces te beschrijven die geldt voor elk proces bij Dunea kan het proces makkelijker ingericht en geïmplementeerd worden.

De hoogste gemiddeldes van goed procesmanagement worden behaald door de principes van institutionalisering, simpliciteit en technologische toe-eigening. De horizontale sturing die door het procesmanagement gerealiseerd wordt, zien de respondenten van de sector IFM wel voorkomen, maar alleen als het duidelijk is wie er verantwoordelijk is voor het gehele proces. Wanneer het proces goed ingericht is, wordt een horizontale sturing onvermijdelijk. De formele rollen van de kwartiermakers en pioniersteams zijn hier ook belangrijk bij, omdat zij door de sector IFM worden gezien als 'nieuwe proceseigenaren' die straks verantwoordelijk worden voor het eigen proces en samen met de leverancier dit moeten inrichten. Of de simpliciteit hierbij wordt behouden is nog maar de vraag. *"Wat ik merk bij Dunea, is dat ze geneigd zijn om alles helemaal uit te kauwen en uit te werken, voordat ze verder gaan. Ik denk dat je dat anders moet gaan invullen. Alvast in gang zetten, dan pas de rest. Zodat je ziet dat je meteen resultaat bereikt. Nu is het zo, eerst van a tot z klaar en dan pas opstarten. Dat werkt niet, dat werkt alleen maar frustrerend en geeft het gevoel dat er geen voortgang is"* (Respondent IV, 26-05-2016). De wens om simpliciteit te behouden is er wel heel sterk, maar in de uitvoering ligt hier bij de sector IFM nog een uitdaging. De sector is een technische sector van Dunea, dus het is niet ongewoon dat het principe van technologische toe-eigening een hoog gemiddelde heeft. Volgens deze sector is het IT-systeem het meest complexe in de hele verandering, omdat het systeem uiteindelijk leidend moet worden in hoe er met de processen wordt gewerkt. Het is dan ook van belang dat de processen al volledig zijn ingericht, voordat het nieuwe ERP systeem wordt geïmplementeerd. Deze wens laat een adhocratiecultuur zien, omdat er wordt ingezet om het ERP-systeem zo optimaal mogelijk te laten werken, om zo te zorgen voor het maximaal haalbare aan efficiëntie en doelmatigheid.

Sector FMA

De adhocratiecultuur komt bij de sector FMA niet voor, hier zijn de cultuurtypen familie en markt overheersend. Dit kan mogelijk komen door het vaste stramien van werkzaamheden waar een sector, met onder andere de afdelingen Inkoop en Juridische zaken, zich mee bezig houdt. Werknemers in de sector zijn hier wel gericht op verbondenheid met elkaar en onderlinge samenhang, maar hebben ook een externe focus op de omgeving en vinden het belangrijk om goede resultaten te halen. Het gemiddelde van het algemeen procesmanagement ligt voor de sector FMA op 2,9, waarmee er nét geen redelijke mate wordt gehaald. Hier laat het hebben van een familiecultuur zien dat de sector de focus legt op de interne verbondenheid met elkaar, waar de marktcultuur ook laat zien dat er resultaatgericht gewerkt wil worden voor de positie van de sector. De focus op procesmanagement is mogelijk ten behoeve van de eigen familie van de sector FMA, waardoor er wel in redelijke mate wordt voldaan aan goed procesmanagement. De score van procesmanagement is echter niet hoog, omdat de doelstelling van de sector niet extern gericht hoeft te zijn op de doelen van de organisatie, maar intern op de doelen van de eigen familie.

Bij de sector FMA is er maar één principe dat een laag gemiddelde heeft, namelijk het principe van betrokkenheid. Medewerkers bij de sector zijn nog in kleine mate betrokken bij de implementatie van procesmanagement. *"Binnen de wandelgangen hier is iedereen zich er wel van bewust dat Wave een grote impact gaat hebben deze zomer of daarna, maar wat het precies voor ons gaat*

betekenen?” (Respondent X, 10-05-2016). Het is verrassend dat dit principe laag scoort bij de sector FMA, omdat vanuit een familiecultuur verwacht kan worden dat de medewerkers sterk betrokken zijn met elkaar en het procesmanagement.

De principes van context bewustzijn, continuïteit, gezamenlijk begrip en simpliciteit scoren relatief hoge gemiddeldes. Het is bij de respondenten van de afdeling FMA bekend dat de processen door verschillende afdelingen door het hele bedrijf lopen en dat het straks met de invoering van het procesmanagement veel breder gewerkt gaat worden over de hele organisatie. Het is ook een manier van werken die past bij de sector FMA, maar er is nog weinig bekend over de werksituatie na de invoering van het ERP en het werk van de kwartiermakers. De verwachting is dat na de implementatie het procesmanagement door iedereen gebruikt gaat worden en dat er hierdoor meer efficiëntie wordt gecreëerd. Dit komt overeen met een marktcultuur, waarbij de focus ligt op het uiteindelijke resultaat van het werken. Door alle stappen duidelijk te beschrijven, zal het hele proces meer beheersbaar en makkelijker overdraagbaar zijn. Dit verbetert ook het gezamenlijk begrip van het procesmanagement. Ook de simpliciteit in het implementeren van het procesmanagement is van belang. Nu wordt nog veel in silo's gewerkt, zijn de processen zo ingericht dat ze afwijken van het standaard proces en zijn de systemen daar op ingericht. Door nu te sturen op één ERP-systeem hopen de respondenten van de sector FMA om het maatwerk weg te halen uit de werkzaamheden. *“Eén ERP zou moeten betekenen dat alle informatie uit één systeem komt en dus ook makkelijker uit het systeem te trekken is, dat zou het wel moeten brengen”* (Respondent X, 10-05-2016). Het werken in silo's wordt niet ondersteund door de waarden van een familiecultuur, maar de beweging naar één proces en één werkend systeem laat zien dat er meer verbondenheid komt in de sector.

De hoogste gemiddeldes van goed procesmanagement worden behaald door de principes van toevoeging, holisme, institutionalisering en technologische toe-eigening. Bij de vernieuwing naar het procesgericht werken zien de respondenten van de sector FMA geen problemen bij de vaardigheden en capaciteiten van de medewerkers. In de aansturing van de medewerkers gaat er wel wat veranderen, waar tijd en energie in gestopt moet worden omdat dit voor sommige werknemers lastig kan worden. Het procesmanagement moet in de organisatie breed gedragen worden, dus een gespecialiseerde aanpak moet bij de sector FMA niet worden ingevoerd. Het risico dat er op de ene afdeling op een andere manier wordt gewerkt dan elders is te groot en kan met eenzelfde implementatie juist worden uitgesloten. Voor een familiecultuur komt dit overeen, omdat hier de onderlinge samenhang tussen de werknemers van afdelingen erg belangrijk is. De omgeving van Dunea en de sector FMA kan wel worden meegenomen in de implementatie, mits deze partijen relevant zijn voor Dunea zelf. Voor het cultuurtype markt is dit logisch, omdat verwacht kan worden dat er een grote focus is op de externe omgeving. Bij het principe van institutionalisering wordt de horizontale manier van werken vanzelf geïmplementeerd, als er niet meer op de silo's gefocust zal worden. Hier wordt ook vanuit de kwartiermakers en pioniersteams op gelet. Ondanks dat de teams zelf ook over andere afdelingen en sectoren verspreid zijn, wordt er met de inrichting van de processen veel overleg gepleegd om het ontwerp van de processen op eenzelfde manier te maken. *“Als je straks iets vanuit je eigen afdeling gaat inrichten, dan heb jij straks iets moois staan, alleen dat denken ze aan de overkant dan ook en vervolgens praat dat niet met elkaar. We hebben allemaal ketens, die kan je los van elkaar inrichten, maar uiteindelijk moet het allemaal samenkomen want je moet de juiste gegevens eruit hebben. Dat krijg je nooit voor elkaar door allemaal blokken te maken”* (Respondent XI, 06-06-2016). Dit komt overeen met de waarden van het cultuurtype familie, waar het gaat om betrokkenheid en werken in een teamverband. Het principe van technologische toe-

eigening wordt door de sector FMA als zeer belangrijk gezien, omdat het nieuwe ERP-systeem de problemen weg moet nemen die nu ontstaan bij het samenwerken met andere afdelingen en sectoren. Ook dit helpt om het procesmatige werken te vergemakkelijken, door één IT-systeem te hebben waarin alles hetzelfde wordt ingericht zal het ook voor de processen makkelijker worden om het op dezelfde manier te ontwerpen en resultaatgericht te werken.

Het principe van doelstelling heeft een gemiddelde van nul, omdat bij deze sector dit principe niet van toepassing was of omdat er geen antwoord gegeven kon worden op de gestelde vragen over dit principe.

Sector P&O

De sector P&O heeft een sterk overheersende familiecultuur, waarin werknemers waarden en normen die zich richten op verbondenheid belangrijk vinden. Dat een familiecultuur bij de sector P&O overheerst is niet ongewoon, omdat er bij deze sector slechts 16 mensen werkzaam zijn. Onderlinge samenhang en een familiale samenwerking is een logische uitkomst. De sector P&O heeft een relatief laag gemiddelde van algemeen procesmanagement en met een score van 2,2 is dit ook het laagste gemiddelde van alle sectoren. De mate waarin de sector P&O voldoet aan de principes van algemeen procesmanagement is gering. Het hebben van een familiecultuur zorgt hier niet voor goed procesmanagement, wat verklaard kan worden door het gebrek aan connectie met de rest van de organisatie. De werkzaamheden van de sector P&O zijn wel gericht op de interne organisatie, maar niet op het procesgerichte werk van andere sectoren. Hierdoor wordt de familiecultuur van de sector versterkt, omdat de werknemers weinig gemeen hebben met andere collega's dan de collega's in de eigen sector. Werken met procesmanagement spreekt hun hierdoor weinig aan, omdat de werknemers mogelijk ervaren dat het niet voor hun werkzaamheden geldt.

Het laagste gemiddelde van de principes van goed procesmanagement is bij het principe van toevoeging, waar werd aangegeven dat er voor de medewerkers nog scholing nodig was om met het nieuwe ERP-systeem te werken, omdat het een nieuw systeem is. Op dit moment wordt de implementatie van de nieuwe systemen bij de sector P&O al gedaan.

De gemiddeldes van de principes van context bewustzijn, institutionalisering, betrokkenheid en gezamenlijk begrip zijn allemaal een 3,0, wat inhoudt dat er op redelijke mate aan deze principes wordt voldaan. De werkzaamheden van P&O zelf zijn in processen vastgelegd, maar verder is de sector nog niet inhoudelijk bekend met de introductie van procesmanagement. De respondent van de sector P&O geeft wel aan dat het belangrijk is om de processen in beeld te hebben en te weten wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is. Voor het principe van institutionalisering wordt het volgende aangegeven: *“Kwartiermakers zullen uit moeten dragen wat de kracht is of waar de positieve verandering vandaan gaat komen”* (Respondent XII, 23-05-2016). Iedereen bij Dunea krijgt de verandering mee, daarom is het goed om als kwartiermakers iets te laten horen van de dingen waar ze mee bezig zijn achter de schermen. Zo verdwijnt ook de onrust onder de medewerkers voor de verandering en raakt iedereen meer betrokken bij het Programma Wave. Het is hiervoor belangrijk om verantwoordelijkheid in iets kwijt te kunnen en actief betrokken te zijn. Dit is ook bij een familiecultuur belangrijk, omdat er sprake is van loyaliteit en een hoge mate van betrokkenheid bij de werknemers van de sector. Het gezamenlijk begrip is bij de sector P&O groot, maar het is lastig om invulling te geven aan de Koersdoelen. *“Als ik voor mijzelf spreek op mijn afdeling dan wat minder*

wat ze waren inderdaad echt behoorlijk naar buiten gericht naar de externe klant. Als P&O ben je meer bezig met de interne klant” (Respondent XII, 23-05-2016).

De principes met het hoogste gemiddelde zijn de principes van continuïteit en holisme. Voor de sector P&O wordt het procesmanagement erg belangrijk in de dagelijkse werkzaamheden, omdat veel mutaties in de sector via processen lopen. Om dit te implementeren moet er echter niet met een gespecialiseerde aanpak gewerkt gaan worden, ondanks dat er bij de sector verschillende mensen werkzaam zijn. *“We hebben wel wat verschillende mensen, maar ik denk toch dat we eigenlijk voor iedereen hetzelfde aan moeten pakken. Die workflows en zo, dat blijft voor iedereen hetzelfde” (Respondent XII, 23-05-2016).* Dit komt overeen met de familiecultuur, waarbij de onderlinge samenhang erg belangrijk is.

De principes van doelstelling, simpliciteit en technologische toe-eigening hebben een gemiddelde van nul, omdat bij deze sector deze principes niet van toepassing waren of omdat er geen antwoord gegeven kon worden op de gestelde vragen over deze principes.

Afdeling Strategie

De afdeling Strategie wordt als enige afdeling meegenomen in de verklarende analyse, omdat zij een unieke positie in de organisatie hebben en officieel niet vallen onder een sector. De overheersende cultuur bij deze afdeling is een adhocratiecultuur, waarin medewerkers dynamisch en ondernemend zijn en risico's durven te nemen. De cultuur van de afdeling Strategie komt overeen met de organisatiecultuur van Dunea. Ook komt het gemiddelde van het algemeen procesmanagement van de afdeling Strategie overeen met dat van Dunea, de afdeling scoort ook een 3,0. Dit houdt in dat de afdeling Strategie in redelijke mate voldoet aan de principes van algemeen procesmanagement. De adhocratiecultuur van de afdeling Strategie laat zien dat er een innovatieve manier van werken aanwezig is, die voornamelijk is gericht op het behalen van resultaat en het verkennen van nieuwe markten voor de organisatie. Dit heeft invloed op het procesmanagement, omdat ook hier de focus ligt op het behalen van efficiëntie en doelmatigheid, door horizontaal en gestructureerd te werken. De adhocratiecultuur van de afdeling zorgt hier voor een roep om vernieuwing, wat door procesmanagement wordt opgevuld.

De twee principes met het laagste gemiddelde zijn het principe van continuïteit en betrokkenheid. De afdeling Strategie ziet een grote rol voor het procesmanagement bij de dagelijkse werkzaamheden van de rest van Dunea, maar niet voor hun eigen werkzaamheden. Door het goed in te richten, wordt Dunea een procesgerichte organisatie en heeft het procesmanagement impact op alles wat er gedaan wordt. Dit komt overeen met de waarden van de adhocratiecultuur, waarin de werknemers dynamisch en ondernemend zijn. De kijk die de afdeling Strategie op het gebruik van het procesmanagement heeft, laat dit zien. De afdeling Strategie zelf verwacht niet dat zij veel gebruik zullen maken van het werken in processen, omdat de aard van hun werkzaamheden anders is dan bij de uitvoerende afdelingen. Hierdoor is er ook minder betrokkenheid bij de implementatie van het procesmanagement. *“Mijn afdeling is niet per se de meest procesgerichte. Mijn mensen staan er niet zo heel erg in, die kunnen wel procesgericht denken, maar ik denk dat het heel wat anders is op de financiële of personeelsadministratie. Daar werken ze veel meer in processen” (Respondent XIII, 25-05-2016).* Dit is een bijzondere uitkomst, omdat de werknemers van Strategie door de aanwezige adhocratiecultuur gezien kunnen worden als innovators.

De principes van toevoeging, holisme en gezamenlijk begrip scoren relatief hoger bij de afdeling Strategie. De afdeling verwacht dat werkzaamheden juist sneller gaan als er in vaste processen worden gewerkt. Hiervoor is voldoende capaciteit aanwezig bij de medewerkers, omdat mensen veel met processen werken. *“Participeren met Wave is de beste training die je kan doen, want je bent de cultuur dan al mede aan het implementeren voordat het systeem er überhaupt is”* (Respondent XIII, 25-05-2016). Om vertrouwd te raken met het procesmanagement is het daarom ook belangrijk dat het op dezelfde manier wordt geïmplementeerd bij iedereen, om te voorkomen dat er weer team specifiek wordt ontworpen en gedacht. Wel is het interessant om de externe partners die al veel met processen maken te hebben te betrekken bij het procesmanagement, in de hoop dat zij merken dat er sneller en adequater wordt gewerkt door Dunea. Deze gedachte komt overeen met de waarde van een adhocratiecultuur om de organisatie uit te breiden en nieuwe producten of diensten in te richten. Om de doelen van Dunea en van het procesmanagement bij de organisatie over te brengen, moet er sprake zijn van een gezamenlijk begrip. Dat begrip is er nu wel in redelijke mate, maar kan nog verder worden uitgedragen door middel van implementatie van de Koers 2020, waar de afdeling Strategie voor verantwoordelijk is.

Er zijn in totaal vier principes die in grote mate voldoen aan goed procesmanagement bij de afdeling Strategie, namelijk het principe van context bewustzijn, institutionalisering, simpliciteit en technologische toe-eigening. Het principe van context bewustzijn scoort zo hoog, omdat de afdeling erg bekend is met het procesmanagement en ziet dat er een makkelijke schakeling te maken is van het analytisch technisch naar het proces technisch, dat voor de implementatie van procesmanagement nodig is. Het principe van institutionalisering wordt volgens de respondent van de afdeling Strategie bereikt door het belang van de kwartiermakers en pioniersteams als sleutelfiguren van het programma Wave. Als sponsors laten zij aan iedereen in de organisatie zien hoe het procesmanagement werkt. Zo kan er ook horizontaler gewerkt gaan worden, al is dat nog een uitdaging voor het programma. *“Er zullen heus wel weer nieuwe eilandjes worden gecreëerd. Dat zit zo in de cultuur ingebakken, probeer dat er maar eens uit te krijgen, dat gaat lastig worden”* (Respondent XIII, 25-05-2016). Het is hier ongebruikelijk om te zien dat de afdeling Strategie zelf geen rol speelt bij de kwartiermakers en pioniersteams, terwijl het wel een afdeling is met een grote adhocratiecultuur waarin innovators en ondernemende werknemers zijn. Het principe van simpliciteit is hetgeen wat nagestreefd moet worden en wat gaat werken bij de implementatie van procesmanagement. Als het te ingewikkeld gemaakt wordt, dan gaan mensen het niet gebruiken. Dan gaan ze de processen en het systeem niet volgen, maar hun eigen gang. Het IT-systeem wordt voor de afdeling Strategie belangrijk omdat zij er veel informatie uit zullen halen om zelf te gebruiken.

Het principe van doelstelling heeft een gemiddelde van nul, omdat bij deze sector dit principe niet van toepassing was of omdat er geen antwoord gegeven kon worden op de gestelde vragen over dit principe.

ii. Relatie tussen organisatiecultuur en procesmanagement als volwassenheidsniveau

Procesmanagement wordt in deze scriptie ook bekeken als volwassenheidsniveau, waarbij wordt gekeken in hoeverre Dunea en de sectoren specifiek zich momenteel bezighouden met het werken in processen. Een sector voldoet aan een volwassenheidsniveau wanneer het maximale gemiddelde van 4 ‘grote mate’ is behaald. Bij de gemiddeldes van de volwassenheidsniveaus van Dunea is te zien dat

geen enkel niveau de score van 4 haalt, maar wel in redelijke mate voldoen aan alle volwassenheidsniveaus. Het hoogste niveau dat wordt behaald door Dunea is het ad hoc procesmanagement, gevolgd door het innoverende procesmanagement. Dit is onverwacht, omdat het innoverende procesmanagement het hoogste niveau is volgens de literatuur van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004). De niveaus van het centrale, decentrale en optimaliserende procesmanagement zijn ook in redelijke mate behaald, maar met een iets kleinere score van 3,1 in vergelijking met de eerder besproken niveaus. In het geval van Dunea lijkt dat het hebben van een adhocratiecultuur invloed heeft op het behalen van een minimale mate van redelijk voor alle volwassenheidsniveaus van procesmanagement. Door de volwassenheidsniveaus van procesmanagement te verklaren per sector, kan worden gekeken of dit ook opgaat voor de aparte sectoren bij Dunea.

Sector Water

De sector Water is de grootste sector van Dunea en heeft veel afdelingen en teams die in vaste processen werken, vanwege het uitvoerende karakter van de afdeling. De sector heeft een overheersende familiecultuur en heeft het hoogste gemiddelde van het optimaliserende volwassenheidsniveau, omdat er van elk proces altijd een proceseigenaar aanwezig is en de verantwoordelijkheden zijn benoemd, wat beschreven staat in het bedrijfsvoering systeem (BVS). Ook is de sector Water continue bezig met het verzamelen van data. Hier zit het probleem dat de data van verschillende processen in aparte systemen wordt verzameld en vastgelegd, waardoor er verschillende waarheden ontstaan.

De volwassenheidsniveaus die relatief lager scoren, zijn het decentrale, centrale en ad hoc volwassenheidsniveau. Bij de sector Water is er wel een sterke focus op processen, maar er is geen besef dat het proces in een cyclus zit en dat de fases in een proces op elkaar afgestemd moeten worden. *“Nee joh, die zetten zich niet in. Die zitten gewoon in hun proces en die doen hun ding. Die hoeven daar ook helemaal niet over na te denken”* (Respondent 1, 28-04-2015). Dit is een ongebruikelijke uitkomst, omdat verwacht mag worden dat de sector Water met een familiecultuur juist wel het besef heeft dat er een volledige procescyclus aanwezig is. De werknemers zitten namelijk in dezelfde cyclus en volgens een familiecultuur zullen zij zich als familieleden bewust zijn van hun werkzaamheden. Er wordt in redelijke mate aan het decentrale volwassenheidsniveaus gedaan. Het centrale volwassenheidsniveau wordt ook in redelijke mate gehaald, omdat vast staat hoe de controle van de processen moet plaatsvinden. Behalve de halfjaarlijkse audits wordt de controle echter weinig uitgevoerd. Het echte proces wordt vaak niet bekeken, alleen de problemen die men is tegengekomen tijdens de uitvoering worden bekeken. Dit komt overeen met de waarden van een familiecultuur, omdat er vanuit de mensen wordt gedacht dat traditie en loyaliteit belangrijk zijn. Controle bij de sector Water zou een controle op de eigen familie betekenen. Het ad hoc procesmanagement is bij de sector Water ook sterk aanwezig, maar de processen zijn in het BVS beschreven en verder wordt het systeem niet geraadpleegd. Het kan dus voorkomen dat de processen op een andere manier gebruikt worden dan dat ze in het BVS staan beschreven. Het gebruik van de processen is dus wel hoog, maar met het BVS wordt weinig gewerkt.

Het volwassenheidsniveau dat het laagst scoort in het innoverende procesmanagement. De processen zijn pas sinds eind 2015 beschreven in het BVS, waardoor er nog geen moment is geweest om ze te herzien of verbeteren.

Sector Klant & Natuur

De sector Klant & Natuur heeft twee sterk overheersende cultuurtypen, namelijk de adhocratiecultuur en de marktcultuur. Het volwassenheidsniveau met het hoogste gemiddelde is het ad hoc procesmanagement, dat met een score van 3,5 relatief hoog is. Het volwassenheidsniveau ad hoc procesmanagement komt bij de sector Klant & Natuur veel voor, omdat de sector volop in de processen werkzaam is, bijvoorbeeld bij de afhandeling van klantgegevens of het klantcontact.

Het decentrale, centrale en innoverende volwassenheidsniveau scoren een relatief lager gemiddelde. De focus van de sector op processen van andere sectoren en afdelingen is niet of weinig aanwezig, omdat er niet dagelijks mee gewerkt wordt. De controle wordt bij de sector Klant & Natuur weinig geregeld, met uitzondering van de audits die voor elke afdeling en sector bij Dunea gelden. De controle is voornamelijk gericht op de voortgang van de processen op hoofdlijnen. *“Elke dag zitten we in een productieoverleg. Wat is de doorlooptijd, hoeveel uur hebben we verdeeld om het proces binnen de gestelde doelen te houden”* (Respondent V, 11-05-2016). Ondanks dat er elke dag gedeeld wordt hoe het proces is ingevuld en hoe het sneller kan verlopen, is er bij de sector Klant & Natuur geen evaluatie en verbeterplan opgesteld voor de processen. Dit is bijzonder, omdat bij een adhocratie- en marktcultuur wel verwacht zou worden dat de medewerkers van de sector bezig zijn met vernieuwingen, om de resultaten te verbeteren.

Het optimaliserende volwassenheidsniveau van procesmanagement komt in geringe mate voor bij de sector Klant & Natuur. Er is niet altijd een proceseigenaar aanwezig van de processen, alles is bij een teammanager belegd die de processen en werkzaamheden in de gaten moet houden. Voor de overige processen is de sectormanager de eigenaar.

Sector IFM

Ook de sector IFM heeft met een adhocratie- en een familiecultuur twee overheersende cultuurtypen en scoort relatief hoge gemiddeldes op alle volwassenheidsniveaus van procesmanagement. Aan het optimaliserende niveau voldoet de sector zelfs in grote mate. Het ad hoc procesmanagement scoort in redelijke mate, omdat de processen incidenteel staan beschreven in het BVS en overige kaders en richtlijnen in een raamwerk dat voor elke afdeling binnenin de sector IFM anders is. Het BVS wordt echter niet altijd actief gebruikt bij de sector en is onlangs herzien, wat nog steeds bezig is. Ook is er niet altijd kennis van de processen van andere afdelingen en sectoren. *“Meestal dat deeltje dat je in je project behandelt, met dat stukje proces van een andere afdeling ben je dan wel bezig. Maar niet in z'n algemeenheid, niet bekend met de processen van Dunea, maar alleen die je tegenkomt in je project”* (Respondent IX, 03-05-2016). Deze score komt niet overeen met de waarde van betrokkenheid uit de familiecultuur.

Het optimaliserende volwassenheidsniveau scoort hoog, omdat de medewerkers van IFM met een sterk verantwoordelijkheidsniveau hun werkzaamheden uitvoeren. Van elk proces is er een proceseigenaar aanwezig, die kritische vragen stelt over het proces en als eindverantwoordelijke een grote bijdrage levert. Dit komt overeen met de adhocratiecultuur, waarin er sterk wordt gefocust op resultaten. Aan de hoge gemiddeldes is te zien dat er een focus is op processen, wat laat zien dat de waarden van betrokkenheid en loyaliteit van een familiecultuur aanwezig zijn.

Het centrale procesmanagement bij de sector IFM komt naar voren bij de audits die worden gehouden, zowel bij de eigen afdeling als bij andere afdelingen in de sector. Ook zijn er proces coördinatoren aanwezig, die als manager van het proces het proces neerzetten en iedereen erbij betrekken. Het verbeteren van de processen komt bij de sector IFM ook voor, met name door de uitkomsten van de audits die twee keer per jaar worden gedaan. Bij de volgende audit wordt dan ook gekeken of de beloofde verbeteringen zijn uitgevoerd en behaald. Hier is de adhocratiecultuur, met waarden als vernieuwing en resultaatgericht werken, sterk aanwezig.

Sector FMA

De familiecultuur en de marktcultuur zijn overheersend bij de sector FMA, evenals het ad hoc niveau en het optimaliserende niveau van procesmanagement. Deze twee niveaus van procesvolwassenheid zijn zelfs in grote mate aanwezig bij de sector FMA. Tijdens de interviews werd aangegeven dat alle werkzaamheden vast liggen in het BVS en een vaste cyclus. Het is belangrijk dat de processen worden beschreven, om er voor te zorgen dat de werkzaamheden makkelijk overgedragen kunnen worden. Dit laat een familiecultuur duidelijk zien, omdat de nadruk wordt gelegd op het belang van het overdragen van kennis en informatie. Het optimaliserende niveau van procesmanagement wordt bereikt doordat er van elk proces een duidelijke proceseigenaar aanwezig is. De producten die worden opgeleverd hebben een eindverantwoordelijke. Dit hoeft niet per se de proceseigenaar te zijn, dit kunnen ook seniors zijn.

Ook het decentrale en innoverende niveau scoort relatief hoog. Bij de sector FMA wordt gewerkt met financiële processen, waarmee de processen enigszins afhankelijk zijn van organisaties in de omgeving, zoals bijvoorbeeld de Belastingdienst. Die hebben een vaste jaarcyclus, waar de sector aan is gebonden. Het innoverende niveau van de sector FMA scoort hoog omdat er bij de sector ieder jaar wordt bekeken hoe de processen sneller, beter, makkelijker en simpeler kunnen verlopen. *“Je gaat niet met je oogkleppen voor werken en ieder jaar opnieuw hetzelfde doen. Ik vind het logisch, als je klaar bent met je werk dat je dan even kijkt naar wat er niet goed is gelopen”* (Respondent X, 10-05-2016). Er is inzicht in wat er niet goed is gedaan en daar kan in een volgende cyclus op worden geanticipeerd. Dit laat de marktcultuur goed zien, omdat er wordt gefocust op het eindresultaat.

Het centrale procesvolwassenheidsniveau scoort het laagste gemiddelde bij de sector FMA, omdat er te weinig wordt gecontroleerd op de het behalen van deadlines. Ook worden de processen te weinig gecontroleerd, er wordt niet gekeken of de huidige manier van beschrijven nog steeds het meest effectief is. De ambitie is om elk kwartaal of half jaar de processen te controleren en reviewen, maar dit wordt nu nog te weinig gedaan. De achterblijvende controle spreekt de marktcultuur weer tegen, omdat dit niet wordt geëist van de medewerkers om het resultaat van de werkzaamheden te verbeteren.

Sector P&O

Bij de sector P&O is een familiecultuur het meest overheersend, wat een logische uitkomst is gezien de kleine bezetting van deze sector. De interviewvragen over het ad hoc procesmanagement zijn in geringe mate van toepassing bij deze sector, maar wel zijn er hoge gemiddeldes gescoord op de niveaus van het centrale en innoverende procesmanagement. De controle bij de sector P&O is ook hier geregeld door middel van audits. Er is ook een andere controle: *“De grootste controle die wij maandelijks hebben is voor ons een hele makkelijke, dat zijn de salarissen”* (Respondent XII, 23-05-

2016). Het innoverende niveau van procesmanagement scoort ook een hoog gemiddelde, omdat de processen kortgeleden opnieuw zijn ingericht en verbeterd. De sector P&O gaat al starten met een nieuw systeem, waarvoor het nodig was om de processen op de juiste manier in kaart te brengen en te herzien.

Het decentrale volwassenheidsniveau van procesmanagement scoort een gemiddeld van redelijke mate, omdat de medewerkers van de sector P&O veel inzicht hebben in de processen en werkzaamheden van andere sectoren. Met medewerkers is er veel contact, hoewel dit vaak minder inhoudelijk over het proces gaat. Dit laat een familiecultuur duidelijk zien, omdat er zowel binnen als buiten de sector wordt gefocust op de mensen in de organisatie en onderlinge samenhang.

Het niveau van optimaliserende procesmanagement ligt relatief lager. Bij de sector P&O zijn wel proceseigenaren aanwezig, maar omdat de sector relatief klein is in vergelijking met andere sectoren van Dunea, zijn de proceseigenaren veelal dezelfde personen, namelijk de sector manager of afdelingsmanager van de enige afdeling bij P&O.

Afdeling Strategie

Bij de afdeling Strategie is het cultuurtype adhocratie het meest overheersend. Bij de volwassenheidsniveaus laten de gemiddeldes van drie van de vijf niveaus zien dat het centrale, optimaliserende en innoverende procesmanagement in grote mate voldoet. De controle is bij de afdeling Strategie goed geregeld door middel van half jaarlijkse controles in de vorm van een audit, waar iemand vanuit financiën en iemand van een ander onderdeel van de afdeling bij zit. Ook is er bij de processen van Strategie een proceseigenaar aanwezig. *“Dat staat bij ons in de ‘swimming lanes’ zoals dat heet. In het BVS heb je het hele proces, dan staat daar genoemd wie voor welk procesonderdeel verantwoordelijk is”* (Respondent XIII, 25-05-2016). Door de audits komen verbeteringen en vernieuwingen naar voren, waardoor de afdeling Strategie dit kan uitvoeren om hier op een latere audit weer op te worden gecontroleerd. Dit laat een adhocratiecultuur duidelijk zien, omdat de afdeling actief bezig is met het controleren en verbeteren van de werkmethodes.

Het is verrassend dat de niveaus van het ad hoc en decentrale procesmanagement hier relatief achterblijven, omdat volgens de literatuur verwacht mag worden dat wanneer er aan de laatste niveaus wordt voldaan, ook de niveaus daarvoor zijn behaald. Het ad hoc procesmanagement scoort een lager gemiddelde, omdat de afdeling Strategie niet actief bezig is met het werken in processen. Processen worden incidenteel gebruikt, maar dit zijn langdurige processen en worden meestal onbewust uitgevoerd. Het decentrale procesmanagement scoort laag, omdat er weinig focus ligt op de processen van andere afdelingen en sectoren. Er wordt niet bewust met iemand gesproken over de processen die doorlopen worden, tenzij het voor de afdeling Strategie relevant is. Hier worden de waarden van de adhocratiecultuur weer enigszins tegengesproken, omdat de werknemers van de afdeling niet laten zien dat zij de innovators van de organisatie zijn.

iii. Relatie tussen procesmanagement als volwassenheidsniveau en algemeen procesmanagement

Behalve de organisatiecultuur, is de verwachting dat het volwassenheidsniveau van procesmanagement ook van invloed kan zijn op de mate waarin een organisatie voldoet aan de tien principes van goed procesmanagement. Het gemiddelde van het algemene procesmanagement van

Dunea was een score van 3, wat inhoudt dat Dunea op een redelijke mate aan goed procesmanagement voldoet. De volwassenheidsniveaus van Dunea scoren ook op alle niveaus een gemiddelde boven de redelijke mate, met het ad hoc procesmanagement als hoogste score. Het hebben van gemiddeldes die laten zien dat er op een redelijke wijze wordt voldaan aan de niveaus van procesmanagement, lijkt van invloed te zijn op de mate van algemeen procesmanagement. Dit lijkt te komen door de relatief hoge gemiddeldes op het principe van institutionalisering, wat de invloed laat zien van de volwassenheidsniveaus ad hoc, decentraal en centraal, omdat de gebruikte processen goed zijn beschreven bij Dunea. Het principe van technologische toe-eigening scoort ook een hoog gemiddelde, wat de invloed laat zien van het optimaliserende en innoverende volwassenheidsniveau, omdat er altijd een focus is op het gebruik en de verbetering van de processen, door de juiste informatie uit een systeem te halen. De implementatie van het algemene procesmanagement is in grote mate afhankelijk van de mate waarin er wordt gewerkt met processen in een organisatie. Een sterk procesgerichte organisatie zal het makkelijker vinden om de processen te managen en met meer verbinding samen te werken, dan een organisatie waarin de structuur nog niet procesgericht is. De scores van het procesmanagement als volwassenheidsniveau laten in dit onderzoek zien dat Dunea in redelijke mate een procesgerichte organisatie is. Dit zorgt voor een eveneens redelijke score op het algemene procesmanagement, omdat werknemers tussen de sectoren bekend zijn met processen en ervoor open staan om met het procesmanagement de processen verder te optimaliseren.

Door te specificeren op de sectoren van Dunea kan worden gekeken of dit ook opgaat voor de aparte vijf sectoren en de afdeling Strategie.

Sector Water

Bij de sector Water wordt er in redelijke mate voldaan aan vier van de vijf niveaus, alleen bij het innoverende niveau wordt er in geringe mate voldaan aan het procesmanagement. Het gemiddelde van het algemene procesmanagement was bij de sector Water een 2,8, waardoor gezegd kon worden dat er op geringe tot redelijke mate werd voldaan aan de tien principes van goed procesmanagement. Het gemiddelde van het procesmanagement als volwassenheidsniveau laat zien dat het algemene procesmanagement van de sector Water wordt beïnvloed. Door aan vier van de vijf niveaus te voldoen, laat de sector zien dat zij een sterke focus hebben op het werken in processen. Dit is niet ongewoon, gezien de uitvoerende taken die de afdelingen van de sector Water hebben, zoals het aanleggen van leidingen en het verrichten van herstelwerkzaamheden. Het algemene procesmanagement wordt door deze procesgerichte focus beïnvloed, waardoor het in redelijke mate voldoet aan goed procesmanagement.

Sector Klant & Natuur

De sector Klant & Natuur laat een hoog gemiddelde zien van het ad hoc niveau van procesmanagement. Verder wordt er alleen aan het decentrale procesmanagementniveau op redelijke mate voldaan, de overige drie niveaus worden slechts in geringe of geen mate behaald. Het gemiddelde van het algemene procesmanagement is bij de sector Klant & Natuur een 3,0, wat betekent dat de principes van algemeen procesmanagement in redelijke mate wordt behaald. Hier liggen de gemiddeldes van het procesmanagement als volwassenheidsniveaus lager dan het gemiddelde van het algemene procesmanagement, wat laat zien dat de volwassenheidsniveaus geen invloed hebben op de mate waarop aan de principes van het algemene procesmanagement wordt

voldaan. De procesvolwassenheid is bij de sector Klant & Natuur een stuk lager dan bij de overige sectoren, terwijl de mate waarin wordt voldaan aan het algemene procesmanagement een redelijk niveau heeft. Ondanks dat de sector niet is gefocust op procesgerichte werkzaamheden, staat de sector wel open voor meer verbinding en samenwerking in processen met andere sectoren. Dit is echter niet te verklaren door het procesmanagement als volwassenheidsniveau, maar door een andere factor, mogelijk door een wens voor vernieuwing in de werkzaamheden of meer doelmatigheid en efficiëntie.

Sector IFM

Bij de sector IFM wordt in een grote mate aan het optimaliserende volwassenheidsniveau gedaan, zo laat het gemiddelde van 4 zien. De rest van de niveaus worden in de relatief lagere, redelijke mate behaald. De gemiddeldes van deze volwassenheidsniveaus liggen nog wel boven de 3,0. Het gemiddelde van het algemeen procesmanagement is bij de sector IFM een 3,0, wat inhoudt dat er bij deze sector in redelijke mate wordt voldaan aan de principes van goed procesmanagement. Deze informatie laat zien dat het procesmanagement als volwassenheidsniveau van invloed is op het algemene procesmanagement. Beiden soorten procesmanagement voldoen in redelijke mate aan de eisen voor procesmanagement als volwassenheidsniveau en algemeen procesmanagement. De scores voor procesmanagement als volwassenheidsniveau laten zien dat de sector IFM in haar werkzaamheden focust op processen, voornamelijk door de processen te definiëren en een proceseigenaar aan te stellen. Dit beïnvloedt de scores van goed procesmanagement, omdat dit laat zien dat er een proces mindset aanwezig is in de sector. Door een proces mindset te hanteren is het algemene procesmanagement succesvol in de organisatie.

Sector FMA

De twee hoogste gemiddeldes van procesmanagement als volwassenheidsniveaus bij de sector FMA zijn het ad hoc procesmanagement en het optimaliserende procesmanagement. Aan deze niveaus wordt in grote mate voldaan. Het decentrale en innoverende volwassenheidsniveau van procesmanagement voldoet in redelijke mate, waar het centrale niveau enigszins achterblijft en maar in geringe mate voorkomt bij de sector FMA. Deze trend is ook te zien bij het gemiddelde van het algemene procesmanagement van FMA, waar een score van 2,9 laat zien dat goed procesmanagement in bijna redelijke mate wordt gehaald. Dit toont aan dat bij de sector FMA het procesmanagement als volwassenheidsniveau van invloed is op het algemene procesmanagement. Bij de sector FMA is ook een proces mindset te zien, die met name de focus legt op het definiëren, gebruiken, en innoveren van processen. Ook is er bij de sector een proceseigenaar van de processen aanwezig. Dit draagt allemaal bij aan het bereiken van de redelijke mate van goed procesmanagement. De controle op de processen loopt echter achter bij de sector FMA, waardoor er niet volledig aan goed procesmanagement wordt voldaan. Het is voor procesmanagement zowel belangrijk om de processen en doelen van de organisatie te formuleren en uit te dragen, maar wanneer niet wordt gecontroleerd of de beloofde uitkomsten van de processen daadwerkelijk behaald worden, wordt het procesmanagement een nutteloze managementstijl. Bij de sector FMA ligt de focus niet op het centrale procesmanagementniveau, waardoor de sector net niet in redelijke mate voldoet aan goed procesmanagement.

Sector P&O

Bij de sector P&O zijn de centrale en innoverende niveaus van procesmanagement in grote mate aanwezig, terwijl het ad hoc procesmanagement in geringe mate van toepassing is voor deze sector. Het decentrale procesmanagement is met een score van 3,0 nog net in redelijke mate aanwezig, maar ook het optimaliserende niveau van procesmanagement heeft een geringe gemiddelde. Ook het gemiddelde van de mate van het algemene procesmanagement is gering, met een score van 2,2 kan niet worden gezegd dat de tien principes van procesmanagement bij de sector P&O aanwezig zijn. Om deze reden kan worden gezegd dat het procesmanagement als volwassenheidsniveau bij de sector P&O van invloed is op het algemene procesmanagement. De werkzaamheden bij de sector P&O zijn in redelijke mate gefocust op processen, welke sterk gecontroleerd en geïnnoveerd worden, maar toch heeft het algemene procesmanagement slechts een geringe score. Dit laat zien dat ondanks dat er in een sector gefocust, gecontroleerd en geïnnoveerd kan worden op processen, de werknemers van de sector er wel veelvuldig gebruik van moeten maken om met procesmanagement te kunnen werken. Het gebruiken van processen en het hebben van een duidelijke proceseigenaar is bij deze sector niet aanwezig, wat ervoor zorgt dat de medewerkers geen gevoel hebben bij het managen van processen. Op dit moment is de sector P&O bezig met het inrichten van een nieuw ERP-systeem, waardoor de focus meer op processen en procesmanagement komt te liggen. Het is dan ook de verwachting dat de procesvolwassenheid van de sector zal stijgen, evenals de gemiddeldes van de tien principes van goed procesmanagement.

Afdeling Strategie

De afdeling Strategie laat als enige drie niveaus van procesvolwassenheid zien die in grote mate zijn behaald, namelijk het centrale, optimaliserende en innoverende procesmanagement. Op het ad hoc procesmanagement wordt door de afdeling Strategie ook redelijk gescoord, maar het decentrale procesmanagement blijft achter met een geringe score van 2,0. Het gemiddelde van het algemene procesmanagement was bij de afdeling Strategie een 3,0, wat inhoudt dat zij in een redelijke mate voldoen aan goed procesmanagement. Er kan worden gezegd dat het procesmanagement als volwassenheidsniveau van invloed is op het algemene procesmanagement, omdat beide gemiddeldes laten zien dat er in redelijke mate aan de volwassenheid en aan goed procesmanagement wordt voldaan. Bij de afdeling Strategie ligt de procesvolwassenheid hoog, wat ongebruikelijk is omdat de respondent heeft aangegeven dat er weinig volgens processen gewerkt wordt. Het zijn hier mogelijk niet de dagdagelijkse processen waar de focus op ligt, maar de processen die een langere doorlooptijd hebben in de werkzaamheden van de afdeling, zoals het strategisch omgevingsmanagement of het opstellen van de nieuwe Koers. Ondanks dat er weinig met processen wordt gewerkt, heeft de focus op en kennis van processen van de afdeling Strategie invloed op het algemene procesmanagement. Met name de niveaus waarin optimalisatie en innovatie belangrijk zijn, scoren hoog bij de afdeling Strategie, wat een roep om vernieuwing in de werkzaamheden laat zien. Hierdoor wordt ook aan het algemene procesmanagement in redelijke mate voldaan.

c. Samenvatting van de analyse

Om te verklaren of de organisatiecultuur van een organisatie van invloed is op de implementatie van het algemene procesmanagement, is gekeken naar de aanwezig cultuur van Dunea en is deze invloed zowel organisatiebreed als sectorspecifiek onderzocht. Hetzelfde is gedaan om de invloed van de

organisatiecultuur op het procesmanagement als volwassenheidsniveau te verklaren. Vervolgens is gekeken of het procesmanagement als volwassenheidsniveau van invloed is op het algemene procesmanagement.

De respondenten van de sector Water gaven aan dat de implementatie bij de sector op dezelfde manier moet worden uitgevoerd en dat het hokjes denken moet verdwijnen. Ook werd de wens uitgesproken dat de werknemers bewuster worden van de keten waar zij in werken en dat de formele rollen van kwartiermakers en pioniers belangrijk zijn voor de institutionalisering. Het nieuwe ERP-systeem dat wordt geïmplementeerd moet voornamelijk zorgen voor meer verbinding. Deze informatie uit de sector Water hangt samen met de waarden van een familiecultuur, waarin medewerkers veel met elkaar gemeen hebben, onderlinge verbondenheid en samenhang belangrijk is en leidinggevend een mentorfunctie hebben. De sector Water wijkt alleen af bij de lage gemiddeldes van de principes van context bewustzijn, holisme, betrokkenheid en gezamenlijk begrip, welke juist wel van waarde zijn in een familiecultuur. Voor deze sector kan worden gezegd dat de familiecultuur de gedachten over de implementatie van het algemene procesmanagement beïnvloedt. Hier kan echter worden opgemerkt dat ook de structuur van de organisatie van belang is voor de implementatie van het algemene procesmanagement. De respondenten van de sector Water gaven met een hoog gemiddelde van het principe van technologische toe-eigening aan, dat het nieuwe ERP-systeem veel gebruikt zal worden tijdens de werkzaamheden. Het hoge gemiddelde van technologische toe-eigening bij de sector Water komt hier dus niet door de waarden van de familiecultuur, maar door de structuur van de organisatie.

Bij de sector Klant & Natuur werden er lage gemiddeldes gescoord bij het principe van holisme, waarbij de omgeving wordt meegenomen in de processen en het principe van context bewustzijn en doelstelling, waarbij de kennis en doelgerichtheid van de processen van belang is. Dit is onverwacht bij een sector met een marktcultuur, omdat hier juist op de omgeving en het resultaat wordt gefocust. Respondenten van de sector Klant & Natuur gaven ook aan dat er een lage betrokkenheid is, omdat mensen geen verantwoordelijkheid nemen voor hun procesdeel en dat het lastig is om met afstand naar het grotere geheel te kijken. Dit komt niet overeen met een marktcultuur, omdat medewerkers competitief en doelgericht moeten zijn. Wel wordt aangegeven dat de doelen worden begrepen en ondersteund en dat er een roep is om vernieuwing, maar dat de uitvoering ondermaats is. Dit komt overeen met de adhocratiecultuur, waarin medewerkers graag willen vernieuwen. Ook is de verwachting bij de respondenten dat het IT-systeem zorgt voor meer dynamiek en versimpeling, wat waarden zijn die overeenkomen met een adhocratiecultuur. Voor de sector Klant & Natuur lijkt het erop dat de organisatiecultuur van de sector geen invloed heeft op het algemene procesmanagement.

Vanuit de sector IFM werd aangegeven dat de werkzaamheden door het procesmanagement innoverend ingericht zouden worden, door processen te beschrijven op rollen in plaats van op functies en door de nieuwe dynamiek met snelheid en richting van de werkzaamheden. Ook de familiecultuur is sterk aanwezig bij de sector IFM, door vanuit processen te denken worden de niveaus losgelaten en door het procesmanagement in de gehele sector op dezelfde manier te implementeren, omdat de processen in hoofdlijnen veel op elkaar lijken. Deze gedachten over procesmanagement komen overeen met de waarden van verbondenheid uit een familiecultuur, waarin medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Ook werd aangegeven dat er goed over de processen nagedacht moet worden, voordat het ERP wordt geïmplementeerd. Dit om het maximaal

haalbare aan efficiëntie en doelmatigheid uit het procesmanagement te halen. Ook hier laat de invloed van de organisatiestructuur zich weer zien, omdat er wordt gefocust op processen voordat het ERP is geïnstalleerd. De respondenten gaven aan dat de structuur van de organisatie op orde moest zijn, wilde de implementatie van procesmanagement succesvol zijn. Waar de familiecultuur van IFM geen invloed op had was het lage gemiddelde van betrokkenheid, waarop de respondenten aangaven dat veel medewerkers niet worden meegenomen bij de implementatie. Dit terwijl er in een familiecultuur wel sprake moet zijn van onderlinge samenhang. Samenvattend kan er worden gezegd dat de organisatiecultuur van de sector IFM van invloed is op het algemene procesmanagement.

De respondenten van de sector FMA gaven in de interviews aan dat de familiecultuur de manier van werken beïnvloedt, omdat er van werken in silo's naar het werken in één systeem en één proces wordt gegaan. Hier is echter ook de structuur van de organisatie van invloed, omdat er wordt gesteld dat de structuur van de processen eerst moet worden ingericht om voor een goede implementatie van procesmanagement te zorgen. Ook waren de respondenten voorstander van het ontwerpen van de processen op dezelfde manier, wat de betrokkenheid en het werken in een teamverband laat zien dat ook bij een familiecultuur aanwezig is. Een marktcultuur kwam bij de sector FMA naar voren door het belang dat werd gesteld om de omgeving mee te nemen in de processen, wanneer dit van belang is voor Dunea. Dit laat zien dat de afdeling zowel gericht is op de externe omgeving, als op het eindresultaat voor Dunea. Net zoals bij de sector Water, laat de sector FMA een laag gemiddelde van betrokkenheid zien wat bijzonder is, omdat medewerkers met een familiecultuur juist betrokken moeten zijn met elkaar en met het procesmanagement. Uiteindelijk kan worden gezegd dat de organisatieculturen markt en familie van de sector FMA van invloed zijn op de gedachten over het algemeen procesmanagement.

De familiecultuur van de sector P&O komt sterk naar voren tijdens het interview over het algemene procesmanagement. Binnen de sector heerst enige onrust over de aankomende verandering en medewerkers willen graag actief verantwoordelijk zijn voor een gedeelte van een proces. Een familiecultuur is hier van invloed, met name de waarden loyaliteit en betrokkenheid. Binnen de sector hebben de werknemers veel met elkaar gemeen, wat zich laat zien in de benadering van de implementatie van de processen en workflows, die voor iedereen hetzelfde moeten blijven. Dit laat zien dat voor de sector P&O de organisatiecultuur sterk van invloed is op het algemene procesmanagement.

Bij de afdeling Strategie is een adhocratie overheersend, wat zich laat zien in de gedachte van de afdeling Strategie dat het procesmanagement veel impact gaat hebben op de organisatie, waardoor de dynamiek van de werkzaamheden toeneemt. Ook wordt aangegeven dat het handig is om de omgeving te betrekken in de processen en dat Dunea sneller en adequater zal reageren. Dit laat zien dat de afdeling de organisatie wil uitbreiden en niet bang is om nieuwe diensten of producten te introduceren. Waar de adhocratiecultuur van de afdeling Strategie wel achterblijft, is bij hun eigen rol in de processen. Ze verwachten zelf niet veel met processen te werken en zijn niet betrokken als kwartiermaker of in een pioniersteam van het programma Wave. Dit komt niet overeen met de adhocratiecultuur, waarin de afdeling Strategie innovators zouden zijn en overal bij voorop zouden lopen. Samenvattend kan worden gezegd dat de adhocratiecultuur wel van invloed is op de implementatie van het algemene procesmanagement. In totaal is bij vijf van de zes gespecificeerde sectoren en afdeling gebleken dat de organisatiecultuur van invloed is op het algemene procesmanagement.

De invloed van de organisatiecultuur op het procesmanagement als volwassenheidsniveau kan ook worden verklaard door naar de specificatie van de sectoren en de afdeling Strategie te kijken.

De respondenten van de afdeling Water geven aan dat er geen besef is dat het werken in vaste processen gebeurt in een overkoepelende keten, waardoor alle acties van invloed zijn op het eindresultaat. Hier is een familiecultuur niet van invloed, omdat daar de nadruk ligt op verbondenheid in werkzaamheden. De respondenten geven aan dat er bij de controle niet naar het daadwerkelijke proces wordt gekeken, maar slechts naar de problemen die op dat moment relevant zijn. Voor een familiecultuur is dit passend, omdat controle hier plaatsvindt op basis van loyaliteit en vertrouwen. De gemiddeldes van de volwassenheidsniveaus zijn voor de sector Water hoog, wat komt vanwege het uitvoerende karakter van de werkzaamheden. Hier is de organisatiestructuur van invloed op de gemiddeldes van de procesvolwassenheid. De familiecultuur van de sector Water heeft geen invloed op het procesmanagement als volwassenheidsniveau.

Bij de sector Klant & Natuur wordt er laag gescoord op het innoverende procesvolwassenheidsniveau, omdat er wordt aangegeven dat er geen evaluatie- of verbeterplan aanwezig is voor de processen. Beiden typen organisatiecultuur, markt en adhocratie, hebben hier geen invloed op, omdat de waarden van de cultuurtypen inhouden dat er vernieuwend en doelgericht gewerkt moet worden. De organisatiecultuur van de sector Klant & Natuur heeft geen invloed op procesmanagement als volwassenheidsniveau.

De respondenten van de sector IFM geven aan dat er voor elk proces altijd een proceseigenaar aanwezig is als eindverantwoordelijke. Dit komt overeen met de vernieuwende waarde van een adhocratiecultuur. Ook zegt een adhocratiecultuur dat er risico genomen moet worden en dat de organisatie succesvol is wanneer er nieuwe markten benaderd worden. Dit blijkt bij de sector IFM niet aan de orde te zijn, omdat daar alleen contact wordt gezocht met andere afdelingen en sectoren wanneer dit noodzakelijk is voor de eigen werkzaamheden. De organisatiestructuur is hier bepalend voor het wel of niet contact zoeken met andere afdelingen, wat laat zien dat de structuur van de organisatie de procesvolwassenheid beïnvloedt. De organisatiecultuur van de sector IFM is niet van invloed op de volwassenheidsniveaus van procesmanagement.

Bij de sector FMA wordt aangegeven dat de familiecultuur beïnvloedt hoe de processen worden beschreven, omdat deze duidelijk in een cyclus worden vastgelegd om te zorgen voor overdraagbare kennis. Om te anticiperen op de resultaten van volgend jaar worden de vaste cycli en processen ook verbeterd, wat weer overeen komt met de waarden van een marktcultuur. Bij de beschrijvende processen blijft de controle echter achter, wat niet overeenkomt met de marktcultuur. Voor de sector FMA kan worden gezegd dat de organisatiecultuur het procesmanagement als volwassenheidsniveau beïnvloedt.

De familiecultuur van de sector P&O komt duidelijk naar voren, omdat er veel onderling contact is met medewerkers in de eigen sector en met medewerkers in de rest van de organisatie. Er is veel inzicht in processen van andere sectoren, wat het decentrale procesmanagement beïnvloedt. De familiecultuur van de sector P&O is van invloed op het procesmanagement als volwassenheidsniveau. De organisatiestructuur kan hier ook van invloed zijn, omdat de aard van de werkzaamheden vragen om contact met andere afdelingen en medewerkers.

De respondent van de afdeling Strategie geeft aan dat het centrale volwassenheidsniveau door de adhocratiecultuur wordt beïnvloed, omdat er tijdens de audits veel wordt gefocust op verbeteringen en dat zij bij een volgende audit worden gecontroleerd op het verbeteren van de eerder geconstateerde problemen. De invloed van de adhocratiecultuur lijkt hier heel groot, maar de afdeling Strategie focust verder weinig op processen. Dit is vreemd want in een adhocratiecultuur zijn zij de innovators van de organisatie, waarvan verwacht kan worden dat zij voorop lopen bij verandering. De lage focus op processen kan ook komen door de aard van de werkzaamheden van de afdeling. Werknemers van Strategie zijn voornamelijk beleid- en visiemakers, die over de ketenprocessen heen hun werkzaamheden verrichten. De adhocratiecultuur van de afdeling Strategie is niet van invloed op het niveau van procesvolwassenheid.

Uit de specificatie van de sectoren en de afdeling Strategie kan worden gezien dat de organisatiecultuur niet van invloed is op het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Of het procesmanagement als volwassenheidsniveau van invloed is op het algemene procesmanagement, kan worden verklaard door te kijken naar een specificatie van de sectoren en afdeling Strategie van Dunea.

Bij de sector Water bleek dat aan vier van de vijf volwassenheidsniveaus wordt voldaan. Hierdoor ligt er in redelijke mate een focus op het werken in processen, waardoor ook procesmanagement zelf in geringe tot redelijke mate scoort op de tien principes van goed procesmanagement.

De sector Klant & Natuur liet echter een tegenovergesteld beeld zien, omdat de procesvolwassenheid van de sector relatief laag was in vergelijking met andere sectoren van Dunea. Het procesmanagement als volwassenheidsniveau leek hier niet onder te lijden, omdat er in redelijke mate werd voldaan aan de tien principes. Mogelijk is dit te verklaren door een andere factor, die niet is meegenomen in dit onderzoek, zoals de roep voor vernieuwing, meer doelmatigheid in de werkzaamheden of de organisatiecultuur.

De invloed van het procesmanagement als volwassenheidsniveau op het algemene procesmanagement was wel te zien bij de Sector IFM, waar er sprake was van een redelijke proces mindset. Het hebben van een proces mindset beïnvloedt de principes van goed procesmanagement, wat ook te zien was in de score van redelijke mate op goed procesmanagement.

Bij de sector FMA was de focus op processen sterk aanwezig, waardoor er in redelijke mate aan de procesvolwassenheidsniveaus wordt voldaan. Er wordt echter in geringe mate controle uitgeoefend op de uitkomsten van de processen, waardoor het gevaar bestaat dat het procesmanagement kan uitmonden in een nuttelozen managementstijl. De scores op de gemiddeldes van het algemene procesmanagement zijn dan ook niet hoog, maar de sector doet nog wel in redelijke mate aan goed procesmanagement.

Het procesmanagement als volwassenheidsniveau van de sector P&O is in geringe mate aanwezig, terwijl de sector wel aangeeft een sterke focus te hebben op het definiëren, controleren en innoveren van de processen. De processen worden echter in geringe mate gebruikt, waardoor er ook weinig gevoel is bij het algemene procesmanagement. Door het nieuwe ERP systeem in te richten en de processen erin te gebruiken, zal ook het algemene procesmanagement van de sector P&O stijgen.

De afdeling Strategie heeft een bijzondere score op het procesmanagement als volwassenheidsniveau, omdat zij in redelijke mate relatief hoog scoren terwijl in het interview wordt aangegeven dat zij weinig werken in processen. Dit is mogelijk te verklaren door het gebrek aan dagdagelijkse processen bij deze afdeling, terwijl de focus op langdurige processen wel aanwezig is. De focus op het verbeteren, controleren en optimaliseren van de processen is wel in grote mate aanwezig, wat zorgt voor een roep voor vernieuwing in de manier van werken. Hierdoor wordt er aan het algemene procesmanagement in redelijke mate voldaan.

Bij vijf van de zes onderzochte sectoren en afdeling Strategie blijkt dat de gemiddeldes van het procesmanagement als volwassenheidsniveau overeen komen met de score van het algemene procesmanagement. Alleen bij de sector Klant & Natuur ligt het gemiddelde van het algemene procesmanagement hoger dan de procesvolwassenheid, wat inhoudt dat de procesvolwassenheid hier geen invloed op heeft uit kunnen oefenen.

5. Conclusie en aanbevelingen.

In dit hoofdstuk zal de centrale hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord, door een antwoord te geven op de theoretische en empirische deelvragen. De antwoorden voor de deelvragen kunnen uit de hoofdstukken 2 en 4 gehaald worden en vormen samen het antwoord op de hoofdvraag. Vervolgens zullen enkele aanbevelingen worden gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek.

a. Antwoord op de deelvragen

Antwoord op de theoretische deelvragen

De eerste theoretische deelvraag was: *‘Wat wordt er onder het begrip organisatiecultuur verstaan?’* Om deze vraag te beantwoorden, is in de literatuur gekeken naar verschillende definities van het begrip. De auteurs Schein (1990), Hofstede *et al.*, (2012) en Sanders & Neuijen (2005) hebben meerdere modellen over organisatiecultuur ontworpen. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt door Cameron & Quinn (1999) als uitgangspunt genomen: *‘a set of core values, behavioural norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organizations at large’* (van Muijen, 1994: 18). Om de organisatiecultuur van Dunea te kunnen onderzoeken, wordt het model voor organisatiecultuur gebruikt van Cameron en Quinn (1999). In dit model kunnen vier typen cultuur worden onderscheiden, de familiecultuur waarin normen en waarden als verbondenheid en betrokkenheid belangrijk zijn, de adhocratiecultuur waarin innoverend ondernemen belangrijk is, de marktcultuur die een externe focus heeft en zich richt op de omgeving en de hiërarchiecultuur, die gericht is op stabiliteit, regels en vaste procedures. Door de definitie en het model van concurrerende waarden van Cameron & Quinn (1999) voor het onderzoek te gebruiken, is de eerste theoretische deelvraag beantwoord.

De tweede theoretische deelvraag van het onderzoek gaat over het procesmanagement: *‘Wat wordt er onder het begrip procesmanagement verstaan?’* Hiervoor is gekeken naar de betekenis van het begrip proces, welke verschillen er zijn tussen project- en procesmanagement en Business Process Management. De definitie van procesmanagement die hier wordt aangehouden is als volgt: *‘Alle processen die nodig zijn voor het sturen en beheersen van de processen van de organisatie; om strategie via het tactisch niveau tot uitvoering te brengen en vervolgens de uitvoering op te volgen door middel van prestatie-indicatoren.’* Ook kan er worden gekeken naar het procesmanagement als volwassenheidsniveau. De procesvolwassenheid van een organisatie laat zien in hoeverre de organisatie gebruik maakt van processen en bekend is met procesmanagement. In dit onderzoek wordt de procesvolwassenheid gezien als een vorm van procesmanagement, die zich niet richt op de kernprocessen maar op het gebruik van de dagelijkse processen van de werkzaamheden. Om het algemene procesmanagement te onderzoeken werd de theorie van vom Brocke *et al.*, (2014) gebruikt, waarin tien principes van goed procesmanagement zijn geformuleerd. Voor het procesmanagement als volwassenheidsniveau werd gekeken naar de theorie van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004). Met de definitie van het begrip procesmanagement en het gebruik van de modellen van vom Brocke *et al.*, (2014) en Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) is de tweede deelvraag beantwoord.

Antwoord op de empirische deelvragen

Met de analyse van de verkregen respons op de vragenlijst over organisatiecultuur en door dit te specificeren in de sectoren en afdelingen van Dunea, kan een antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van het onderzoek: *‘Wat is de huidige organisatiecultuur van Dunea?’* Uit de beschrijvende analyse is gebleken dat het cultuurtype dat het hoogste scoort de adhocratiecultuur is, waarin de organisatie is gericht op innovatie en de medewerkers dynamisch en ondernemend zijn en graag risico’s durven te nemen. Vlak daarna volgt de familiecultuur. Dit is geen verrassende uitkomst, omdat van te voren al verwacht was dat een familiecultuur bij Dunea hoog zou eindigen. Dit is vaker te zien bij organisaties die al lange tijd bestaan. Ook de marktcultuur heeft een hoog gemiddelde behaald. Dunea is de enige wateraanbieder in de regio en hoeft geen marktpositie te verkrijgen of behouden, maar heeft wel een externe focus en werkt aan betere dienstverlening naar de klant. Ook valt het aan de ene kant op dat de hiërarchische cultuur het minst aanwezig is bij de organisatie, omdat er vooral bij de uitvoerende afdelingen veel volgens regels en procedures wordt gewerkt. Aan de andere kant kan het logisch worden genoemd dat bij een organisatie met een overheersende adhocratiecultuur weinig volgens een hiërarchie wordt gewerkt.

Met de analyses van zowel het algemene procesmanagement als het procesmanagement als volwassenheidsniveau kan een antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag: *‘Wat is het huidige niveau van procesmanagement bij Dunea?’* Omdat deze vraag in twee soorten procesmanagement uiteen valt, kunnen er twee antwoorden op gegeven worden. Allereerst wordt het algemene procesmanagement behandeld, dat is onderzocht aan de hand van de tien principes van goed procesmanagement van vom Brocke *et al.*, (2014). In de onderstaande tabel staan de tien principes omschreven:

	Principe van...	Omschrijving
1.	Context bewustzijn	Organisatorische setting is van belang. Effectiviteit implementatie hangt af van fit tussen karakteristieken van organisatie en de context
2.	Continuïteit	Permanent werken met procesmanagement, hanteren van een proces mindset. Procesmanagement moet natuurlijk onderdeel van het werk worden.
3.	Toevoeging	Succes implementatie hangt af van vaardigheden medewerkers. Door veel gebruik van procesmanagement, zal het waarde toevoegen aan organisatie.
4.	Holisme	Procesmanagement moet van waarde zijn voor de gehele organisatie. Ook omgeving moet betrokken worden bij implementatie, een uitgebreide scope van procesmanagement is gewenst.
5.	Institutionalisering	Horizontaal denken en handelen is gewenst. Formele rollen, verantwoordelijkheden en autoriteit toekennen aan sleutelfiguren om dit te bereiken.
6.	Betrokkenheid	Belanghebbenden bij implementatie betrekken, om weerstand tegen verandering te verminderen. Gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid.
7.	Gezamenlijk begrip	Gezamenlijke taal te introduceren en behouden, zodat iedereen op dezelfde manier de systemen van de organisatie ziet. Procesmanagement moet gedeelde

		betekenis hebben.
8.	Doelstelling	Duidelijke doelen en missie formuleren, zorgt voor transparantie en implementatie procesmanagement wordt makkelijker bereikt.
9.	Simpliciteit	Veel middelen inzetten om implementatie te gebruiken is niet altijd juist. Simpele oplossingen zorgen voor efficiëntere en effectievere indeling van beschikbare middelen.
10.	Technologische toe-eigening	Organisatie moet opportuun gebruik maken van IT, beschikbaarheid en toegankelijkheid is enorm en cruciaal voor groei, continuïteit en transformationele capaciteit van organisatie.

Tabel 5.1. Tien principes van goed procesmanagement (vom Brocke *et al.*, 2014: 6-13).

In totaal voldoet Dunea aan zes van de tien principes van goed procesmanagement in redelijke mate, tegenover vier principes in geringe mate. Volgens de literatuur van vom Brocke *et al.*, (2014) is er sprake van goed procesmanagement in een organisatie wanneer volledig aan de tien principes voldaan wordt. Dit is bij Dunea niet het geval, maar omdat aan zes van de tien principes in redelijke mate wordt voldaan kan worden gezegd dat het huidige niveau van algemeen procesmanagement bij Dunea op dit moment gering tot redelijk is. Op dit moment is Dunea bezig om het procesmanagement vorm te geven, om later pas over te gaan tot implementatie. Er is nog niet bekend wat de verandering naar procesmanagement en het gebruik van een ERP-systeem gaat betekenen voor de werknemers, waardoor de betrokkenheid van de medewerkers nog gering is. Dat Dunea op dit moment in geringe tot redelijke mate voldoet aan de principes van goed procesmanagement is om deze redenen niet ernstig, maar er mag wel verwacht worden dat de organisatie na de inrichting en implementatie van procesmanagement in grote mate aan deze principes voldoet. Ondanks dat geen enkel principe van goed procesmanagement in grote mate aanwezig was, waren er ook geen principes niet aanwezig.

In onderstaande tabel zijn de vijf niveaus van procesmanagement als volwassenheidsniveau te zien. Volgens de auteurs Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) zijn het vijf opeenvolgende fasen, waardoor er eerst aan een niveau moet worden voldaan voordat het volgende niveau behaald kan worden. De fasen zijn gebaseerd op een logisch verloop van de implementatie van procesmanagement in de organisatie, waar de organisatie begint met een ad hoc gebruik van proces tot een zelf-innoverend orgaan dat de processen continue aanpast.

	Volwassenheidsniveau	Omschrijving
1.	Ad hoc procesmanagement	Nog geen sprake van procesmanagement, organisatie zijn onvolwassen, processen ad hoc en onvoorspelbaar
2.	Decentraal procesmanagement	Organisatie is op afdelingen beschreven, begint met processen te werken maar dit wordt nog niet gereguleerd
3.	Centraal procesmanagement	Sturing op procesketens vindt plaats door proceseigenaren, zekere mate van controle op processen
4.	Optimaliserend procesmanagement	Nadruk ligt op het managen van processen, proceseigenaren hebben veel controle en gebruiken consistente dataverzameling om te

		controleren.
5.	Innoverend procesmanagement	Processen en systemen kunnen direct aangepast worden en worden continue verbeterd door de werknemers.

Tabel 5.1. Procesmanagement als volwassenheidsniveau volgens Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004).

Het ad hoc procesmanagement is bij Dunea het sterkst geïmplementeerd, waaruit blijkt dat elke werknemers in zijn of haar werkzaamheden incidenteel gebruik maakt van processen. Van het centrale, decentrale en optimaliserende niveau van procesmanagement wordt door Dunea in redelijke mate gebruik gemaakt. Ook het hoogste niveau van procesmanagement als volwassenheidsniveau, het innoverende procesmanagement, wordt door Dunea in redelijke mate behaald. Dit is verrassend, omdat dit aangeeft dat Dunea al op een hoger niveau zit dan verwacht wordt, gezien de scores van 3,1 op de vorige niveaus. Verder is ook te zien dat de uitvoerende sectoren zoals Water en Klant & Natuur, waarin veel wordt gewerkt volgens vaste processen, op een lager niveau van procesvolwassenheid zitten dan de sectoren en afdeling die weinig of niet volgens vaste processen werken, zoals de sectoren IFM, FMA, P&O en Strategie. Dit is bijzonder, omdat verwacht kan worden dat sectoren waarin veel in processen wordt gewerkt een hoger niveau van procesvolwassenheid hebben. Dit is mogelijk te verklaren door het gebrek aan definiëring van de processen en eigenaarschap van de procesketen. Het besef dat er in een procesketen wordt gewerkt is niet aanwezig bij deze sectoren, terwijl de werkzaamheden wel procesgericht zijn. Bij de overige sectoren wordt er minder in processen gewerkt, maar staan de processen wel duidelijk beschreven en wordt de controle en verbetering van de processen in sterke mate uitgeoefend.

De vijfde deelvraag van het onderzoek: *'Is de organisatiecultuur van invloed op het procesmanagement?'* kan worden beantwoord door te kijken naar de relatie tussen de organisatiecultuur en het algemene procesmanagement, respectievelijk het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Hiervoor moet worden aangetoond of de waarden die volgens de theorie van Cameron en Quinn (1999) uit de verschillende cultuurtypen volgen, van invloed zijn op de gemiddeldes van beide soorten procesmanagement. Dit wordt voor het algemene procesmanagement gedaan door te kijken naar de gemiddeldes van de tien principes van goed procesmanagement, en of de gemiddeldes verklaard kunnen worden door de waarden uit het overheersende cultuurtype(n). Voor het procesmanagement als volwassenheidsniveau wordt gekeken of waarden uit de overheersende cultuurtype(n) de gemiddeldes op de vijf verschillende niveaus kunnen verklaren. De aanwezigheid van de verschillende typen organisatiecultuur is onderzocht door middel van een vragenlijst, verspreid over het volledige werknemersbestand van Dunea, waarna een respons van 43,5% is behaald. De gemiddeldes van beide soorten procesmanagement zijn verkregen door middel van 16 interviews met respondenten, evenredig verspreid over de gehele organisatie. Tijdens de interviews werd per principe en niveau aangegeven of de respondenten dachten dat zij in 1 'geen mate', 2 'geringe mate', 3 'redelijke mate', '4 grote mate' op de schaal zaten.

Uit de analyse is gebleken dat de invloed van de organisatiecultuur op het algemene procesmanagement aanwezig is, wat te zien is door te kijken naar de specificatie van de sectoren en de afdeling Strategie. Bij de sector Water zorgt het hebben van een familiecultuur zorgt voor een relatief lage score op tien principes goed procesmanagement, omdat de familiecultuur niet met

andere sectoren in de processen wordt gedeeld. Ondanks dat het hebben van een familiecultuur hier zorgt voor een relatief laag gemiddelde van goed procesmanagement, is de familiecultuur zelf wel van invloed. Bij de sector Klant & Natuur is het hebben van een gecombineerde adhocratie- en marktcultuur in een sector niet van invloed op goed procesmanagement, omdat er geen focus is op de externe omgeving, werknemers geen verantwoordelijkheid nemen voor hun procesdeel en niet competitief en doelgericht zijn. De familie- en adhocratiecultuur van de sector IFM zorgt voor een relatief hoge score op het procesmanagement, omdat de sector haar positie in de organisatie wil uitbreiden en bevestigen en hier procesmanagement als instrument voor vernieuwing wil gebruiken. Bij de sector FMA laat het hebben van een familiecultuur zien dat de sector de focus legt op de interne verbondenheid met elkaar, waar de marktcultuur ook laat zien dat er resultaatgericht gewerkt wil worden voor de positie van de sector. Dit zorgt voor een relatief hoge score op de principes van algemeen procesmanagement. Het hebben van een familiecultuur zorgt bij de sector P&O niet voor goed procesmanagement, wat verklaard kan worden door de interne focus op de kleine sector zelf en het gebrek aan connectie met de rest van de organisatie. De adhocratiecultuur van de afdeling Strategie laat zien dat er een innovatieve manier van werken aanwezig is, die voornamelijk is gericht op het behalen van resultaat en het verkennen van nieuwe markten voor de organisatie. Dit heeft invloed op het procesmanagement, omdat ook hier de focus ligt op het behalen van efficiëntie en doelmatigheid, door horizontaal en gestructureerd te werken. De adhocratiecultuur van de afdeling zorgt hier voor een roep om vernieuwing, wat door procesmanagement wordt opgevuld.

Ondanks dat de familiecultuur in de sectoren Water en P&O zorgde voor relatief lage gemiddeldes op de principes van goed procesmanagement, kan er wel worden gezegd dat zij van invloed waren. Bij de sector Klant & Natuur bleek dat er geen invloed van de organisatiecultuur aanwezig was bij op het algemene procesmanagement. Bij de overige sectoren en de afdeling Strategie zorgden de cultuurtypen voor relatief hoge gemiddeldes van goed procesmanagement. Om deze redenen kan worden aangenomen dat de gemiddeldes van algemeen procesmanagement worden beïnvloed door de typen organisatiecultuur.

De relatie tussen de organisatiecultuur en procesmanagement als volwassenheidsniveau is in dit onderzoek ook aan bod gekomen. Uit de analyse is gebleken dat de invloed van de organisatiecultuur op het procesmanagement als volwassenheidsniveau niet aanwezig is, wat duidelijk wordt door naar de specificatie van de sectoren en de afdeling Strategie te kijken.

Het hebben van een familiecultuur heeft voor de sector Water geen invloed op het procesmanagement als volwassenheidsniveau, omdat het ad hoc, decentrale en centrale volwassenheidsniveau is relatief lage mate aanwezig is. Het wel of niet hebben van invloed kan hier verklaard worden, door de waarden van een cultuurtype te vergelijken met de mate waarin aan procesvolwassenheid wordt voldaan. Zo hoort bij een familiecultuur in de sector Water bijvoorbeeld een waarde als betrokkenheid, waardoor verwacht kon worden dat de processen goed beschreven, gedefinieerd en controleert werden in de sector. Dit is echter niet het geval. De adhocratie- en marktcultuur die bij de sector Klant & Natuur aanwezig is, laat ook geen invloed zien op het procesmanagement als volwassenheidsniveau, omdat de centrale en optimaliserende procesniveaus relatief laag scoren. De waarden van vernieuwing en doelgericht werken zijn hier niet van invloed. De adhocratie- en familiecultuur van de sector IFM oefent wel invloed uit op het procesmanagement als volwassenheidsniveau, omdat blijkt dat de familiale waarden van betrokkenheid en loyaliteit zorgen

voor relatief hoge gemiddeldes op de niveaus van procesmanagement, door een focus op processen te hebben. Ook de waarden van de adhocratiecultuur komen naar voren, omdat blijkt dat er sprake is van continue controle en verbetering van de processen. Bij de sector FMA is een familie- en marktcultuur aanwezig en de sector voldoet in relatief lage mate aan het centrale procesniveau. Hier is de marktcultuur niet van invloed, omdat de waarden van de marktcultuur de focus leggen op controle, veel sturing en het eindresultaat. Wel is er sprake van hoge scores bij de rest van de volwassenheidsniveaus, wat sterk de invloed laat zien van de marktcultuur. De invloed van de familiecultuur is te zien in het doel achter de sterke procesbeschrijving, namelijk het makkelijk overdraagbaar maken van informatie wat overeen komt met de loyaliteit van een familie. De invloed van de familiecultuur bij de sector P&O is sterker aanwezig en er wordt op het centrale en innoverende volwassenheidsniveau in redelijke mate voldaan. Hier is de familiecultuur wel van invloed op het procesmanagement als volwassenheidsniveau, omdat er veel controle en verbetering van de processen plaatsvindt. Bij de afdeling Strategie is de adhocratiecultuur overheersend, wat zich laat zien bij het centrale procesvolwassenheidsniveau, door de meerdere audits en controles per jaar die worden uitgevoerd om de processen en werkzaamheden van de afdeling te verbeteren. De adhocratiecultuur zorgt echter niet voor focus op processen, wat te zien is aan het lage gemiddelde van het decentrale volwassenheidsniveau.

Uit de analyse is gebleken dat drie van de zes onderzochte sectoren en afdeling Strategie van Dunea een organisatiecultuur hebben die invloed uitoefent op het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Omdat er bij de drie overige sectoren en afdeling geen sprake blijkt te zijn van invloed van typen organisatiecultuur, kan niet worden gezegd dat de overheersende organisatiecultuurtype(n) van invloed zijn op het procesmanagement als volwassenheidsniveau.

De organisatiecultuur die aanwezig is in de sectoren en afdeling Strategie van Dunea blijkt invloed te hebben op het algemene procesmanagement. Het procesmanagement als volwassenheidsniveau wordt echter niet beïnvloed door de typen organisatiecultuur. Met deze conclusies is de vijfde deelvraag van dit onderzoek beantwoord.

De redenen voor het wegblijven van de invloed van organisatiecultuur op het algemene procesmanagement en het procesmanagement als volwassenheidsniveau wordt duidelijk door de zesde deelvraag van het onderzoek te beantwoorden: *'Hoe kan de invloed van de organisatiecultuur van Dunea op het procesmanagement worden verklaard?'* Hiervoor wordt ook gekeken naar een specificatie van de sectoren en de afdeling Strategie.

De sector Water heeft een familiecultuur, waarin waarden focussen op onderlinge verbondenheid en samenhang, medewerkers veel met elkaar gemeen hebben en de leidinggevenden als mentoren worden gezien. Hier beïnvloedt de familiecultuur de gedachten over het algemene procesmanagement sterk, omdat door de respondenten wordt aangegeven dat de sector op dezelfde manier ingericht kan worden, het hokjes denken langzamerhand verdwijnt en formele rollen erg belangrijk zijn voor de institutionalisering van het procesmanagement. Er is echter ook te zien dat de organisatiestructuur een belangrijke rol speelt in de verklaring van de gemiddeldes van goed procesmanagement. Door de aard van de werkzaamheden van de sector wordt namelijk verwacht dat het ERP-systeem veelvuldig gebruikt wordt en voor meer verbinding zorgt. Bij de sector Klant & Natuur is de markt- en adhocratiecultuur het meest aanwezig, waarin waarden zoals een focus op de externe omgeving, het resultaat, medewerkers zijn competitief en doelgericht en willen graag

vernieuwen te zien zijn. De sector Klant & Natuur wordt hierop beïnvloed omdat de doelen van het procesmanagement sterk worden gesteund en de verwachting wordt uitgesproken dat het IT-systeem zorgt voor meer dynamiek en een versimpeling van het werk. Wel is het verrassend dat de sector Klant & Natuur een lage focus heeft op de omgeving, en dat deze nog niet meegenomen moet worden bij de implementatie van procesmanagement. Dit komt ook niet overeen met de externe focus van de sector Klant & Natuur, die door de aard van haar werkzaamheden juist de omgeving overal bij moet betrekken. Bij de sector IFM is een familie- en adhocratiecultuur aanwezig, wat inhoudt dat de sector een focus heeft op innovatie en waarde hecht aan onderlinge samenhang en verbondenheid binnen de sector, waarin medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Dit beïnvloedt het beschrijven van de processen op rollen in plaats van functies, door vanuit processen te denken worden de niveaus losgelaten, er ontstaat een nieuwe dynamiek door snelheid en richting van de werkzaamheden en het procesmanagement in de sector kan op dezelfde manier geïmplementeerd worden, omdat de processen in hoofdlijnen op elkaar lijken. Hierdoor is de structuur van de organisatie erg belangrijk, omdat het inrichten van processen in de organisatiestructuur van belang is voor de succesvolle implementatie van procesmanagement. Bij de sector FMA is een familie- en marktcultuur aanwezig, wat inhoudt dat waarden zoals betrokkenheid, werken in teamverband en een focus op de externe omgeving belangrijk zijn voor de sector. Dit beïnvloedt de verandering van het werken in silo's naar het werken in één proces en met één werkend systeem. Ook het is voor deze sectie van belang dat de omgeving moet worden meegenomen in de processen, wanneer dit van belang is voor Dunea. Het ontwerpen van de processen moet op dezelfde manier worden uitgevoerd. Ook hier is de organisatiestructuur sterk van invloed, omdat er bij het ontwerpen en inrichten van processen gefocust moet worden op procesmanagement. Bij de sector P&O is een familiecultuur aanwezig, waarin waarden als loyaliteit, betrokkenheid en onderlinge samenhang belangrijk zijn. Dit beïnvloedt de gedachtes over procesmanagement bij deze sector, waar er onrust heerst over verandering en de werknemers actief verantwoordelijk zijn voor de processen. Ook is het voor deze sector belangrijk dat de processen en workflows voor iedereen hetzelfde zijn. Bij de afdeling Strategie is een adhocratiecultuur overheersend, wat inhoudt dat de afdeling sterk is gefocust op dynamiek in de werkzaamheden, innoverend en ondernemend werken, de werknemers van strategie zijn innovators en de wens is om de organisatie uit te breiden en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Deze waarden zijn van invloed op het procesmanagement bij deze afdeling, omdat verwacht wordt dat het procesmanagement veel impact gaat hebben en de omgeving moet worden betrokken, waardoor de organisatie sneller en adequater gaat werken.

Ook voor het procesmanagement als volwassenheidsniveau kan worden verklaard waarom de organisatiecultuur geen invloed hierop heeft. Bij de sector Water is een familiecultuur overheersend, terwijl er in de sector geen besef is dat de werkzaamheden onderdeel zijn van een procescyclus. Dit mag wel verwacht worden van een sector met een familiecultuur waarin de nadruk ligt op waarden als verbondenheid en betrokkenheid. Hier blijkt dus dat de organisatiestructuur meer van invloed is op de procesvolwassenheid, omdat de gemiddeldes van procesmanagement als volwassenheidsniveau lijken te komen door de aard van de werkzaamheden. De sector Klant & Natuur scoort relatief laag op het decentrale, centrale en innoverende niveau, omdat er geen focus is op een evaluatie- of verbeterplan van de werkzaamheden. De waarden van een adhocratie- en marktcultuur om te vernieuwen en doelgericht te werken hebben hier geen invloed op de processen in de sector. Bij de sector IFM wordt relatief hoog gescoord op alle niveaus van procesmanagement,

met uitzondering van het decentrale procesmanagement, omdat medewerkers geen kennis hebben van processen van andere afdelingen. De overige gemiddeldes van de volwassenheidsniveaus komen echter wel overeen met de waarden van een adhocratiecultuur, omdat er sprake is van continue controle en verbetering van de processen en de waarden van een familiecultuur, waarin medewerkers betrokken zijn en een focus op processen hebben. Hier is echter ook de invloed van de organisatiestructuur te zien, omdat de focus op de controle en verbetering van processen komt door de interne focus van de werkzaamheden van de sector IFM. Bij de sector FMA is de invloed van de familiecultuur van vertrouwen en loyaliteit te zien in het feit dat de werkzaamheden vastliggen in het BVS en in een vaste cyclus, gericht op de overdraagbaarheid van kennis en informatie. De marktcultuur is te zien in de waarde van resultaatgerichtheid, omdat de sector zich richt op het verbeteren van de cyclus voor betere resultaten in het volgende jaar. Wel is er sprake van een achterliggende controle bij de beschrijving van de processen, er wordt niet gekeken of de huidige manier van beschrijven het meest effectief is. Hier heeft de resultaatgerichtheid van de marktcultuur geen invloed op. Bij de sector P&O hebben de medewerkers van de sector veel inzicht in de processen en werkzaamheden van andere sectoren. Door de familiecultuur is er met medewerkers veel contact, ook als het minder inhoudelijk over het proces gaat. Ook de organisatiestructuur is van invloed op de gemiddeldes van de procesvolwassenheid, omdat de medewerkers van P&O door de aard van de werkzaamheden veel contact moeten hebben met andere werknemers in de organisatie. Bij de afdeling Strategie is de controle en focus op verbeteringen van het proces goed geregeld, wat de invloed van een adhocratiecultuur laat zien. Deze invloed wordt echter niet teruggezien, omdat de afdeling laag scoort op het niveau van ad hoc en decentraal procesmanagement. De afdeling maakt geen gebruik van processen en er ligt weinig focus op processen van andere afdelingen en sectoren, wat niet laat zien dat de werknemers van Strategie de innovators van de organisatie zijn. Dit komt door de aard van de werkzaamheden van Strategie, die als overkoepelende afdeling over de ketenprocessen heen kijken. Hier is de organisatiestructuur van invloed op de gemiddeldes van de procesvolwassenheid.

Tot slot kan ook de zevende deelvraag van het onderzoek worden beantwoord: *‘Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de inrichting van procesmanagement bij Dunea?’* Uit de interviews met de respondenten zijn meerdere aanbevelingen naar voren gekomen, die laten zien wat de gedachten zijn over de inrichting van het procesmanagement op meerdere niveaus in de organisatie. De belangrijkste aanbevelingen worden hier kort weergegeven:

- Door de analyse van de typen organisatiecultuur is inzichtelijk geworden dat de sectoren verschillende organisatieculturen hebben, die niet altijd overeenkomen met de overheersende cultuur van Dunea. Hier is het belangrijk om rekening te houden met de inrichting en verdere implementatie van het procesmanagement, omdat er per cultuurtype een andere aanpak gewenst is. Per sector en/of afdeling is er een specifieke aanpak nodig, waarbij gekeken moet worden naar de verwachtingen en wensen per cultuurtype om de inrichting van procesmanagement zo soepel mogelijk te laten verlopen.
- Voor een optimaal gebruik van het procesmanagement is een adhocratiecultuur als organisatiecultuur het meest gewenst, omdat deze cultuur is gefocust op vernieuwing en het behalen van de doelen. Uit de vragenlijst naar organisatiecultuur is echter gebleken dat deze cultuur niet bij alle sectoren en afdelingen van Dunea aanwezig is, waardoor het lastig kan worden om de waarden uit de adhocratiecultuur overal te hanteren. Hier wordt aanbevolen

om deze verandering rustig en geleidelijk aan te laten verlopen, waardoor over geruime tijd de werknemers zich zelf in de waarden van de adhocratiecultuur kunnen vinden.

- Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat de nieuwere, formele rollen van kwartiermakers en pionier een belangrijke rol gaan spelen in de implementatie van procesmanagement en de verdere verandering in de organisatie. Hierbij moet worden opgelet op een mogelijke mismatch tussen kwartiermakers en pioniers enerzijds en leidinggevende anderzijds. De kwartiermakers en pioniers in de teams van Wave gaan de organisatie nu op een andere manier bekijken, namelijk door de structuur van processen. Er moet worden gewaakt dat er mogelijk met het zittende management een mismatch ontstaan, omdat de plannen van de kwartiermakers anders zijn dan de wensen van het management;
- De organisatie moet de urgentie en de noodzaak van de verandering laten zien. Op dit moment is er bekend dat er een nieuwe manier van werken wordt geïntroduceerd door het ERP systeem. Hier staat iedereen positief tegenover, want er is duidelijk uitgelegd wat er gaat verbeteren door vanuit één systeem te werken. De verandering naar procesgericht werken is echter lastig om te zien en uit de interviews is gebleken dat voor veel mensen niet duidelijk is waarom het werken in processen noodzakelijk is voor Dunea en wat de urgentie is van de verandering. Het advies is om hier goed over na te denken, hoe kan de organisatie meer betrokken worden bij de verandering en hoe wordt het werken in processen noodzakelijk in combinatie met het nieuwe ERP;

b. Antwoord op de hoofdvraag

Met de beantwoording van de zeven deelvragen, kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag was: *Wat is de invloed van de organisatiecultuur van Dunea op de wijze waarop procesmanagement bij Dunea ingevoerd kan worden en welke aanbevelingen brengt dat met zich mee voor deze implementatie?*

De invloed van de organisatiecultuur van Dunea op procesmanagement is te zien bij het algemene procesmanagement, wat middels de tien principes voor goed procesmanagement van vom Brocke *et al.*, (2014) is onderzocht. Het is bewezen dat er een relatie tussen de twee variabelen is, omdat bij alle sectoren en afdeling Strategie van Dunea bleek dat de organisatiecultuur van invloed was op de gedachten die de respondenten hadden over het procesmanagement en de toekomstige implementatie ervan. Zo was te zien dat sectoren waar een familiecultuur overheersend was, de sector Water en P&O, beide in geringe mate aan de tien principes van goed procesmanagement voldeden. Dit is mogelijk te verklaren door de interne focus van de sectoren, die niet gewend zijn om in hun processen intensief met andere sectoren of afdelingen samen te werken. Het hebben van een familiecultuur in combinatie met een andere soort cultuur, adhocratie of markt, bleek ook van invloed te zijn op de scores van het algemene procesmanagement, welke groter was. Er kan worden gezegd dat de adhocratiecultuur de relatief meeste invloed heeft op het algemene procesmanagement, omdat te zien is dat de aanwezigheid van een adhocratiecultuur in alle gevallen zorgt voor een redelijke mate van algemeen procesmanagement. Ook bij het algemene beeld van heel Dunea was deze relatie duidelijk te zien. Verder moet worden opgemerkt dat de organisatiestructuur ook van belang is voor de implementatie van het algemene procesmanagement. Door de aard van de werkzaamheden wordt er binnen een sector op bepaalde aspecten gefocust,

zoals op de komst van het ERP-systeem om de werkzaamheden gericht uit te voeren. Hier is niet de cultuur van de werknemers belangrijk, maar speelt de structuur van de organisatie een rol.

Er is geen relatie tussen de organisatiecultuur van Dunea en het procesmanagement als volwassenheidsniveau. Het hebben van een familie-, adhocratie-, marktcultuur of een combinatie hiervan liet niet zien invloed te hebben op het behalen van een bepaald volwassenheidsniveau. Er was ook sprake van het behalen van een hoog volwassenheidsniveau, terwijl er niet eerst werd voldaan aan één van de lagere niveaus. Hiermee kan worden gezegd dat de theorie van het procesmanagement als volwassenheidsniveau van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004) voor Dunea niet kan worden bevestigd. De fasen van procesvolwassenheid hoeven niet opeenvolgend te zijn, omdat er ook gefocust kan worden op de controle en verbetering van processen, terwijl de definiëring en gebruik van processen nog onvolledig is. Dit geeft aan dat de theorie van het procesmanagement als volwassenheidsniveau verder uitgewerkt en getest moet worden in de praktijk. Er moet worden geconcludeerd dat het hebben van een bepaalde organisatiecultuur niet zorgt voor het behalen van een volwassenheidsniveau, maar dat het niveau van procesvolwassenheid wordt bepaald door andere factoren, zoals intensiviteit met het werken in processen of de aard van de werkzaamheden, die niet in dit onderzoek zijn meegenomen.

Om de hoofdvraag verder te beantwoorden, moet worden gekeken naar de aanbevelingen die gedaan kunnen worden voor het programma Wave, naar aanleiding van dit onderzoek. Vanuit de respondenten zijn aanbevelingen gekomen voor het programma Wave, zoals het waken voor een mismatch tussen het zittende management en de nieuwe kwartiermakers en pioniersteams, ervoor zorgen dat het procesmanagement maar op één manier kan worden uitgelegd, urgentie en noodzaak van verandering moet te zien zijn, er moeten mensen zijn die bijhouden wat de problemen rond het procesmanagement zijn, zodat er geen losse flodders worden afgevuurd, de nadruk moet liggen op het hele proces, de nadruk moet liggen op de koppeling tussen het nieuwe ERP systeem en het procesmanagement en er moet een proces governance worden ingericht om duidelijk te hebben waar de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen.

c. Reflectie

Aan het eind van elk onderzoek, moet de reflectie plaatsvinden. In deze paragraaf worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek behandeld, wordt er een reflectie gegeven op de gebruikte theorieën en worden er aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek gegeven.

Sterke punten van het onderzoek

- In het onderzoek wordt de organisatiecultuur van Dunea gemeten, door middel van een enquête die is verspreid over de gehele organisatie. In totaal heeft 43,5% van de werknemers de enquête ingevuld, waardoor kan worden gezegd dat de uitkomst gegeneraliseerd kan worden voor de rest van de organisatie. Door de organisatiecultuur te meten, is een nulmeting van de cultuur op dit moment uitgevoerd. Voor verder gebruik van de cultuurtypen in de organisatie is dit nuttig, omdat door deze meting al bekend is geworden wat het type organisatiecultuur is op dit moment bij Dunea. Hiermee heeft het onderzoek een wetenschappelijke functie.
- Door middel van de interviews met 16 respondenten verspreid over afdelingen van de gehele sector zijn de gedachten over het procesmanagement in kaart gebracht. Voor het programma

Wave is dit zeer waardevol, omdat nog niet eerder hier een meting over was gedaan. Met een overzicht van de gedachtes over procesmanagement is voor het programma Wave duidelijk hoe per sector wordt gedacht over het procesmanagement, wat zij weer kunnen gebruiken voor de verdere implementatie van het ERP en het procesgerichte werken. Hiermee heeft het onderzoek een maatschappelijke functie.

- Het onderzoek zet vraagtekens bij de kwaliteit en generaliseerbaarheid van de gebruikte theorie over het procesmanagement als volwassenheidsniveau van Stam & Noordam (2010) en Harmon (2004). Er is uit het onderzoek niet gebleken dat het behalen van de niveaus van procesmanagement opeenvolgend moet gebeuren. Wel is duidelijk geworden dat een organisatie een niveau kan behalen dat hoger ligt dan een niveau dat niet behaald wordt.

Zwakke punten van het onderzoek

- Het meten van een organisatiecultuur met een enquête is erg lastig, omdat nooit de echte cultuurtypen onderzocht kunnen worden. Een serie vragen om een cultuur van een organisatie te onderzoeken is te simplistisch. Zo kan er niet worden vastgesteld of iedereen van een afdeling of sector de enquête heeft ingevuld, waardoor mogelijk relevante informatie over het cultuurtype mist of het cultuurtype anders wordt weergegeven. Omdat de enquête op één moment in de organisatie is afgenomen, kan dit invloed hebben op de manier waarop werknemers hun organisatie op dat moment zagen. Tot slot kan een serie vragen over cultuur ook sturend ingevuld worden, in de zin dat een bepaald cultuurtype door de werknemers wordt geprefereerd. Om een volledig beeld van een organisatiecultuur te krijgen, had meer tijd en moeite gestoken moeten worden in het empirische onderzoek, door ook interviews over organisatiecultuur met werknemers uit meerdere sectoren en afdelingen af te nemen.
- De Cronbach's alfa van de vragenlijst was voor de samenhang van elk cultuurtype te laag, waardoor niet gezegd kan worden dat de vragen hebben gezorgd voor een duidelijk beeld van de organisatiecultuur. Ook is de standaarddeviatie van de vragen erg hoog, wat wordt veroorzaakt door de lage samenhang tussen de vragen. Door het gebruik van bestaande onderzoeksvragen is dit niet voorkomen, waardoor gezegd kan worden dat de gebruikte vragen niet geschikt zijn om de organisatiecultuur mee te meten. Door de schalen te verbeteren en verder uit te werken op basis van de cultuurtypen had de bruikbaarheid van de schalen verhoogd kunnen worden en hadden de vragen over organisatiecultuur aanbevolen kunnen worden als theoretisch model voor vervolg- en ander onderzoek.
- Om een compleet beeld te kunnen krijgen van de gedachtes van procesmanagement in de gehele organisatie, is het uitvoeren van interviews met 16 personen te weinig om een goed beeld te garanderen. Door meer mensen te interviewen, hadden betere resultaten van de gedachtes over procesmanagement verkregen kunnen worden, waardoor de gemiddeldes van de scores van goed procesmanagement en procesmanagement als volwassenheidsniveau mogelijk zouden kunnen zijn. Ook zijn er in verhouding te veel leidinggevenden geïnterviewd, waardoor er mogelijk geen eerlijk beeld is ontstaan van de gedachtes over procesmanagement. De leidinggevenden weten vanuit hun functie veel over procesmanagement, terwijl dit bij de lagere werknemers in de organisatie minder van toepassing hoeft te zijn.

Reflectie op de theorieën

- Het model om de cultuur in een organisatie te kunnen meten van Cameron & Quinn (1999) is voor dit onderzoek bruikbaar geweest, omdat hier slechts een oppervlakkige vaststelling van de aanwezige typen organisatiecultuur nodig was. De vier typen organisatiecultuur die voortkomen uit de twee dimensies van flexibiliteit versus stabiliteit en interne versus externe gerichtheid blijken anno 2016 nog steeds bruikbaar en herkenbaar te zijn in een organisatie.
- De gebruikte theorie van vom Brocke et al. (2014) over de tien principes van goed procesmanagement is in dit onderzoek nuttig en relevant gebleken, omdat alle tien principes aanwezig waren in de organisatie. Wanneer per sector wordt gekeken naar de aanwezigheid van de tien principes kan echter worden gesteld dat de principes van doelstelling, simpliciteit en technologische toe-eigening niet altijd herkend werken door de respondenten. Reflecterend op deze theorie kan worden aanbevolen om met verder onderzoek de aanwezigheid en belang van de tien principes, per principe uit te werken.
- De theorie over het procesmanagement als volwassenheidsniveau blijkt in dit specifieke onderzoek niet te worden beïnvloedt door de cultuur van een organisatie. Wel blijkt dat de procesvolwassenheid van een organisatie van invloed is op de implementatie van procesmanagement. Onderzoek naar de volwassenheid van een organisatie is om deze reden nuttig. De theorie van het procesmanagement als volwassenheidsniveau kan echter niet worden bevestigd, omdat is gebleken dat er geen sprake hoeft te zijn van opeenvolgende fasen van volwassenheid. Er kan dan ook worden aanbevolen om deze theorie verder te ontwikkelen, door meer onderzoek te verrichten naar de procesvolwassenheid van organisaties.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

- Met meer middelen zoals tijd en geld had er een betere analyse van de organisatiecultuur uitgevoerd kunnen worden, omdat er dan meer tijd gegeven kan worden aan de formulering van de vragen en de samenhang tussen de vragen die samen een cultuurtype moeten vormen. Met meer middelen had het vergaren van de informatie over cultuur nauwkeuriger en beter uitgevoerd kunnen worden. De bestaande onderzoeksvragen moeten bij een vervolgonderzoek beter uitgewerkt worden, zodat de samenhang tussen de vragen hoger is.
- Met meer middelen zoals tijd en geld hadden er meer interviews met respondenten worden afgenomen, waardoor er een completer beeld van de gedachten over procesmanagement gevormd had kunnen worden. Voor het uitvoeren van meer interviews was er echter meer tijd nodig geweest, wat gezien de stage periode van vijf maanden niet haalbaar was.
- Op dit moment is het ERP-systeem nog niet geïmplementeerd en worden de eerste stappen gezet om procesgericht te werken. Er kan dus worden gezegd dat dit onderzoek een nulmeting is van de organisatiecultuur en de gedachten over het procesmanagement. Voor Dunea is dit heel bruikbaar voor in de toekomst, omdat gekeken kan worden of de organisatiecultuur is veranderd en de gedachten over procesmanagement positiever of negatiever zijn geworden.
- De organisatiestructuur is belangrijker gebleken voor de implementatie van het procesmanagement dan in eerste instantie werd gedacht. De aard van de werkzaamheden zorgt mogelijk voor een bepaalde focus op procesmanagement, die wel of niet wordt ondersteund door cultuur. Wat de rol is van de organisatiestructuur in de implementatie van procesmanagement, kan mogelijk door een vervolgonderzoek worden ontdekt.

Literatuurlijst

Auerbach, N. (2012). *Organisatiecultuur en leiderschap in relatie tot veranderbereidheid. Een onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van mensen*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Baas, E. (2013). *De invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research*, Wadsworth: Cengage Learning.

Bosman, J., Griep, R., Schijff, M. (2011). *Verbeteren en Beheersen: de rol van procesmanagement in organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.

BPM Forum Nederland. (2016). *BPM Forum werkt samen met*, <http://bpm-forum.org/onze-partners/> [bezoekt op 22 maart 2016].

Braster, J.F. (2000). *De kern van Case Study's*. Assen: Van Gorcum.

Brocke, vom., J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). *Ten principles of Good Business Process Management*. Business Process Management Journal, Vol. 20, no 2.

Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten, Veld, R.J. in 't (2002). *Procesmanagement, over procesmanagement en besluitvorming*. 2^e druk. Schoonhoven: Academia Service.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Acadamia Service.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek Verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management.

Dunea N.V. (2006). *Cultuur naar structuur*. Interne documentatie.

Dunea N.V. (2015). *Koers2020: Betrokken & Betrouwbaar*. Zoetermeer: Dunea.

Dunea N.V.(2016a). *De Organisatie*, <https://www.dunea.nl/dunea/organisatie> [bezoekt op 24 maart 2016].

Dunea N.V. (2016b). *Wave: Werken aan Verbinding*. Interne documentatie.

Dunea N.V. (2016c). *Profiel Kwartiermakers en Pioniersteams*. Interne documentatie.

Dunea N.V. (2016d). *Informatievoorziening & Facility Management*. Interne documentatie.

Dunea N.V. (2016e). *Sector Water*. Interne documentatie.

Edelenbos, J., Klijn, E.H., Kort, M., & van Twist, M.J.W. (2007). *Project- versus Procesmanagement in PPS-projecten: Welke stijl levert het meeste op?* . Bestuurskunde, nummer 1, pp-66-79.

- Hardjono, T.W. & Bakker, R.J.M. (2001). *Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer, Zaltbommel: INK.
- Harmon, P. (2004). *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*. Business Process Trends, Vol. 2, no 3.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2012). *Cultures and Organizations, Software of the mind: Intercultural cooperation and Its Importance for Survival*. United Kingdom: McGraw-Hill Education Europe.
- Jaliens, J. & Van der Lek, E. (2009). *Organisatiecultuur versus veranderingsbereidheid*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kieviet-Brussé, M., de (2013). *Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie & Management). Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Kuijper, C. (2012). *Praktisch procesmanagement in projecten: bijeenbrengen van belangen en sturen op samenwerking in complexe projecten*. Leusden: PTG Uitgevers.
- Laar, K., van. (2008). *Sturen naar een veilige Dordtselaan*. (Afstudeerscriptie Master Bestuurskunde). Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Linden, C., van der. (2012). *Veranderbereidheid van (on)tevreden werknemers*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie & Management). Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Muijen, J.J.van (1994) *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Niblett, W. (2011). *Hart van Zuid: Een integrale gebiedsontwikkeling in Rotterdam Zuid*. (Afstudeerscriptie Master Bestuurskunde). Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Oosten, J.N.A., van ,Velzen, R.C.G., Klein, P.D., Snijders, Th., Hardjono, T.W. (2007). *Procesmanagement en de SqEME®-benadering*, 3^e druk. Deventer: Kluwer.
- Sanders G, & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2011). *Methoden en Technieken van onderzoek*. New York City: Pearson Educaton.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, Vol. 45, No. 2, pp. 109-119.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management.

Sijtsma, K. (2009). *Over misverstanden rond Cronbachs alfa en de wenselijkheid van alternatieven*. De Psycholoog, pp. 561-567.

Stam, D. & Noordam, P. (2010) *Hoe volwassen zijn Nederlandse organisaties in procesmanagement?* Informatie, januari-februari 2010, pp. 36-43.

Thiel, S., van. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tolsma, J.D. & Wit, D., de (2009). *Effectief procesmanagement: procesgericht sturen met het BPM-model*. Delft: Eburon Uitgeverij.

Zairi, M. (1997) *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, Business Proces Management Journal, Vol.3, No.1, pp. 64-80.

Bijlagen

1. Teksten bij vragenlijst

Tekst bij enquête:

Beste collega,

Welkom bij de vragenlijst over de organisatiecultuur van Dunea. De vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat in op het type organisatiecultuur van Dunea, waarmee een analyse gemaakt kan worden van de huidige organisatiecultuur.

U kunt aangeven in hoeverre u het eens bent met elke stelling:

Zeer mee oneens (1 ster)

Mee oneens (2 sterren)

Neutraal (3 sterren)

Mee eens (4 sterren)

Zeer mee eens (5 sterren)

In het tweede deel worden algemene vragen gesteld over uw leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, dienstverband etc. Deze vragen helpen om een algemeen beeld te scheppen van de respondent.

In totaal duurt de vragenlijst ongeveer 5-10 minuten.

De vragenlijst is **anoniem** en wordt met **uiterste zorgvuldigheid** behandeld. Uiteraard worden de resultaten na afloop van de vragenlijst teruggekoppeld. Per afdeling wordt inzichtelijk welke organisatiecultuur dominant is en of dit afwijkt van het gemiddelde van de organisatie. Op deze manier wordt duidelijk welke waarden per afdeling belangrijk zijn, wat bijdraagt aan het advies dat gegeven kan worden aan Wave. Terugkoppeling kan pas plaatsvinden als **per afdeling 10 of meer respondenten** de vragenlijst hebben ingevuld!

Uw hulp draagt bij aan het Programma Wave én aan een succesvolle afronding van mijn studie!

Alvast hartelijk bedankt!

Beste collega,

Mijn naam is Willemijn Stapel en op dit moment ben ik werkzaam als stagiaire bij de afdeling IFM Projecten. Ook ben ik bezig met het afronden van mijn studie Bestuurskunde, Master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voor mijn afstudeeronderzoek én in het kader van project Wave ben ik gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de organisatiecultuur van Dunea. Door een helder beeld te krijgen van de huidige cultuur, kan hier bij de implementatie van project Wave rekening mee gehouden worden.

Om een waardevol advies te kunnen geven aan project Wave én Dunea heb ik jouw mening nodig. Ik heb een korte vragenlijst ontwikkeld waarmee ik de organisatiecultuur van Dunea kan meten. Op deze manier wordt de dominante cultuur per afdeling inzichtelijk gemaakt.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Je kunt dit doen door deze link te openen: www.link.nl Hier vind je ook nadere toelichting op de vragenlijst. Als de link niet werkt, kun je de link kopiëren en plakken in je webbrowswer.

De vragenlijst kan tot uiterlijk 30 april worden ingevuld.

Mochten er naar aanleiding van de vragenlijst onduidelijkheden zijn, dan kun je mij altijd mailen via w.stapel@dunea.nl

Jouw hulp draagt bij aan een succesvolle afronding van mijn studie!

Alvast ontzettend bedankt voor je medewerking!

Hartelijke groet,

Willemijn Stapel

Beste collega,

Op 13 april jl. heb je een vragenlijst toegestuurd gekregen over een meting van de organisatiecultuur binnen Dunea. Ik heb nog niet van iedereen een reactie op de vragenlijst mogen ontvangen.

Om een goed beeld te kunnen vormen van de organisatiecultuur en een waardevol advies te kunnen geven voor project Wave, is je hulp van groot belang!

Hopelijk wil je daarom alsnog ongeveer 5-10 minuten vrij maken om de vragenlijst te beantwoorden. De vragenlijst is te vinden onder de volgende link: www.link.nl Hier vind je ook nadere toelichting op de vragenlijst. Mocht de link niet werken, dan kun je hem kopiëren en plakken in je webbrowswer. De vragenlijst kan tot uiterlijk 30 april worden ingevuld.

Heb je de vragenlijst al ingevuld? Ontzettend bedankt hiervoor! Je kunt deze mail dan als niet verzonden beschouwen.

Mochten er naar aanleiding van de vragenlijst onduidelijkheden zijn, dan kun je mij altijd mailen op w.stapel@dunea.nl

Jouw hulp draagt bij aan een succesvolle afronding van mijn studie!

Hartelijke groet,

Willemijn Stapel

Tekst voor op Portaal:

Help mij afstuderen!

Ik ben Willemijn Stapel, studeer Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en loop sinds februari stage bij de afdeling IFM Projecten. In het kader van programma Wave en mijn afstudeeropdracht ben ik bezig met een onderzoek naar de organisatiecultuur van Dunea. Wil jij mij daarbij helpen? Dat kan! Vul de [vragenlijst](#) in! (deze heb je vanmorgen ook per mail ontvangen)

Wat wordt er onderzocht?

Met de respons van de vragenlijst kan ik de organisatiecultuur van Dunea als geheel én per afdeling in beeld brengen. Dit levert nuttige informatie op voor het Programma Wave, omdat de aanpak van het programma hierop kan worden afgestemd.

Het invullen van de vragenlijst kan anoniem gebeuren en duurt ongeveer 5-10 minuten. De resultaten worden op het Portaal teruggekoppeld. Dit kan echter alleen als per afdeling 10 respondenten of meer de vragenlijst invullen. Jouw hulp is dus hard nodig!

Ben jij benieuwd naar de organisatiecultuur van Dunea en wil je weten hoe dit zit voor jouw afdeling? Klik dan op [deze link](#), vul de vragenlijst in en help mij afstuderen!

Alvast hartelijk bedankt!

Willemijn Stapel

Zijn er nog vragen of onduidelijkheden? Dan kan je mij altijd mailen, ik sta in je adresboek.

Hartelijke groet,

Willemijn Stapel

2. Vragenlijst 'Wat is de organisatiecultuur van Dunea?'

Vragenlijst: Wat is de huidige organisatiecultuur van Dunea?

1. In mijn dagelijks werk bij Dunea bepalen procedures en richtlijnen wat ik doe

Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens

2. Ik ben gericht op het behalen van door de organisatie geformuleerde resultaten

- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
3. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
4. Ik ben bereid om risico's te nemen in mijn werk
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
5. De zekerheid van een vast dienstverband verbindt mij aan Dunea
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
6. Ik werk graag bij Dunea, omdat het een succesvolle organisatie is
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
7. Ik werk graag voor Dunea, omdat mijn collega's en ik elkaar vertrouwen
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
8. Ik blijf graag bij Dunea werken, omdat ik betrokken wil zijn bij vernieuwing
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
9. Dunea legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
10. Binnen mijn afdeling wordt de nadruk gelegd op prestaties
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
11. Ik participeer veel in mijn afdeling, door actief bij te dragen en mijn mening te laten horen
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
12. Op mijn afdeling wordt er verwacht dat ik een bijdrage lever aan vernieuwing
- Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens
13. Het succes van mijn afdeling is afhankelijk van goedkope productie en/of dienstverlening

Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens

14. Binnen mijn afdeling wordt de nadruk gelegd op het aangaan van nieuwe uitdagingen

Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens

15. Binnen mijn afdeling wordt er gestreefd naar het ondersteunen van mijn ontwikkeling

Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens

16. Ik streef ernaar om toonaangevend te zijn in innovatie

Zeer mee oneens 0 0 0 0 0 Zeer mee eens

Bedankt voor het invullen van de vragen over de organisatiecultuur van Dunea! De volgende vragen gaan over uw persoonlijke informatie.

17. Wat is uw leeftijd?

<25 26-35 36-45 46-55 56-65 >65

18. Wat is uw geslacht?

Man
 Vrouw

19. Hoe lang bent u in dienst van Dunea?

.....

20. Wat is het hoogste opleidingsniveau dat u hebt voltooid?

Middelbaar onderwijs (VMBO, HAVO, VWO etc.)
 MBO
 HBO
 WO
 Anders, namelijk

21. Wat is de omvang van uw dienstverband?

Fulltime (> 36 uur)
 Parttime (< 36 uur)

22. Welke aanstelling heeft u?

- 0 Vast
- 0 Tijdelijk
- 0 Externe kracht
- 0 Anders, namelijk

23. Op welke afdeling bent u werkzaam?

.....

Er volgen nu nog twee vragen ter evaluatie van de vragenlijst. Deze vragen zijn niet verplicht.

24. De stellingen zijn:

- 0 Duidelijk
- 0 Niet duidelijk

25. Eventuele opmerkingen

.....
.....
.....

Bedankt voor het invullen van de enquête!

Vragenlijst procesmanagement

Principe van...	Interviewvraag	Geen mate (1)	Geringe mate (2)	Redelijke mate (3)	Grote mate (4)
Context bewustzijn	In hoeverre bent u bekend met de introductie van procesmanagement	Niet bekend met de introductie van procesmanagement	In geringe mate bekend met de introductie van procesmanagement	In redelijke mate bekend met de introductie van procesmanagement	In grote mate bekend met de introductie van procesmanagement
	In hoeverre denkt u dat procesmanagement een manier van werken is die bij Dunea past?	Procesmanagement past niet bij Dunea	Procesmanagement past in geringe mate bij Dunea	Procesmanagement past in redelijke mate bij Dunea	Procesmanagement past in grote mate bij Dunea
Continuïteit	In welke mate verwacht u dat u procesmanagement gaat gebruiken tijdens uw dagelijkse werkzaamheden?	Procesmanagement niet gebruiken tijdens dagelijkse werkzaamheden	Procesmanagement in geringe mate gebruiken tijdens dagelijkse werkzaamheden	Procesmanagement in redelijke mate gebruiken tijdens dagelijkse werkzaamheden	Procesmanagement in grote mate gebruiken tijdens dagelijkse werkzaamheden
	In hoeverre denkt u dat procesmanagement een natuurlijk deel van het dagelijkse werk zal worden?	Procesmanagement wordt geen natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk	Procesmanagement wordt in geringe mate een natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk	Procesmanagement wordt in redelijke mate een natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk	Procesmanagement wordt in grote mate een natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk
Toevoeging	In welke mate voegt procesmanagement waarde toe voor Dunea?	Procesmanagement voegt geen waarde toe voor Dunea	Procesmanagement voegt in geringe mate waarde toe voor Dunea	Procesmanagement voegt in redelijke mate waarde toe voor Dunea	Procesmanagement voegt in grote mate waarde toe voor Dunea
	In hoeverre verwacht u dat medewerkers van Dunea voldoende capaciteiten bezitten om	Medewerkers van Dunea bezitten geen capaciteiten om procesmanagement uit te voeren	Medewerkers van Dunea bezitten in geringe mate capaciteiten om procesmanagement uit te voeren	Medewerkers van Dunea bezitten in redelijke mate capaciteiten om procesmanagement uit te voeren	Medewerkers van Dunea bezitten in grote mate capaciteiten om procesmanagement uit te voeren

	procesmanagement uit te voeren?				
Holisme	In hoeverre zal een gespecialiseerde (per sector/afdeling) aanpak van procesmanagement tot minder goede resultaten leiden?	Gespecialiseerde aanpak leidt niet tot minder goede resultaten	Gespecialiseerde aanpak leidt in geringe mate tot minder goede resultaten	Gespecialiseerde aanpak leidt in redelijke mate tot minder goede resultaten	Gespecialiseerde aanpak leidt in grote mate tot minder goede resultaten
	In welke mate moet de omgeving betrokken worden, om tot een succesvolle invoering van procesmanagement te kunnen komen?	Omgeving moet niet betrokken worden	Omgeving moet in geringe mate betrokken worden	Omgeving moet in redelijke mate betrokken worden	Omgeving moet in grote mate betrokken worden
Institutionalisering	In hoeverre denkt u dat er door de implementatie van procesmanagement meer horizontaal gewerkt gaat worden?	Na de implementatie van procesmanagement wordt niet horizontaal gewerkt	Er wordt na de implementatie van procesmanagement in geringe mate horizontaal gewerkt	Er wordt na de implementatie van procesmanagement in redelijke mate horizontaal gewerkt	Er wordt na de implementatie van procesmanagement in grote mate horizontaal gewerkt.
	In welke mate verwacht u dat de formele rollen die worden opgesteld, van kwartiermakers en pioniersteams, iets gaan betekenen voor de implementatie van procesmanagement?	Formele rollen hebben geen betekenis	Formele rollen hebben in geringe mate betekenis	Formele rollen hebben in redelijke mate betekenis	Formele rollen hebben in grote mate betekenis
Betrokkenheid	In welke mate zijn,	Medewerkers zijn	Medewerkers zijn in	Medewerkers zijn in	Medewerkers zijn in

	volgens u, medewerkers in de organisatie betrokken bij het uitvoeren van procesmanagement?	niet betrokken bij de uitvoering van procesmanagement	geringe mate betrokken bij de uitvoering van procesmanagement	redelijke mate betrokken bij de uitvoering van procesmanagement	grote mate betrokken bij de uitvoering van procesmanagement
	In hoeverre is eigenaarschap van medewerkers nodig voor de implementatie van procesmanagement?	Eigenaarschap is niet nodig	Eigenaarschap is in geringe mate nodig	Eigenaarschap is in redelijke mate nodig	Eigenaarschap is in grote mate nodig
Gezamenlijk begrip	In hoeverre denkt u dat procesmanagement en/of de Koersdoelen door iedereen in de organisatie wordt begrepen?	Procesmanagement wordt niet begrepen	Procesmanagement wordt in geringe mate begrepen	Procesmanagement wordt in redelijke mate begrepen	Procesmanagement wordt in grote mate begrepen
	In hoeverre moet procesmanagement door iedereen in de organisatie op dezelfde manier wordt begrepen?	Het is niet belangrijk dat procesmanagement door iedereen op dezelfde manier wordt begrepen	Het is in geringe mate belangrijk dat procesmanagement door iedereen op dezelfde manier wordt begrepen	Het is in redelijke mate belangrijk dat procesmanagement door iedereen op dezelfde manier wordt begrepen	Het is in grote mate belangrijk dat procesmanagement door iedereen op dezelfde manier wordt begrepen
Doelstelling	In welke mate zijn de doelen van procesmanagement voor u duidelijk?	Doelen van de implementatie van procesmanagement zijn niet duidelijk	Doelen van de implementatie van procesmanagement zijn in geringe mate duidelijk	Doelen van de implementatie van procesmanagement zijn in redelijke mate duidelijk	Doelen van de implementatie van procesmanagement zijn in grote mate duidelijk
	In hoeverre is de formulering van een duidelijke missie van belang voor een	Formulering van een duidelijke missie is niet van belang	Formulering van een duidelijke missie is in geringe mate van belang	Formulering van een duidelijke missie is in redelijke mate belangrijk	Formulering van een duidelijke missie is in grote mate belangrijk

	succesvolle implementatie van procesmanagement?				
Simpliciteit	In hoeverre is simpliciteit in het algemeen van belang bij de implementatie van veranderingen?	Simpliciteit is niet van belang	Simpliciteit is in geringe mate van belang	Simpliciteit is in redelijke mate van belang	Simpliciteit is in grote mate van belang
Technologische toe-eigening	In welke mate zal IT uiteindelijk een rol gaan spelen bij de uitvoering van procesmanagement?	It speelt geen rol bij de implementatie van procesmanagement	IT speelt in geringe mate een rol bij de implementatie van procesmanagement	IT speelt in redelijke mate een rol bij de implementatie van procesmanagement	IT speelt in grote mate een rol bij de implementatie van procesmanagement

Operationalisering onderzoeksvragen procesmanagement als volwassenheidsniveau

Volwassenheidsniveau	Interviewvraag	Geen mate	Geringe mate	Redelijke mate	Grote mate
Ad hoc procesmanagement – niveau 1	In welke mate werkt u volgens vaste werkwijzen (processen) in uw dagelijkse werkzaamheden?	Geen gebruik van procesmanagement in dagelijkse werkzaamheden	In geringe mate gebruik van procesmanagement in dagelijkse werkzaamheden	In redelijke mate gebruik van procesmanagement in dagelijkse werkzaamheden	In grote mate gebruik van procesmanagement in dagelijkse werkzaamheden
	In hoeverre zijn de processen voor iedereen in de organisatie makkelijk te definiëren?	Processen zijn niet definieerbaar	Processen zijn in geringe mate definieerbaar	Processen zijn in redelijke mate definieerbaar	Processen zijn in grote mate definieerbaar
Decentraal procesmanagement – niveau 2	Wordt er op uw afdeling gefocust op processen?	Geen focus op processen	Geringe focus op processen	In redelijke mate focus op processen	In grote mate focus op processen
	In hoeverre worden processen	Processen worden niet gereguleerd	Processen worden in geringe mate	Processen worden in redelijke mate	Processen worden in grote mate

	gereguleerd?		gereguleerd	gereguleerd	gereguleerd
	In hoeverre bent u bekend met de processen van andere afdelingen?	Niet bekend met processen van andere afdelingen	In geringe mate bekend met processen van andere afdelingen	In redelijke mate bekend met processen van andere afdelingen	In grote mate bekend met processen van andere afdelingen
Centraal procesmanagement – niveau 3	Hoe is de controle over de processen geregeld?	Controle over processen is niet geregeld	Controle over processen is in geringe mate geregeld	Controle over processen is in redelijke mate geregeld	Controle over processen is in grote mate geregeld
	Is het belangrijk dat er proceseigenaren benoemd worden?	Het is niet belangrijk dat proceseigenaren benoemd worden	Het is in geringe mate belangrijk dat proceseigenaren benoemd worden	Het is in redelijke mate belangrijk dat proceseigenaren benoemd worden	Het is in grote mate belangrijk dat proceseigenaren benoemd worden
Optimaliserend procesmanagement – niveau 4	Is een proceseigenaar aanwezig bij de processen?	Proceseigenaar is niet aanwezig bij processen	Proceseigenaar is in geringe mate aanwezig bij processen	Proceseigenaar is in redelijke mate aanwezig bij processen	Proceseigenaar is in grote mate aanwezig bij processen
	In hoeverre wordt er gedaan aan consistente dataverzameling?	Consistente dataverzameling wordt niet gedaan	Consistente dataverzameling wordt in geringe mate gedaan	Consistente dataverzameling wordt in redelijke mate gedaan	Consistente dataverzameling wordt in grote mate gedaan
Innoverend procesmanagement – niveau 5	In hoeverre zetten alle medewerkers zich in op het gebied van procesmanagement?	Medewerkers zetten zich niet in op het gebied van procesmanagement	Medewerkers zetten zich in geringe mate in op het gebied van procesmanagement	Medewerkers zetten zich in redelijke mate in op het gebied van procesmanagement	Medewerkers zetten zich in grote mate in op het gebied van procesmanagement
	Worden processen continue verbeterd en geïnnoveerd op basis van de uitkomsten?	Processen worden niet continue verbeterd en geïnnoveerd	Processen worden in geringe mate verbeterd en geïnnoveerd	Processen worden in redelijke mate verbeterd en geïnnoveerd	Processen worden in grote mate verbeterd en geïnnoveerd.

Organigram Dunea 22-01-2016

3.

